UNIVERSIDAD AUTÓNOMA CHAPINGO

POSGRADO EN CIENCIAS EN DESARROLLO RURAL REGIONAL

MAESTRÍA EN CIENCIAS EN DESARROLLO RURAL REGIONAL

DE LO LOCAL A LO EMPRESARIAL: EL TERRITORIO Y LA ORGANIZACIÓN COMUNITARIA EN EMPRESAS FORESTALES COMUNITARIAS DE PUEBLA, MÉXICO.

TESIS

Que como requisito parcial para obtener el grado de:

MAESTRO EN CIENCIAS EN DESARROLLO RURAL REGIONAL

Presenta:

LUIS ENRIQUE RAMÍREZ MORENO

BAJO LA SUPERVISIÓN DE:

DRA. MIRIAM AIDE NUÑEZ VERA

APROBADA

Dirección General de Investigación Posgrado y Servicio

DICIEMBRE, 2026.

DE LO LOCAL A LO EMPRESARIAL: EL TERRITORIO Y LA ORGANIZACIÓN COMUNITARIA EN EMPRESAS FORESTALES COMUNITARIAS DE PUEBLA, MÉXICO.

La presente tesis, elaborada por Luis Enrique Ramírez Moreno bajo la dirección y supervisión del comité asesor, ha sido revisada y aprobada por sus integrantes, quienes avalan su contenido académico y científico para su presentación como requisito parcial para la obtención del grado de:

MAESTRO EN CIENCIAS EN DESARROLLO RURAL REGIONAL

DIRECTORA



Dra. Miriam Aidé Núñez Vera

ASESOR



Dr. Sergio Segura Damián Ledesma

ASESOR



Dr. Conrado Marquez Rosano

CONTENIDO

AGRADECIMIENTOS xi

DATOS BIOGRÁFICOS xiii

RESUMEN GENERAL xiv

GENERAL ABSTRACT xv

1 INTRODUCCIÓN 1

Problemática y justificación 5

Justificación 8

Preguntas de investigación 10

Objetivos e hipótesis 10

Metodología 12

2. ESTADO DEL ARTE 15

2.1. Investigaciones sobre desarrollo y territorio 15

2.2 Estudios sobre territorio 16

2.3 Organización social 19

2.4. Gobernanza comunitaria 22

2.5 Las empresas forestales comunitarias 23

2.6. Antecedentes de la gestión comunitaria de recursos forestales 24

2.7 Consolidación del enfoque de Empresas Forestales Comunitarias en México 26

2.8 Empresas forestales comunitarias y sostenibilidad socioecológica 27

2.9 Avances recientes en equidad de género, juventud y población originaria 28
2.10 Integración de jóvenes en empresas forestales y diversidad 28
3. MARCO TEÓRICO 30
3.1 Desarrollo Territorial sostenible 30
3.2 Organización comunitaria y la participación de las mujeres 32
3.3 Gestión territorial y política pública 35
3.4 La relación sociedad – naturaleza, la cosmovisión desde las comunidades rurales e indígenas 38
3.5 De los recursos naturales a los Bienes Comunes 41
3.6 Cambios generacionales de la cosmovisión sociedad-naturaleza 43
3.7 Manejo forestal comunitario en México 44
3.8 El Territorio y sus múltiples configuraciones 46
3.9 Empresas forestales comunitarias en México 49
3.10 De bosques comunitarios a empresas capitalista ¿complementariedad o contradicción? 50
4. MARCO REGIONAL 53
4.1 Ubicación geográfica 53
4.2 Demografía de los municipios de área de estudio 57
4.3 Principales actividades económicas 59
4.4 Actividades económicas en municipios 64
4.5 Contexto Cultural: Cosmovisión y Relación con la Naturaleza 71

4.6 Contexto Ambiental: Biodiversidad y Problemas Ambientales 73
4.7 Contexto social 74
4.7.1 Lenguas originarias 74
4.7.2 Marginación y pobreza 77
4.7.3 Migración 86
4.7.4 Contexto Político y Legal: Marco Normativo y Conflictos Territoriales 88
5. APROXIMACIÓN EN CAMPO A EMPRESAS FORESTALES COMUNITARIAS 90
5.1 Aproximación a experiencias de Empresas Forestales Comunitarias 90
5.2. Organización comunitaria, gobernanza y autonomía 101
5.3 Género, participación y relaciones intergeneracionales 104
5.4. Procesos productivos, conocimientos locales e innovación 110
5.5. Empresas Forestales Comunitarias y Manejo Forestal Comunitario: modos de vida y economías en torno a la organización productiva 115
6. SOSTENIBILIDAD, REPRODUCCIÓN SOCIAL Y AUTONOMÍA DE LAS EMPRESAS FORESTALES COMUNITARIAS EN PUEBLA 123
6.1. Organización comunitaria y racionalidad empresarial: una relación de complementariedad y tensión 123
6.2. Participación de las mujeres, reproducción social y transformación de las relaciones comunitarias 126
6.3. Manejo forestal comunitario, bienes comunes y relaciones territoriales 133

6.4. Acompañamiento técnico e institucional: capacidades, dependencias y contradicciones 141
7. CONCLUSIONES 145
La hibridación de racionalidades económicas y la brecha entre la rentabilidad financiera en las EFC 145
La gobernanza de los bienes comunes y disputas entre la institucionalidad agraria y lo empresarial 147
La participación femenina en las EFC: barreras estructurales de reproducción social y legitimidad patriarcal 148
La sostenibilidad territorial de las EFC: entorno regional y articulación intersectorial 150
El acompañamiento técnico e institucional: hacia la cogestión de capacidades y la autonomía organizativa 151
8. LITERATURA CITADA 153

LISTA DE CUADROS

Cuadro 1 Actividades económicas en la Sierra Norte de Puebla..... 61
Cuadro 2. Sectores económicos..... 70
Cuadro 3. Características sociodemográficas personas encuestadas..... 128
Cuadro 4. Percepciones sobre gobernanza, normas internas y organización en EFC..... 135
Cuadro 5. Gobernanza, normas internas y organización en EFC..... 138

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 Mapa de zona de estudio..... 55
Figura 2 Mapa de uso de suelo y vegetación 56
Figura 3 Datos demográficos municipios 59
Figura 4. Actividades económicas en municipios..... 62
Figura 5. Esquema comparativo entre municipios 67
Figura 6. Actividades destacadas entre municipios 68
Figura 7. Gráfica de barras sectores económicos..... 71
Figura 8. Hablantes y distribución de lengua indpigena..... 77
Figura 9. Indíce de marginación..... 80
Figura 10. Sectores de oportunidad..... 82
Figura 11. Indíce de Estabilidad Ocupacional..... 85
Figura 12. Participación y máquinaria..... 125
Figura 13. Distribución por sexo y edad..... 129
Figura 14. gobernanza, normas internas y organización en EFC. 137
Figura 15. Gobernanza, normas internas y organización en EFC. 140

ABREVIATURAS USADAS

Sigla	Significado
CCMSS	Consejo Civil Mexicano para la Silvicultura Sostenible
CEPAL	Comisión Económica para América Latina y el Caribe
CONABIO	Comisión Nacional para el Conocimiento y Uso de la Biodiversidad
CONAFOR	Comisión Nacional Forestal
CONAPO	Consejo Nacional de Población
CONEVAL	Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social
EFC	Empresas Forestales Comunitarias
FAO	Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura
FODA	Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas
FSC	Forest Stewardship Council (Consejo de Administración Forestal)
IICA	Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura
INALI	Instituto Nacional de Lenguas Indígenas
INEGI	Instituto Nacional de Estadística y Geografía
MFC	Manejo Forestal Comunitario
OIT	Organización Internacional del Trabajo

PEA Población Económicamente Activa

PNUD Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo

PROCYMAF Proyecto de Conservación y Manejo Sustentable de Recursos Forestales en México

REDD+ Reducción de Emisiones por Deforestación y Degradación Forestal, conservación, manejo sostenible de los bosques y aumento de las reservas forestales de carbono

RIMISP Centro Latinoamericano para el Desarrollo Rural

SEMARNAT Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales

SNIF Sistema Nacional de Información Forestal

UMA Unidad de Manejo para la Conservación de la Vida Silvestre

UNAM Universidad Nacional Autónoma de México

UNESCO Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura

VACB Valor Agregado Censal Bruto

AGRADECIMIENTOS

La realización de esta tesis ha sido un camino de aprendizaje que me permitió acercarme a distintas formas de comprender el territorio, el trabajo comunitario y las relaciones que las personas construyen con sus bosques. A lo largo de este proceso, tuve la oportunidad de compartir conversaciones, experiencias y conocimientos con personas que, desde sus propios espacios, contribuyeron a enriquecer esta investigación. A todas ellas expreso mi más sincero agradecimiento.

A mi directora de tesis, por su acompañamiento, paciencia y orientación durante las distintas etapas de este trabajo. Agradezco su disposición para escuchar mis inquietudes, cuestionar mis planteamientos y ayudarme a construir una mirada más crítica sobre los procesos sociales y territoriales que aquí se estudian. A mis asesores, por sus observaciones, recomendaciones y aportaciones teóricas y metodológicas, que permitieron ampliar las preguntas de investigación y fortalecer el análisis.

De manera especial, agradezco a las mujeres y hombres de las empresas forestales comunitarias de Puebla que me abrieron las puertas de sus espacios de trabajo y compartieron generosamente sus experiencias, conocimientos y formas de organización. A las integrantes de todas las iniciativas forestales y comunitarias que formaron parte de esta investigación. Gracias por el tiempo dedicado a las entrevistas, los recorridos, los talleres y las conversaciones que hicieron posible conocer una pequeña parte de sus historias.

Agradezco especialmente a las mujeres que compartieron sus experiencias sobre el trabajo, la organización, las responsabilidades familiares y los desafíos de participar en actividades productivas y espacios comunitarios. Sus testimonios me permitieron comprender que detrás de cada empresa existen trayectorias personales, esfuerzos cotidianos y formas de cooperación que difícilmente pueden expresarse únicamente mediante indicadores económicos.

También expreso mi gratitud a las autoridades ejidales, representantes comunitarios, profesionistas y personas dedicadas a la asesoría técnica forestal que compartieron sus conocimientos sobre el manejo del bosque, las formas de organización y los desafíos que enfrentan las comunidades. Sus distintas perspectivas contribuyeron a comprender un lugar de memoria, trabajo, relaciones sociales y construcción colectiva.

Agradezco a la Universidad Autónoma Chapingo y al Centro Académico Regional - Morelia por brindarme un espacio de formación académica y reflexión. Asimismo, a la Secretaría de Ciencias, Humanidades, Tecnología e Innovación, por el apoyo económico que hizo posible dedicar tiempo y esfuerzo al desarrollo de esta investigación.

A Azucena, mi compañera de vida, por su amor, paciencia y apoyo durante este proceso. Gracias por el esfuerzo compartido, por comprender mis ausencias y acompañarme en cada etapa. Este logro también es parte de lo que hemos construido juntos.

A mi mamá Josefina, a mi tía Elvia y a mi tío Luis, por su cariño, confianza y apoyo constante a lo largo de mi formación. Gracias por acompañarme en cada etapa, por sus palabras de aliento y por estar siempre presentes en los momentos importantes de mi vida.

A mis abuelos, mamá Tere y papá Leno, quienes, aunque ya no están físicamente, siguen presentes en mis recuerdos y en las enseñanzas que me dejaron. Les agradezco profundamente por haberme inculcado desde pequeño el cariño por el estudio, la curiosidad por aprender y el valor del conocimiento. Su ejemplo y sus enseñanzas continúan acompañando mi camino, y en estas páginas también permanece una parte de ellos.

DATOS BIOGRÁFICOS



Datos personales

Nombre: Luis Enrique Ramírez Moreno

Fecha de nacimiento: 14 de septiembre de 1995

Lugar de nacimiento: Toluca, México.

CURP: RAML950914HMCMRS02

Profesión: Licenciado en Antropología Social

Cédula Profesional: 14282556

Desarrollo académico

Bachillerato: Escuela Preparatoria Oficila número 5, Almoloya de Juárez, Estado de México.

Licenciatura: Antropología Social en la Facultad de Antropología de la Universidad Autónoma del Estado de México.

Experiencia académica

Egresado de la licenciatura en Antropología Social, ha desarrollado una trayectoria profesional vinculada con el análisis de procesos sociales, el trabajo comunitario y la intervención en distintos contextos territoriales. Su experiencia comprende la colaboración con organizaciones de la sociedad civil y el sector gubernamental, particularmente en la Comisión Nacional Forestal (CONAFOR), donde fortaleció su acercamiento a las dinámicas rurales, la organización comunitaria y la gestión de los recursos forestales.

En 2024 ingresó a la Maestría en Ciencias en Desarrollo Rural Regional de la Universidad Autónoma Chapingo, con el propósito de fortalecer su formación académica, profundizar sus herramientas teóricas y metodológicas, y consolidar su trayectoria profesional en el estudio y acompañamiento de procesos sociales y territoriales.

RESUMEN GENERAL

De lo local a lo empresarial: el territorio y la organización comunitaria en empresas forestales comunitarias de Puebla, México.[1]

Las Empresas Forestales Comunitarias (EFC) representan modelos de gestión que articulan el aprovechamiento de los bienes comunes forestales con estructuras de gobernanza agraria y estrategias familiares de reproducción social. No obstante, su tránsito a esquemas empresariales introduce exigencias de rentabilidad y competitividad mercantil que entran en tensión con las racionalidades campesinas y las prácticas organizativas locales. La presente investigación analiza las relaciones de complementariedad y contradicción entre la organización comunitaria y la lógica empresarial en el estado de Puebla, México con énfasis en la Sierra Norte y experiencias contrastantes en las regiones Izta-Popo y Mixteca poblana examinando sus implicaciones en la gobernanza territorial, la participación de las mujeres y la sostenibilidad socioambiental. Se empleó un diseño metodológico mixto de predominio cualitativo basado en la triangulación de etnografía dialógica, entrevistas a profundidad, observación participante, diagnósticos participativos (cartografía social y análisis FODA) y 38 cuestionarios estructurados tipo escala Likert. Los hallazgos empíricos evidencian una hibridación de racionalidades económicas: mientras existe un consenso sobre el cuidado ecológico y el respaldo institucional de las asambleas ejidales, persisten cuellos de botella en la agregación de valor, la claridad de las reglas operativas internas y la generación de excedentes monetarios. Asimismo, se demuestra que la participación femenina amplía las capacidades productivas y promueve una ética de cuidado socioambiental, pero sigue condicionada por la sobrecarga del trabajo doméstico y de cuidados no remunerado, así como por disputas de legitimidad frente a estructuras patriarcales y generacionales. Se concluye que las lógicas comunitaria y empresarial no operan como modelos mutuamente excluyentes, sino mediante articulaciones cuya sostenibilidad depende de delimitar fronteras institucionales entre el ejido y la empresa, redistribuir el trabajo reproductivo, fortalecer la autonomía frente al técnico externo y consolidar cadenas de valor territoriales.

Palabras clave: empresas forestales comunitarias, gobernanza territorial, economía campesina, reproducción social, género, sostenibilidad rural.

---

[1] Tesis de Maestría en Ciencias en Desarrollo Rural Regional, Universidad Autónoma Chapingo
Autor: Luis Enrique Ramírez Moreno. Directora: Dra. Miriam Aide Núñez Vera

GENERAL ABSTRACT

From the Local to the Entrepreneurial: Territory and Community Organization in Community Forest Enterprises of Puebla, Mexico.[2]

Community Forest Enterprises (CFEs) constitute productive management models that articulate the utilization of forest commons with agrarian governance structures and household social reproduction strategies. However, their transition toward entrepreneurial schemes introduces demands for profitability, standardization, and market competitiveness that often enter into tension with peasant rationalities and local organizational practices. This research analyzes the relationships of complementarity and contradiction between community organization and business logic in the state of Puebla, Mexico focusing on the Sierra Norte alongside contrasting cases in the Izta-Popo and Mixteca Poblana regions to evaluate their implications for territorial governance, women's participation, and socio-environmental sustainability. A predominantly qualitative mixed-methods design was employed, triangulating dialogic ethnography, in-depth interviews, participant observation, participatory diagnostic exercises (social mapping and SWOT analysis), and 38 structured Likert-scale questionnaires. Empirical findings reveal a hybridization of economic rationalities: while there is near-unanimous consensus regarding ecological stewardship and institutional backing from *ejido* assemblies, significant bottlenecks persist in value-added processing, clarity of internal operational rules, and the generation of immediate monetary surpluses. Furthermore, the study demonstrates that female participation expands productive capacities and fosters an ethic of socio-environmental care, yet remains constrained by the burden of unpaid domestic and care labor, as well as legitimacy disputes within patriarchal and generational hierarchies. It is concluded that community and entrepreneurial logics do not operate as mutually exclusive models, but rather through articulations whose long-term viability depends on establishing clear institutional boundaries between the *ejido* and the enterprise, redistributing reproductive labor, fostering organizational autonomy from external technical assistance, and consolidating territorial value chains.

Keywords: community forest enterprises, territorial governance, peasant economy, social reproduction, gender, rural sustainability

---

[2] Master of Science Thesis in Regional Rural Development, Universidad Autónoma Chapingo Author: Luis Enrique Ramírez Moreno. Thesis Advisor: Dr. Miriam Aide Núñez Vera

1 INTRODUCCIÓN

Históricamente ha existido un vínculo cercano entre los recursos naturales y los seres humanos, así como en el modo que estos han habitado su entorno a través de los años conforme han construido sus modos de vida (cultura), lo que ha llevado a problematizar su entorno, por ejemplo, la manera en que se relacionan las personas y su cosmovisión con la naturaleza, sus creencias, tradiciones, costumbres pero también el modo de apropiación de sus recursos naturales, así como las prácticas de conservación sobre los mismos.

México tiene una gran biodiversidad donde los bosques juegan un rol importante y cuentan con extensión territorial a lo largo del país, de diversos ecosistemas o de territorios forestales que pertenecen a ejidos y comunidades, que han encontrado la manera de gestionar sus recursos naturales conforme a sus necesidades para habitar el entorno[3]. Resulta de suma importancia para diversas disciplinas considerar el aspecto,

> "alrededor del 70.6% del territorio nacional está cubierto por bosques templados, selvas, manglares y ecosistemas áridos y semiáridos y actualmente hay 16,953 ejidos y comunidades (52% del total de 32,210) que tienen al menos 200 ha de bosque, selva o matorrales y que equivalen a 70.7 millones de hectáreas de superficie forestal que son de propiedad social." (SNIF, 2024).

De igual manera ha sido un importante sector para la creación de políticas públicas en varios gobiernos sobre todo desde finales del siglo XX, es decir, los gobiernos han visto en el sector forestal una posibilidad importante para mejorar condiciones de vida de las personas. Por lo que el sector forestal destaca por la

[3] La gestión de sus recursos naturales ha ido de la mano conforme a los lineamientos de las diversas leyes y normas del país, así como a las políticas públicas establecidas a lo largo del tiempo.

administración de los bosques que recae en gran parte en ejidos y comunidades que tienen acceso a la tierra de uso común, derivados del aprovechamiento forestal maderable y el no maderable[4].

El manejo de los bosques administrado por las personas poseedoras de esos bienes comunes[5], se le ha conocido como Manejo Forestal Comunitario, es decir, el aprovechamiento sustentable del bosque organizado y operado por los integrantes de ejidos y comunidades. Algunos casos de éxito conocidos en el sector son el de la Comunidad Indígena de Nuevo San Juan Parangaricutiro, en el Estado de Michoacán y el de la Comunidad de Ixtlán de Juárez en el Estado de Oaxaca, Velázquez et. al. (2008), quienes cuentan con el estudio del manejo sustentable de los recursos naturales y analizaron aspectos que tienen que ver con el aprovechamiento forestal maderable y no maderable, lograron incorporar actividades productivas de la comunidad con el uso de flora y fauna y el ecoturismo.

La Comunidad Indígena de Nuevo San Juan Parangaricutiro comenzó la historia del manejo de sus recursos forestales a inicios de la década de 1980, después de enfrentarse a problemas de deforestación y explotación de sus recursos naturales, ya que durante los años setenta, contratistas externos explotaron los recursos madereros sin proporcionar beneficios a los comuneros, lo que generó un profundo malestar y una creciente preocupación por la pérdida del bosque.

---

[4] Se entiende por aprovechamiento forestal maderable, los productos obtenidos de la madera y sus derivados, el aprovechamiento forestal no maderable son todos aquellos productos y derivados que no son madera y que se producen naturalmente en el bosque, además de que se pueden aprovechar para consumo humano, por ejemplo, semillas, hongos comestibles, plantas medicinales y resinas.

[5] Elinor Ostrom (2001) define los bienes comunes como recursos compartidos cuyo acceso es colectivo, pero que requieren reglas claras de uso y mecanismos de gobernanza local para evitar su sobreexplotación o deterioro.

Actualmente la comunidad tiene 11 empresas forestales comunitarias en operación, 4 en el sector forestal y 7 en distintos rubros destacando el Centro Ecoturístico Pantzingo, que brinda distintos servicios a los visitantes, como hospedaje por medio de cabañas y área de camping, y recorridos guiados al volcán Paricutín, ruinas de la iglesia, y la Unidad de Manejo Ambiental para la conservación de la vida silvestre (UMA).

Por su parte Sastre (2018) realizó un análisis de la gestión forestal comunitaria en la Comunidad de Ixtlán de Juárez, analiza cómo la comunidad indígena zapoteca se ha organiza históricamente, y en la actualidad hace a través de la organización productiva, construyendo empresas comunitarias que van desde el aprovechamiento maderable, fabricación de muebles, servicios recreativos y pago por servicios ambientales. Estos ejemplos se describen más adelante, ya que consideramos pueden ayudar a comprender los modos de organización en las empresas forestales comunitarias.

Otro ejemplo que destaca en el país en el sector es la región de la Sierra Norte de Puebla, en la que se desarrolló la presente investigación, representa el extremo meridional de la provincia geológica y geomorfológica de la Sierra Madre Oriental (Lugo-Hubp, 2005, p. 214), es decir, es una subprovincia de la sierra madre oriental. Se destaca por realizar manejo forestal comunitario en varios de sus núcleos agrarios y en predios particulares, que ha ido incentivando por nuevos procesos y formas de administrar los bienes que obtienen del bosque, es decir, algunos núcleos agrarios han aumentado su productividad en cuanto a la adquisición de aserraderos, maquinarías, estufas de secado para madera, pero también han optado por la diversificación productiva enfocándose en el sector no maderable, esto se ha hecho en gran medida a través de Empresas Forestales Comunitarias.

Ceballos (2020) menciona a través de un estudio realizado en la región en torno a la temática forestal y los núcleos agrarios que, el aprovechamiento de los recursos naturales por medio del manejo forestal comunitario ha traído consigo

una perspectiva sociológica del territorio, donde existen fenómenos sociales como la organización colectiva y procesos de gobernanza que contribuyen en gran medida a la generación de cohesión social, la autodeterminación de ejidos y comunidades y al acceso sobre los derechos de propiedad.

El mismo autor nos muestra el caso de Ejidos como Jicolapa en el municipio de Zacatlán, que hasta 2015 tenía dificultades para la organización en torno a la venta de madera y su mercado, en la actualidad cuenta con una Empresa Forestal Comunitaria, la cual es un aserradero operado por miembros de la comunidad, en su mayoría jóvenes, dicho ejemplo fortalece la idea de que un factor para el impacto positivo del manejo forestal comunitario es la implementación de estudios y evaluaciones rurales que permitan ubicar factores para el desarrollo local de ejidos y comunidades. El Ejido Jicolapa contó en el año 2020 con un Ordenamiento Territorial Comunitario, mismo que sirvió para la definición de reglas para el acceso a recursos naturales, áreas de aprovechamiento, formas de organización y proyectos planteados a corto, mediano y largo plazo.

Las Empresas forestales comunitarias se conciben como organizaciones productivas que existen en comunidades originarias y campesinas (Rosas y Lara, 2013), surgen dentro del modelo de manejo forestal comunitario con el fin de aumentar y fortalecer la participación en la toma de decisiones en torno a la organización de sus bienes comunes naturales y relaciones sociales más igualitarias entre todos los actores sociales.

Las empresas comunitarias comenzaron con un giro en torno al aprovechamiento del bosque, consolidándose principalmente en ejidos con experiencia en el manejo forestal comunitario, donde destacan principalmente aserraderos, sin embargo, a lo largo del tiempo se han consolidado empresas comunitarias pensando en la diversificación productiva, destacando empresas en ecoturismo, elaboración de artesanías, de muebles, carpinterías, medicina tradicional (plantas medicinales en el bosque) y producción de carbón.

Por ello la presente investigación tiene como objetivo analizar el proceso de transición de lo local a lo empresarial en Empresas Forestales Comunitarias (EFC) del Estado de Puebla, destacando algunas en la Sierra Norte del Estado, a partir de la comparación entre dos enfoques económicos distintos: el sistema capitalista y la economía campesina. El estudio busco comprender cómo cada modelo incide en la sostenibilidad de las EFC, evaluando su capacidad para promover una gestión de los recursos naturales equilibrada, fortalecer la organización social comunitaria y garantizar su viabilidad económica en el mediano y largo plazo.

Problemática y justificación

La región ha implementado el manejo forestal comunitario desde hace algunas décadas, los ejidos y comunidades desarrollaron diversas estrategias en torno al aprovechamiento del bosque, una de ellas que también ha sido impulsada como parte de las políticas públicas de instituciones medioambientales, es la creación de empresas forestales comunitarias con el objetivo de mejorar el ingreso económico de las familias que habitan los núcleos agrarios, pero también implica que quienes forman parte de las empresas se incorporen a dinámicas distintas a las cotidianas.

Una de las problemáticas principales en torno al manejo forestal comunitario en la Sierra Norte de Puebla, es lo que refiere Ceballos (2020), al mencionar que,

> “no existe el involucramiento de los actores locales en la definición y generación de las políticas públicas forestales, por este motivo, hace falta un mayor empoderamiento por parte de los ejidatarios, es decir, una mayor apertura a la participación para tomar las riendas de su propio desarrollo” (p. 12).

Cada ejido y comunidad agraria que realiza manejo forestal comunitario es distinto en cuanto a sus procesos históricos, que se ve fortalecido por su sistema de organización social y gobernanza en sus actividades de aprovechamiento y

manejo del bosque, sin embargo, en ocasiones no solo esto influye en los procesos de manejo forestal, ya que también se ha observado que se les dificulta mantener en operación alguna o algunas de sus empresas forestales comunitarias.

Lo anterior, coincide con lo que menciona Pokorny (2008) “las experiencias del MFC recogidas en varios países latinoamericanos muestran que la organización comercial empresarial difícilmente se ajusta a su cultura comunitaria” (p. 89), ya que trae consigo la incorporación y obliga a la adaptación de un sistema económico de mercado completamente pensado en la producción, productividad, rentabilidad y beneficios a corto, mediano y largo plazo de productos maderables como no maderables.

De acuerdo con datos de la Comisión Nacional Forestal (2019) en

> “México existen 826 empresas forestales comunitarias, las cuales tienen entre sí diferentes niveles de producción y especialización. Su existencia y permanencia en el tiempo es reflejo de su capacidad de organización, trabajo y adaptación a las condiciones del mercado y a los vaivenes en la política forestal del país”

La CONAFOR, a través de la creación de una modalidad de apoyo a mujeres en el emprendimiento forestal, ha implementado la creación y desarrollo de proyectos de creación de Empresas Forestales Comunitarias, para el año 2020 se contaba con 39 empresas comunitarias operadas por mujeres en 17 estados del país, mostrando un logro significativo en comunidades rurales, sin embargo, operar dichas empresas lleva consigo múltiples relaciones sociales en torno a organización, conflictos internos entre socios, profesionalización en procesos de la cadena productiva y consolidación de las empresas en torno a que sea redituable.

En ese contexto resulta importante el estudio de la creación y operación de empresas forestales comunitarias, de sus relaciones sociales y del vínculo que

estas tienen con sus recursos naturales para aprovecharlos y a su vez conservarlos, con el fin de diagnosticar e implementar estrategias que les permitan consolidar la cadena productiva, en donde “la gestión del bosque requiere el aporte de una visión que permita comprender la integración de sus diferentes componentes, subcomponentes e interrelaciones que surjan de éstos” (Serrano et al. 2022).

El estudio de las empresas forestales comunitarias desde una visión del desarrollo sostenible puede abonar al análisis desde el interior de dichas empresas, analizando diversas posibilidades para que la gestión de sus recursos naturales por medio de una empresa pueda traer consigo la mejora de economías locales y fortalecimiento de la organización social al interior, pero también en la colectividad de sus comunidades.

A partir de lo anterior, se plantea la siguiente pregunta de investigación: ¿Cuál es el impacto de las Empresas Forestales Comunitarias (EFC) de la Sierra Norte de Puebla, México, considerando la comparación entre dos sistemas económicos distintos el sistema capitalista y la economía campesina, en términos de cómo cada uno influye en su sostenibilidad y efectividad? El análisis busco identificar los efectos de ambos modelos en la gestión de los recursos naturales, la organización social, la viabilidad económica y su contribución al desarrollo sostenible en contextos comunitarios. Asimismo, se pone especial énfasis en la participación de las mujeres en las EFC, reconociendo tanto su papel clave en la reproducción social y productiva, como los retos estructurales que enfrentan, tales como el acceso limitado a la toma de decisiones, la propiedad de los recursos y la distribución de beneficios. Esta perspectiva permite abordar no solo los logros, sino también las problemáticas y tensiones que emergen al articular las lógicas comunitarias con exigencias empresariales y de mercado.

Justificación

El interés por realizar la presente investigación radica en comprender los procesos socioambientales que se relacionan en comunidades forestales, ya que como menciona Merino (2018) “las dinámicas que originan el deterioro de los bosques y las estrategias para revertirlo han sido un asunto constantemente debatido”. Esto debido a que en México en las formas de organización comunitaria radica la mayor parte del territorio con cobertura forestal del país, donde en el Manejo Forestal Comunitario se han encontrado formas de contribuir al cuidado y conservación de los bosques a través de acciones realizadas por las personas habitantes de las comunidades.

Comprender dichos procesos socioambientales nos hace analizar diversos indicadores y explorar algunas mediciones, entre las cuales se encuentran indicadores ambientales como el nivel de deforestación en la región, estrategias comunitarias y conocimientos locales de conservación, indicadores sociales como el nivel de organización social interna, participación en el manejo forestal comunitario y la igualdad de género en los ejidos y comunidades, finalmente indicadores sobre el manejo forestal comunitario que tienen que ver con la percepción de beneficios ambientales y sociales y la sustentabilidad en prácticas forestales.

Por lo que estrategias como la gobernanza de los bosques comunitarios plantea importantes costos de transacción y requiere acción colectiva, pero también tiene el potencial de mayores beneficios sociales y mayor participación en la protección forestal que otros regímenes de propiedad (Merino y Martínez, 2014; Agrawall y Chattre, 2009).

Una de las estrategias que tienen que ver con una política pública, ha sido la implementación de la diversificación productiva en las comunidades forestales, y la creación de Empresas Forestales Comunitarias, mismas que han estado en creación y operación desde hace años, algunas aproximadamente de 10 años a

la fecha, sin embargo, en algunos casos no han sido factores de éxito o no se han podido consolidar con las características que la lógica empresarial menciona. Por ello, se consideró importante poder identificar qué factores sistémicos, sociales, ambientales y económicos que tienen que ver con lo anterior y también con el funcionamiento de empresas forestales comunitarias.

Finalmente, también el interés del trabajo de investigación es poder contribuir a la discusión teórica y conceptual sobre los modos de vida por medio de la gestión de los recursos naturales, a través de la realización de una investigación acción participativa en las comunidades a trabajar. Dicho trabajo abordó una relación entre realidades que se viven en las comunidades forestales que se dedican por varios años al Manejo Forestal Comunitario y que han optado por la creación de empresas forestales comunitarias como una alternativa para el desarrollo local y la participación de las mujeres.

Se aborda el concepto del territorio desde la perspectiva de los territorios posibles, que permite entender cómo las personas de las comunidades lo conciben, pero también entender cómo ha sido gestionado a través de los años y cómo imaginan mirar a su territorio en el futuro, es decir, lo que se propone es conocer cómo es este:

> “un lugar de variada escala –micro, meso, macro- donde actores –públicos, privados, ciudadanos, otros- ponen en marcha procesos complejos de interacción –complementaria, contradictoria, conflictiva, cooperativa- entre sistemas de acciones y sistemas de objetos, constituidos éstos por un sinnúmero de técnicas –híbridos naturales y artificiales- e identificables según instancias de un proceso de organización territorial en particulares acontecimientos -en tiempo-espacio- y con diversos grados de inserción en la relación local-meso-global. El territorio se redefine siempre.” (Bozzano, 2018)

Preguntas de investigación

¿Cuál es el impacto territorial de las empresas forestales comunitarias en el Estado de Puebla en términos de conflictos internos, gobernanza comunitaria y organización social, y cómo estos elementos inciden en la sostenibilidad del territorio?

¿Cómo influyen los distintos modelos y escalas de empresas forestales comunitarias en el uso del territorio, la gobernanza comunitaria y la cadena productiva en el Estado de Puebla?

¿Qué papel desempeñan las mujeres en los procesos socioculturales asociados a la gestión del territorio en las empresas forestales comunitarias, y cómo influye su participación en los modos de vida comunitarios?

¿Cuáles son los factores clave que fortalecen la organización interna de las empresas forestales comunitarias y promueven relaciones laborales equitativas entre mujeres y hombres en la cadena productiva?

¿Cómo puede la investigación acción participativa enriquecer la comprensión teórica de los modos de vida en comunidades forestales mediante el análisis de sus prácticas de gestión de los recursos naturales?

Objetivos e hipótesis

General:

Analizar el impacto sobre el territorio de empresas forestales comunitarias en el Estado de Puebla, México, considerando los conflictos, la gobernanza comunitaria y la organización interna, con el fin de identificar oportunidades de mejora que favorezcan la sostenibilidad ambiental, social y económica en la gestión de recursos naturales y forestales en la región.

Objetivos Particulares

1. Evaluar el impacto los modelos de empresas forestales comunitarias sobre el territorio, considerando cómo cada sistema influye en la cadena productiva, la gestión socioambiental y la gobernabilidad.

2. Analizar los procesos socioculturales relacionados con la gestión socioambiental del territorio, con especial énfasis en la participación de las mujeres en las empresas forestales comunitarias y sus modos de vida.

3. Identificar factores que contribuyan a la consolidación de la organización interna de las empresas forestales comunitarias, con el fin de definir acciones que fortalezcan las relaciones laborales entre mujeres y hombres y la cadena productiva.

4. Contribuir a la discusión teórica y conceptual sobre los modos de vida por medio de la gestión de los recursos naturales, a través de la realización de una investigación acción participativa en las comunidades a trabajar.

Las empresas forestales comunitarias en Puebla son clave en el desarrollo territorial basado en principios de sostenibilidad y participación comunitaria, fortaleciendo tanto la organización social como la cadena productiva en las comunidades, alrededor de sus bienes comunes naturales. Sin embargo, su éxito depende en gran medida de la capacidad de las personas que integran a las empresas sociales comunitarias para gestionar conflictos internos, construir y establecer mecanismos de gobernabilidad y fortalecer la organización social. Sí las Empresas Forestales Comunitarias logran establecer un equilibrio entre una lógica empresarial con los modos de vida comunitarios y cuenten con mecanismos claros para la resolución de conflictos y toma de decisiones participativa, tiene mayores probabilidades de ser sostenibles en la gestión de sus recursos naturales y forestales, con ello contribuir a la conservación de los bienes comunes.

- Los modelos de empresas forestales comunitarias que integran principios de gobernanza comunitaria y planificación territorial presentan un mayor impacto positivo en la gestión socioambiental y en la eficiencia de la cadena productiva que aquellos orientados exclusivamente al rendimiento económico.

- La participación de las mujeres en las empresas forestales comunitarias contribuye significativamente a la gestión socioambiental sostenible del territorio, fortaleciendo los vínculos comunitarios y diversificando los modos de vida.

- Las empresas forestales comunitarias con estructuras organizativas inclusivas y claras normas de participación presentan mayores niveles de cohesión interna, equidad de género y eficiencia productiva que aquellas con estructuras jerárquicas tradicionales.

- La investigación acción participativa permite una comprensión más profunda y contextualizada de los modos de vida comunitarios, al integrar saberes locales y procesos colectivos en la gestión de los recursos naturales, lo que favorece prácticas sostenibles y culturalmente pertinentes.

Metodología

La investigación se desarrolló mediante un enfoque metodológico mixto, articuló métodos cualitativos y cuantitativos para comprender el impacto de las Empresas Forestales Comunitarias en la región de la Sierra Norte de Puebla. Se aplicaron cuestionarios estructurados utilizando la escala de Likert, con el objetivo de obtener datos sobre percepciones, niveles de satisfacción, participación y evaluación interna del funcionamiento de las empresas en los dos municipios seleccionados. Que

permitió establecer patrones generales y tendencias sobre aspectos específicos como gobernabilidad, sostenibilidad y organización interna (Hernández-Sampeiri, 2014, pág. 567).

Por su parte la dimensión cualitativa se enmarca en una investigación de tipo etnográfica que se apoya de los aportes del enfoque del desarrollo rural para comprender la manera en que las personas experimentan y significan en su relación con los recursos naturales. Este enfoque busca no sólo observar comportamientos o prácticas, sino también acceder a los valores y memoria que orientan la toma de decisiones y la gestión comunitaria. Se utilizarán entrevistas a profundidad, historias de vida, grupos focales y mesas de trabajo como principales técnicas de recolección de información, donde “la etnografía es una descripción densa que permite interpretar no solo lo que hacen las personas, sino por qué lo hacen y cómo lo entienden” (Geertz, 2003, pág. 9).

El análisis se llevó a cabo en dos empresas forestales comunitarias ubicadas en los municipios de Chignahuapan y Zautla en el estado de Puebla, donde se pondrá atención conociendo sus procesos de creación, operación y vínculo con el territorio. Las entrevistas y grupos focales permitieron identificar conflictos internos, aprendizajes significativos, trayectorias y experiencias organizativas, para entender el papel de factores generacionales, de género y de sentido comunitario. Como indica Murillo (2016), “las metodologías participativas y narrativas son esenciales para comprender las subjetividades y dinámicas sociales en territorios rurales complejos” (pág. 211).

El diseño metodológico de la presente investigación busco contribuir a una reflexión crítica sobre los sistemas económicos considerados como opuestos a lo largo de las experiencias desde el desarrollo rural, el sistema capitalista y el modelo de economía campesina, identificando los efectos que cada visión produce en las empresas forestales comunitarias. Desde esta perspectiva la investigación se desarrolló bajo la investigación-acción participativa orientada a

producir conocimiento para la transformación local de las comunidades y estudiar con ellas” (Borda,1986).

2. ESTADO DEL ARTE

2.1. Investigaciones sobre desarrollo y territorio

El concepto de *desarrollo* ha tenido múltiples interpretaciones y transformaciones desde mediados del siglo XX. En su concepción clásica, el desarrollo fue entendido como sinónimo de crecimiento económico, industrialización y modernización institucional, bajo parámetros occidentales y lineales. Este enfoque fue ampliamente criticado por académicos del Sur Global por su carácter etnocéntrico y su ineficiencia para resolver la pobreza estructural. Tal como señala Arturo Escobar (1996), el discurso del desarrollo institucionalizó una lógica colonial de intervención que “construyó al Tercer Mundo como un objeto de conocimiento y gestión”, lo cual implicó una negación de las múltiples formas de vida y racionalidades locales (p. 15).

Sen (1999) propone un enfoque basado en las capacidades, donde el desarrollo implica la ampliación de libertades reales para las personas, más allá del ingreso monetario. En esta línea, el desarrollo no se mide solo por los bienes producidos, sino por las oportunidades que las personas tienen para vivir la vida que valoran.

La noción de *desarrollo sostenible* emerge como respuesta crítica a las limitaciones del desarrollo convencional. Desde el Informe Brundtland (1987), se promueve una visión integradora que considere la satisfacción de necesidades presentes sin comprometer las de futuras generaciones. Sin embargo, autores como Leff (2004) cuestionan la ambigüedad del término y su cooptación por discursos neoliberales, señalando que “el desarrollo sostenible se ha convertido muchas veces en un eufemismo que encubre la reproducción de modelos extractivistas bajo una retórica verde” (p. 23). En este contexto, surge la necesidad de pensar en sostenibilidades situadas, enraizadas en las culturas y ecologías locales.

A esta crítica se suma el enfoque del Buen Vivir, propuesto por autores andinos como Acosta (2010), que plantea alternativas al desarrollo más allá del

paradigma occidental. El Buen Vivir promueve formas de vida en armonía con la naturaleza, priorizando lo comunitario y lo relacional sobre el consumo individual. Esta perspectiva ha sido retomada en diversos debates sobre políticas públicas en América Latina, especialmente en contextos indígenas y rurales.

Por su parte, estudios como los de Dávalos (2013) han mostrado que los discursos institucionales sobre desarrollo sostenible suelen omitir las dimensiones políticas del conflicto socioambiental, invisibilizando las disputas territoriales, las asimetrías de poder y los intereses corporativos que moldean los territorios. Por ello, muchos académicos coinciden en que no puede hablarse de sostenibilidad sin justicia social ni autodeterminación territorial.

En suma, las investigaciones actuales sobre desarrollo tienden a alejarse de un modelo único y lineal, y se abren hacia un horizonte de pluralidad epistémica, donde se reconocen múltiples caminos de desarrollo o incluso de postdesarrollo que valoran las culturas locales, la resiliencia comunitaria y las prácticas sostenibles desde abajo. En este marco, se vuelve crucial examinar cómo estos enfoques se territorializan y se convierten en prácticas concretas, como sucede en experiencias de manejo forestal comunitario en regiones como la Sierra Norte de Puebla.

2.2 Estudios sobre territorio

El concepto de territorio se ha transformado profundamente en las últimas décadas. Tradicionalmente concebido como una unidad geográfica, hoy se entiende como una construcción social, cultural y política, donde confluyen actores, saberes, conflictos y usos diferenciados del espacio. Raffestin (1980) fue uno de los primeros en proponer esta mirada relacional del territorio, indicando que el territorio es “un espacio transformado por el poder” y resultado de procesos de apropiación material y simbólica.

En América Latina, esta mirada crítica ha sido retomada por autores como Haesbaert (2011), quien propone una lectura múltiple del territorio, reconociendo

que existen superposiciones de territorialidades que pueden entrar en conflicto o cooperar. El autor señala que “el territorio ya no puede entenderse como un espacio homogéneo bajo control estatal, sino como una red de relaciones dinámicas, atravesadas por desigualdades” (p. 89). Esto es especialmente relevante en contextos donde convergen territorialidades indígenas, estatales y empresariales, como en zonas forestales mexicanas.

Diversos estudios empíricos refuerzan esta idea, Alvarado y Reboratti (2012), en un análisis sobre conflictos socioambientales en el norte argentino, muestran cómo los territorios son el escenario de disputas entre proyectos extractivos, formas de vida campesinas e intereses estatales. Estas disputas revelan que el territorio es también un espacio de lucha por el sentido del desarrollo, por el acceso a los bienes comunes y por el reconocimiento identitario.

En el caso de México, estudios realizados por Toledo y Barrera-Bassols (2008) han demostrado la existencia de complejos sistemas de territorios bioculturales, donde las prácticas de manejo tradicional, la cosmovisión indígena y la biodiversidad están profundamente interconectadas. Estos territorios, lejos de ser espacios vacíos o atrasados, representan formas sostenibles de habitar el mundo, que han sido históricamente invisibilizadas por el aparato estatal o los modelos extractivos.

Por otro lado, los estudios sobre planificación territorial y ordenamiento ecológico han señalado que los instrumentos técnicos muchas veces fallan al no incorporar la voz de las comunidades locales. García Linera (2014) propone un enfoque que combine la planificación estatal con la autodeterminación territorial, reconociendo que las comunidades deben ser actores políticos y no solo sujetos pasivos de intervención.

El abordaje del territorio en clave de justicia territorial ha cobrado fuerza. Según Camarero (2017), esto implica garantizar que todas las personas, sin importar su lugar de residencia, tengan acceso equitativo a bienes, servicios, infraestructuras

y oportunidades. Esta noción es clave para pensar políticas que atiendan las asimetrías centro-periferia y promuevan un desarrollo rural más justo y equilibrado.

En los estudios contemporáneos sobre territorio en América Latina, ha cobrado fuerza una visión relacional, dinámica y situada, que supera las nociones estrictamente geográficas o administrativas. Desde esta mirada, el territorio se configura como el resultado de procesos sociales, políticos, simbólicos y ecológicos que se entretejen históricamente y que expresan relaciones de poder. Bozzano (2017), en *Territorios posibles. Procesos, lugares y actores*, propone comprender el territorio como una construcción social que se articula en torno a prácticas y sentidos, y que no puede desligarse de los sujetos que lo habitan ni de los conflictos que lo atraviesan. Para el autor, “todo territorio es posible porque es resultado de las decisiones de los actores que lo construyen o que intentan construirlo” (Bozzano, 2017, p. 12), lo cual implica reconocer que existen múltiples proyectos territoriales en disputa.

Esta propuesta se entrelaza con las perspectivas de la ecología política latinoamericana, la cual enfatiza que el territorio es también un campo de lucha por la apropiación, uso y control de los bienes comunes. Autores como Svampa (2013) y Leff (2014) han resaltado que en América Latina los conflictos socioambientales actuales no pueden entenderse sin analizar las distintas territorialidades que colisionan: la del capital extractivo, la del Estado-nación y la de los pueblos originarios y campesinos. En este sentido, el territorio no es un espacio neutro sino un escenario de disputas ontológicas y políticas, donde se enfrentan visiones divergentes sobre la vida, la naturaleza y el desarrollo.

Bozzano (2017) también insiste en que el estudio del territorio debe considerar las escalas múltiples de articulación y los distintos actores involucrados: comunidades locales, gobiernos, ONGs, empresas y organizaciones regionales. Esta perspectiva multiescalar se conecta con las propuestas del desarrollo territorial rural que promueven instituciones como CEPAL y el IICA, donde se

plantea que el desarrollo debe estar anclado en el territorio, entendido como un espacio socialmente construido y dotado de identidad, institucionalidad y recursos propios (Schejtman y Berdegué, 2004). De este modo, se refuerza la idea de que el territorio es, ante todo, un proceso: se hace y se transforma continuamente mediante la acción colectiva, la memoria, el conflicto y la agencia social.

2.3 Organización social

El concepto de organización social ha sido clave en la historia de las ciencias sociales, particularmente en la antropología y la sociología, como una herramienta analítica para entender la estructura interna de las sociedades. Hablar de organización social era, en sus inicios, una forma de reivindicar que la vida social no era caótica ni aleatoria, sino que estaba estructurada, ordenada y sujeta a leyes propias, lo cual permitía su abordaje científico y objetivo. En este sentido, los primeros estudios etnográficos sistemáticos buscaban identificar patrones y estructuras dentro de los sistemas de parentesco, las jerarquías, las instituciones y las normas que regulaban la vida colectiva.

Entre los pioneros en el estudio formal de la organización social se encuentran autores como W. H. R. Rivers, quien en 1914 publicó *Parentesco y organización social*, obra que marcó un hito en el análisis del sistema de parentesco como eje articulador de las relaciones sociales. Años más tarde, Radcliffe-Brown (1931) profundizaría en esta línea con *La organización social de las tribus australianas*, donde conceptualizó la organización social como un sistema de relaciones funcionales y estructurales que permiten la reproducción del orden social. Por su parte, Bronislaw Malinowski (1994) propuso que la organización social debía entenderse como la forma en que los individuos estructuran sus relaciones para satisfacer necesidades biológicas, psicológicas y sociales, estableciendo vínculos entre las funciones individuales y las estructuras colectivas.

Desde una perspectiva distinta, pero complementaria, Mead (1978) sostuvo que la organización social puede ser concebida como una matriz amplia de procesos sociales que permiten la integración del sujeto (ego) en la vida colectiva. Para este autor, la organización social no es más que una forma formalizada de nombrar la idea de sociedad, entendida como un entramado simbólico y relacional en el que el individuo se constituye a través de la interacción con los otros. Esta visión aporta una dimensión subjetiva e interaccional que complementa las aproximaciones estructural-funcionalistas anteriores, mostrando que la organización social no solo ordena lo colectivo, sino que también estructura la experiencia y el sentido del yo.

En contextos rurales, la organización social ha sido fundamental para explicar cómo las comunidades estructuran su vida colectiva en torno a la gestión de recursos, la producción, la reproducción de saberes y la toma de decisiones. Las formas organizativas tradicionales, como los sistemas de cargos, las asambleas ejidales o comunales, las cooperativas y los comités de agua o salud, constituyen expresiones concretas de organización social adaptada a las necesidades y dinámicas del territorio. Según Manzanal, Arzeno y Nussbaumer (2006), en los territorios rurales latinoamericanos las organizaciones locales cumplen un papel central no solo en la reproducción material de la vida, sino también en la defensa del territorio frente a procesos de exclusión y despojo.

La organización social en comunidades rurales e indígenas es entendida como un entramado de instituciones, normas colectivas y redes de acción conjunta que permiten la gestión de recursos comunes y el sostén de la forma de vida local. En el caso de los ejidos forestales del noroeste de México, Heredia-Telles et al. (2021) documentan que los índices de organización social e institucionalidad comunitaria aumentaron entre 1960 y 2018, lo que se asoció con un incremento en la cobertura forestal, evidenciando una relación directa entre cohesión interna y conservación (Heredia-Telles et al., 2021).

Diversos estudios sobre manejo de recursos naturales, particularmente en comunidades forestales, han mostrado que la fortaleza de la organización social es un factor clave para la sostenibilidad. En México, el caso de las Empresas Forestales Comunitarias (EFC) es ilustrativo: estas organizaciones emergen de estructuras sociales preexistentes y las fortalecen a través de la generación de empleo, la toma de decisiones colectivas y el uso regulado del bosque. Bray y Merino (2005) argumentan que las EFC son una forma institucionalizada de organización social que permite a las comunidades pasar de lo local a lo empresarial sin perder el control sobre su territorio, al mismo tiempo que generan beneficios ambientales y sociales.

Otros estudios en América Latina han profundizado en cómo la cultura local y las relaciones interpersonales fortalecen la organización comunitaria. Por ejemplo, investigaciones en zonas indígenas muestran que una fuerte identidad colectiva y prácticas compartidas de cooperación incrementan la capacidad de trabajo conjunto y resiliencia frente a presiones externas, como políticas extractivas o desplazamientos (Revilla, 2017; Pérez y Santos, 2018).

Además, el impacto del capital social en la organización ha sido evaluado cuantitativamente. Carrillo-Rubio, Morreale y Pérez-Cirera (2021) identificaron que comunidades con altos niveles de capital social cognitivo (confianza, normas compartidas) y estructural (redes activas) registraron menores tasas de deforestación. En particular, comunidades con jefatura femenina u hogares indígenas mostraron una gobernanza más eficaz (Carrillo-Rubio et al., 2021).

Asimismo, las nuevas dinámicas del mundo rural como la migración, la presión extractiva o la feminización del campo han reconfigurado las formas de organización social, dando lugar a innovaciones y resistencias. Las mujeres, por ejemplo, han creado redes y colectivos productivos o de defensa territorial que no siempre se integran a las estructuras tradicionales, pero que cumplen funciones fundamentales de cohesión, protección del entorno y reproducción comunitaria (Deere y León, 2001). Estas experiencias muestran que la

organización social rural no es estática, sino que se adapta y transforma ante los desafíos contemporáneos, reafirmando su papel como eje articulador de las capacidades locales, la gobernanza y la construcción de alternativas de desarrollo.

2.4. Gobernanza comunitaria

La gobernanza comunitaria se refiere a la capacidad de los grupos locales para tomar decisiones colectivas legítimas sobre el uso de sus recursos, regular su aprovechamiento y mantener mecanismos de rendición de cuentas. Un estudio en San Miguel Mixtepec, Oaxaca, destaca que una gobernanza forestal equitativa requiere incluir a las mujeres en espacios de decisión, ya que manejan recursos no maderables y su exclusión limita la sostenibilidad (Vázquez García y Ortega, 2015).

Las evaluaciones empíricas de gobernanza también han usado herramientas estandarizadas. El Consejo Civil Mexicano para la Silvicultura Sostenible (CCMSS) desarrolló una herramienta específica para medir la gobernanza comunitaria en ejidos forestales, considerando principios como transparencia, equidad, participación, responsabilidad y eficacia. Esta herramienta permite a las propias comunidades autoevaluar su desempeño y detectar áreas de mejora institucional (CCMSS, 2021).

Por otro lado, investigaciones sobre áreas protegidas comunitarias y reservas extractivistas en la Amazonía resaltan que integrar a comunidades locales en estructuras formales de gobernanza puede contribuir a la reducción de la deforestación y mejorar la articulación con niveles municipales o regionales (Chazdon et al., 2012; según MDPI, 2012). Este enfoque multipolar promueve el reconocimiento legal y la coordinación efectiva entre distintas escalas de gobierno (Chazdon et al., 2012).

Desde una perspectiva política, García-Jiménez y Vargas-Rodríguez (2021) han mostrado que las políticas forestales mexicanas centralistas y con poca

participación comunitaria han llevado a degradación ecológica y marginación de comunidades. Frente a ello, proponen modelos de gobernanza forestal que reconozcan a los ejidos y comunidades como actores clave, dotándoles de mayores espacios de decisión y negociación (García-Jiménez y Vargas-Rodríguez, 2021).

En síntesis, la gobernanza comunitaria eficaz combina acción colectiva, institucionalidad local y participación equitativa. Comunidades con estructuras organizativas estables, gobierno interno legítimo y mecanismos claros de rendición de cuentas logran gestionar sus recursos con menor conflicto y mayor resiliencia institucional frente a perturbaciones externas (Del Ángel et al., 2019; CCMSS, 2021).

2.5 Las empresas forestales comunitarias

La bibliografía latinoamericana ha reconocido desde hace décadas que las EFC representan una convergencia efectiva entre conservación ambiental y desarrollo local. Estudios de Bray y Merino (2005) documentan cómo el manejo forestal comunitario puede generar empleo, reforzar el capital social e incentivar el cuidado de los bosques sin depender exclusivamente del Estado o del mercado.

En la Sierra Norte de Puebla, investigaciones empíricas recientes confirman impactos ambientales positivos. Ceballos Pérez (2020) encontró que entre 2003 y 2017 la cobertura forestal creció un 8 % en zonas con manejo comunitario, atribuible a prácticas colectivas, planes de manejo claros y participación local organizada.

Investigaciones de campo realizadas por Vásquez-Maldonado et al. (2023) sostienen que el MFC ha sido apropiado por núcleos agrarios, produciendo un paisaje multifuncional donde la superficie forestal se mantiene o crece, mientras que las actividades agropecuarias y urbanas se organizan en mosaicos territoriales diversificados.

Sin embargo, las EFC también enfrentan desafíos estructurales: baja innovación tecnológica, debilidad organizativa, escasa competitividad en mercados más amplios y limitaciones fiscales. Sánchez Moreno (2021) señala que estas empresas suelen permanecer en niveles medios de rendimiento productivo, en gran medida por capital humano limitado, poca profesionalización y frágil integración jurídica.

Finalmente, la inclusión de género en las EFC sigue siendo un reto pendiente. Vázquez García (2015) subraya que la invisibilización de las mujeres en asambleas, menor acceso a la propiedad de la tierra y distribución inequitativa de beneficios obstaculizan tanto la gobernanza como la sostenibilidad del modelo. La equidad de género no es solo un derecho sino un componente estratégico para la resiliencia institucional.

La gestión forestal comunitaria y el desarrollo de empresas forestales comunitarias han sido objeto de un creciente interés por parte del sector académico de las organizaciones de la sociedad civil y las instituciones nacionales e internacionales desde finales del siglo XX. En años recientes los estudios académicos han profundizado en la relación entre gobernanza comunitaria, aprovechamiento sustentable de los recursos naturales y justicia socioambiental, en este capítulo se analizan cronológicamente los principales aportes teóricos y empiricos haciendo énfasis en estudios de México y América latina para contextualizar el problema de investigación e indagar sobre las diversas áreas desde donde se ha abordado el problema de investigación.

2.6. Antecedentes de la gestión comunitaria de recursos forestales

Desde los años de la década de los 90 se reconoce a México como un referente internacional en el manejo forestal comunitario (Bray, et al, 2006). Las experiencias exitosas de comunidades forestales en Ixtlán de Juárez de la sierra juárez de Oaxaca y en la comunidad de nuevo San Juan Parangaricutiro en

Michoacán marcaron un hito en la gestión participativa de los recursos forestales y de los bosques de sus regiones.

En estas regiones la articulación entre derechos comunales estructuras organizativas locales y acceso al aprovechamiento forestal ha contribuido a la conservación de ecosistemas y al fortalecimiento de la identidad comunitaria, el modelo mexicano sirvió como base comparativa para otros países de América latina interesados en la descentralización de políticas ambientales y el fortalecimiento de economías locales, donde Bray, Merino y Negreros-Castillo (2003) describen cómo México, después de la Revolución, otorgó el control de vastas extensiones boscosas a comunidades, lo que permitió la consolidación de entre 290 y 479 empresas forestales comunitarias.

Durante la década del 2010 se consolida en el sector academico y ambiental una agenda de investigación centrada en las empresas forestales comunitarias, mismas que representaban un modelo de gobernanza que combina gestión local y el bosque, aprovechamiento comercial sustentable y beneficios redistributivos dentro de los ejidos y comunidades, es decir, estas empresas no sólo generan ingresos sino que también fortalecen la cohesión social promueven la toma de decisiones participativa y estimulan un sentido de pertenencia hacia el territorio.

Las políticas públicas mexicanas han desempeñado un papel clave en el desarrollo de las Empresas Forestales Comunitarias. Desde la creación del Programa de Manejo Forestal Comunitario en los años 80, hasta el fortalecimiento institucional mediante la Comisión Nacional Forestal (CONAFOR) a partir del año 2003, se ha promovido la legalización del aprovechamiento forestal sustentable, la certificación forestal y el financiamiento para infraestructura, incentivando a que ejidos y comunidades poseedoras de terrenos forestales puedan sumarse a las prácticas del manejo forestal comunitario. Programas como PROCYMAF (Programa de Conservación y Manejo Forestal) operado por la CONAFOR y el apoyo al FSC (Forest Stewardship Council) impulsaron una profesionalización de las comunidades forestales, sentando las

bases para la competitividad de las Empresas Forestales Comunitarias en mercados nacionales e internacionales. No obstante, también se han identificado limitaciones como la burocratización de apoyos y una débil integración intersectorial de políticas públicas.

2.7 Consolidación del enfoque de Empresas Forestales Comunitarias en México

Durante este periodo, estudios como el de Merino y Segura (2015) documentan cómo las EFC lograron mantener la cobertura forestal e incrementar ingresos comunitarios en la Sierra Juárez de Oaxaca. Estos logros están vinculados a esquemas de gobernanza participativa, sistemas de monitoreo ambiental y marcos normativos internos consolidados y fortalecidos. Simultáneamente, el trabajo de Madrid et al. (2017) resalta el papel de la tenencia comunal como base institucional para el manejo forestal sustentable, subrayando que la legitimidad de las autoridades tradicionales es un activo para la gestión territorial.

Otros estudios como los de Castellanos-Navarrete et al. (2018) analizan el potencial de las Empresas Forestales Comunitarias para enfrentar la deforestación y otras problematicas ambientales, destacando la participación de asambleas y la vigilancia comunitaria[6] como mecanismos de control y protección. Esta etapa también muestra una expansión en el análisis comparativo regional, con aportes que buscan compartir experiencias aprendidas a otros países con estructuras agrarias similares. Se observa una creciente colaboración entre instituciones académicas, organizaciones de la sociedad civil y actores gubernamentales, lo que ha permitido enriquecer las metodologías y propuestas de intervención en territorios forestales.

[6] Los recorridos de vigilancia que se realizan en ejidos y comunidades bajo manejo forestal comunitario tienen la intención de monitorear el bosque ante cualquier amenaza, como incendios forestales y monitoreo de plagas y enfermedades.

En esta etapa, también se comienza a cuestionar la sostenibilidad a largo plazo de las Empresas Forestales Comunitarias si no se abordan de forma integral aspectos sociales como la sucesión generacional, la inclusión de grupos históricamente marginados y la dependencia de apoyos gubernamentales.

2.8 Empresas forestales comunitarias y sostenibilidad socioecológica

En años recientes, la discusión ha tomado rumbo hacia modelos de sostenibilidad compleja. Bray y Torres-Rojo, (2022) examinan indicadores de productividad, gobernanza y sustentabilidad en Empresas Foresales Comunitarias mexicanas, identificando factores de éxito como la formación técnica local, la innovación organizacional y la articulación con mercados justos. Estos hallazgos destacan la necesidad de contar con marcos institucionales que se ejerzan en la realidad, donde las comunidades a través de sus experiencias sean actores clave para lograr la sostenibilidad ambiental y social en sus terriorios.

Además, Benavides y Velasco (2021) enfocan el estudio de empresas forestales en la diversificación de productos maderables y no maderables, así como en los encadenamientos productivos como el turismo rural. Esta diversificación no solo fortalece la economía local, sino que permite distribuir los riesgos ecológicos y económicos. También se enfatiza el papel de la educación ambiental, la certificación forestal y alianzas estrategicas público-privadas como elementos dinamizadores de las Empresas Forestales Comunitarias.

La literatura destaca que las empresas no solo generan ingresos, sino que también fortalecen el tejido social, reconfiguran relaciones de poder y refuerzan el sentido colectivo del territorio. Estas empresas se presentan como una alternativa al modelo extractivo tradicional, promoviendo una economía circular y territorialmente anclada. A pesar de estos avances, persisten desafíos estructurales como el acceso desigual al financiamiento, la falta de infraestructura en zonas marginadas y la reconfiguración institucional (gubernamental).

2.9 Avances recientes en equidad de género, juventud y población originaria

Estudios sobre biodiversidad y gobernanza forestal en comunidades zapotecas de Oaxaca revelan que la participación de las mujeres en asambleas y comités ha incrementado, lo que transforma las dinámicas de poder comunitario (Matías y Col., 2024). Por su parte Ruiz-Guevara et al. (2025) explican que, en ecosistemas y comunidades rurales centroamericanas, el enfoque de género permite aprovechar los saberes de las mujeres en el uso sostenible del agua y la biodiversidad tal y coo se ha hecho históricamente en algunas comunidades orginarias. Yepes Quintero et al. (2020) documentan que el programa REDD+[7] en Colombia ha integrado herramientas de monitoreo con perspectiva de género, incrementando la participación de las mujeres en estructuras de gobernanza y toma de decisiones.

La FAO (2023) indica que la inclusión de mujeres en cadenas de valor forestal mejora la sostenibilidad, aunque persisten desigualdades en derechos sobre la tierra y acceso a tecnologías. Gumucio et al. (2018) argumentan que se necesita más investigación sobre los beneficios económicos diferenciados por género dentro de las Empresas Forestales Comunitarias. Además, se subraya la necesidad de políticas públicas con enfoque interseccional que reconozcan las múltiples formas de exclusión que afectan a las mujeres rurales.

2.10 Integración de jóvenes en empresas forestales y diversidad

Mora (2021) muestra que los jóvenes en Oaxaca, pese a tener aspiraciones educativas ajenas al sector rural, están comprometidos con su territorio. Sin embargo, su participación en las Empresas Forestales Comunitarias sigue siendo limitada. Según la FAO (2023), la juventud puede aportar innovación y

[7] REDD+ es un mecanismo internacional que busca la reducción de las emisiones de GEI causadas por la deforestación y degradación de los bosques, a través de la conservación y gestión sostenible de los bosques, y el aumento de las reservas de carbono en ellos.

habilidades digitales, pero requiere formación pertinente y oportunidades económicas. Intervenciones como los programas YAEC en Latinoamérica han demostrado que el emprendimiento juvenil mejora si se vincula a proyectos reales, mentorías y financiamiento semilla.

Los estudios resaltan que el relevo generacional es clave para la sostenibilidad de las EFC. El reto principal radica en generar condiciones atractivas para que las y los jóvenes permanezcan en sus comunidades y encuentren en el manejo forestal una opción digna y viable. Para ello, se recomienda impulsar incubadoras rurales, redes de jóvenes forestales y el acceso a crédito diferenciado con asistencia técnica.

Las EFC en contextos indígenas, como en las comunidades zapotecas, integran prácticas como el tequio y normas consuetudinarias que favorecen la inclusión de mujeres y jóvenes (Matías & col., 2024). Según estudios interseccionales (FAO, 2022), la edad, el estado civil y la etnicidad condicionan el acceso a recursos en sistemas forestales comunitarios. Colectivos de mujeres afromexicanas e indígenas en Baja California Sur han implementado proyectos exitosos de restauración ecológica y aprovechamiento sostenible, combinando saberes tradicionales con tecnologías apropiadas (Gumucio et al., 2018).

Se ha documentado que la interculturalidad fortalece la legitimidad de los sistemas de gobernanza, al reconocer la pluralidad de conocimientos y cosmovisiones sobre el territorio. Sin embargo, aún falta institucionalizar mecanismos de consulta previa, libre e informada en los procesos de toma de decisiones forestales. Las EFC pueden convertirse en espacios interculturales de aprendizaje, siempre que se promueva la equidad entre pueblos y el respeto a los derechos colectivos.

3. MARCO TEÓRICO

3.1 Desarrollo Territorial sostenible

El concepto de desarrollo ha sido objeto de una profunda revisión crítica en las últimas décadas. Arturo Escobar (2014) sostiene que el desarrollo no es un proceso neutral o universal, sino una construcción histórica y cultural profundamente ligada a formas de dominación. Según el autor, “el desarrollo ha funcionado como un discurso poderoso que ha producido a las naciones del Sur como ‘atrasadas’ y necesitadas de intervención” (Escobar, 2014, p. 49). Desde esta perspectiva, el desarrollo tradicional se vincula más a una lógica de modernización económica que a la mejora integral de las condiciones de vida desde las realidades locales.

A partir de esta crítica, Escobar propone pensar en alternativas al desarrollo más que en nuevas formas de desarrollo. Su planteamiento postula la necesidad de un pluriverso, es decir, un mundo donde coexistan múltiples formas de vida y conocimientos, ancladas en las prácticas y cosmovisiones de los pueblos (Escobar, 2014, p. 17). Esta idea resulta especialmente relevante cuando se reflexiona sobre el desarrollo territorial sostenible en comunidades rurales e indígenas, donde las visiones del bienestar no siempre coinciden con los modelos hegemónicos de crecimiento económico.

El desarrollo territorial sostenible, en cambio, se configura como una alternativa que reconoce la complejidad de los territorios y la centralidad de los actores locales en la gestión de su propio proceso de transformación. Para la CEPAL (Morales et al., 2020), este enfoque implica “la articulación entre actores, políticas públicas y capacidades locales para generar procesos sostenibles en lo ambiental, lo social y lo económico” (p. 24). Aquí el territorio no se concibe sólo como una unidad geográfica, sino como un espacio vivo de relaciones sociales, culturales y ecológicas.

Delgadillo (2021) complementa esta visión al afirmar que el desarrollo territorial debe entenderse desde una perspectiva multiescalar y relacional, donde confluyen dinámicas locales, regionales y globales. En su análisis, destaca la necesidad de superar visiones tecnocráticas o meramente administrativas del territorio, apostando por procesos de agenciamiento que fortalezcan las capacidades de acción colectiva desde lo local (Delgadillo, 2021, p. 33).

En este marco, las Empresas Forestales Comunitarias (EFC) se presentan como una forma concreta de desarrollo territorial sostenible. Estas organizaciones, impulsadas por comunidades indígenas y campesinas, articulan la gestión de los recursos forestales con procesos de gobernanza comunitaria, inclusión social y autonomía productiva. En regiones como la Sierra Norte de Puebla, donde existe una larga tradición de organización colectiva, las EFC han permitido consolidar formas de manejo forestal sustentable con base en saberes locales y estructuras asamblearias.

No obstante, las EFC también enfrentan tensiones y contradicciones. Su tránsito de lo local a lo empresarial las coloca ante desafíos complejos: el mercado exige eficiencia y rentabilidad, mientras que las comunidades valoran la equidad, la cohesión social y la conservación ambiental. Estas tensiones pueden generar conflictos internos, debilitamiento organizativo o pérdida de control sobre los recursos, especialmente cuando los modelos de gestión se imponen sin diálogo con las estructuras comunitarias (Morales et al., 2020, p. 27).

La inclusión de las mujeres en las EFC es otro elemento clave para evaluar la sostenibilidad del modelo. Aunque su participación ha aumentado en los últimos años, persisten barreras estructurales como el acceso desigual a la propiedad, la escasa representación en espacios de decisión y la división sexual del trabajo. Desde una perspectiva de desarrollo territorial sostenible, no basta con integrar a las mujeres en las cadenas productivas; es necesario reconocer y fortalecer sus aportaciones en la gestión territorial y en la reproducción de los bienes comunes (Escobar, 2014; Delgadillo, 2021).

Además, el desarrollo territorial sostenible implica reconocer las geometrías de poder que configuran el acceso a los recursos, la toma de decisiones y la distribución de beneficios. Tal como señala la CEPAL, “es imprescindible leer las asimetrías y actuar sobre ellas para construir una política pública verdaderamente inclusiva” (Morales et al., 2020, p. 28). En el caso de las EFC, esto se traduce en la necesidad de generar mecanismos de participación efectiva y redistribución que eviten la concentración del poder económico y organizativo en ciertos sectores de la comunidad.

Finalmente, pensar el desarrollo desde una lógica territorial sostenible obliga a replantear las relaciones entre comunidades, Estado y mercado. No se trata de replicar modelos empresariales tradicionales, sino de construir alternativas que surjan desde las prácticas locales, integrando la producción, la conservación y la reproducción social. En este sentido, las EFC pueden ser leídas como espacios de experimentación para un postdesarrollo en clave comunitaria, donde se construyen formas de vida que resisten y rehacen el sentido del desarrollo en función de lo común, la autonomía y la sostenibilidad.

3.2 Organización comunitaria y la participación de las mujeres

La organización comunitaria ha sido una estrategia fundamental para la subsistencia, defensa territorial y reproducción de la vida en los contextos rurales. En las comunidades forestales de México, y en particular en la Sierra Norte de Puebla, este tipo de organización ha permitido construir estructuras colectivas para el uso y manejo del territorio, como los ejidos y las empresas forestales comunitarias. Sin embargo, estas formas de organización no han sido neutrales al género; por el contrario, han reproducido relaciones patriarcales que han excluido históricamente a las mujeres de los espacios de decisión, propiedad y representación política (Vázquez, 2015).

Desde el enfoque del desarrollo rural, se ha discutido que los procesos comunitarios deben ser leídos no solo como formas de organización económica,

sino como sistemas complejos de relaciones sociales, donde el poder se distribuye de manera desigual. El enfoque territorial del desarrollo rural plantea que el bienestar rural debe ser construido desde abajo, incorporando los saberes locales y fortaleciendo las capacidades comunitarias (Schejtman y Berdegué, 2004). No obstante, para que estos procesos sean verdaderamente incluyentes, es necesario incorporar una perspectiva feminista que cuestione las jerarquías de género al interior de las comunidades.

El feminismo rural ha señalado que las mujeres no solo han sido excluidas de los órganos de poder comunal, sino que sus formas de participación han sido desvalorizadas. Las tareas que las mujeres realizan —cuidado de la vida, recolección, vigilancia del bosque, cultivo de traspatio, producción artesanal— han sido ubicadas en el ámbito de lo “informal” o “no productivo”, y por tanto invisibilizadas en los marcos institucionales. Como señalan Girón y Correa (2015), “la economía feminista intenta abordar aquellas actividades económicas no remuneradas [...] procurando el desarrollo sustentable de la vida misma y de la reproducción de la fuerza de trabajo” (p. 94). Esta afirmación es clave para repensar la organización comunitaria desde una lógica que valore los aportes invisibles pero fundamentales de las mujeres.

En las últimas décadas, muchas mujeres rurales han comenzado a ocupar espacios de liderazgo dentro de las estructuras comunitarias, a pesar de las múltiples barreras. Como se observa en los testimonios recogidos en este artículo, las mujeres están presentes en cargos como comisariadas, administradoras forestales o coordinadoras de proyectos ecoturísticos, y también lideran iniciativas de defensa del territorio. Este tipo de liderazgo se aleja del modelo jerárquico y se basa en la confianza, la práctica y el compromiso con la comunidad. “Si yo puedo, usted también puede”, afirma una de las entrevistadas, expresando una forma de liderazgo sororal y pedagógico (mujer del sector forestal, comunicación personal, 2025).

Desde la antropología, algunas corrientes han analizado la organización comunitaria como un sistema dinámico de reciprocidades, obligaciones morales y autoridad compartida. Autores como Robert Netting (1993) y Eleanor Leacock han planteado que, en muchas sociedades campesinas, el trabajo común y el uso colectivo del territorio son sostenidos por prácticas culturales donde la cooperación y la confianza son más relevantes que la eficiencia económica. Sin embargo, cuando estos sistemas se articulan con el Estado o el mercado, tienden a incorporar lógicas patriarcales y jerarquías externas que desplazan a las mujeres de los centros de decisión.

Rita Segato (2016), desde su crítica al patriarcado colonial, señala que la comunidad no está exenta de relaciones de dominación, y que “el cuerpo de las mujeres es el primer territorio en disputa” (p. 42). Esta mirada permite comprender cómo, en muchos espacios comunitarios, la exclusión de las mujeres está normalizada bajo discursos de tradición o costumbre. Incorporar una perspectiva crítica implica desnaturalizar estas prácticas y reconocer que la comunidad también puede ser un espacio de lucha por la redistribución del poder y la justicia de género.

En este sentido, la participación de las mujeres no debe limitarse a la inclusión formal, como lo hacen muchas políticas públicas al fomentar su incorporación en cadenas de valor o proyectos productivos sin transformar la estructura de la comunidad. Como lo advierten VanGelder et al. (2018), las mujeres participan activamente en la gestión forestal, pero no necesariamente en los espacios de gobernanza formal, y su contribución suele ser desestimada. Esto se confirma en la entrevista: “las mujeres están como las que dan ideas, pero no las que toman decisiones” (mujer del sector forestal, comunicación personal, 2025).

La organización comunitaria debe pensarse también como una práctica cotidiana, donde las mujeres crean y sostienen redes, gestionan conflictos, y movilizan recursos para el bien común. Estas prácticas —que muchas veces no son reconocidas como “gobernanza”— son fundamentales para la resiliencia

territorial y para la gestión sostenible del bosque. En palabras de una de las entrevistadas, “las mujeres están preocupadas por el sentido de protegerlo, cuidarlo”, frente a una visión masculina centrada en lo económico (mujer del sector forestal, comunicación personal, 2025).

Asimismo, colectivos como el Colectivo Regional en Defensa de los Bosques y del Territorio en la Sierra Norte de Puebla demuestran que las mujeres no solo participan en sus comunidades, sino que articulan redes regionales de resistencia y propuesta. Estas formas de organización van más allá del nivel local y proponen una articulación entre género, territorio y autonomía. Son ejemplos concretos de cómo las mujeres transforman los modelos tradicionales de organización comunitaria.

Frente a estas realidades, la propuesta feminista de despatriarcalizar la comunidad implica repensar las formas de organización desde una ética del cuidado, del reconocimiento mutuo y de la redistribución. El desarrollo rural con perspectiva de género no puede limitarse a “incluir” a las mujeres en estructuras masculinizadas, sino que debe transformar los criterios de participación, autoridad y valoración del trabajo comunitario.

En suma, hablar de organización comunitaria y participación de las mujeres implica reconocer que el poder no solo se ejerce en las asambleas o cargos formales, sino también en la vida cotidiana, en el cuidado del bosque, en la educación de otras mujeres, en la gestión de la memoria y en la construcción del futuro. Revalorar estas formas de participación es indispensable para construir un desarrollo rural verdaderamente justo, inclusivo y sostenible.

3.3 Gestión territorial y política pública

La gestión territorial es un concepto que ha cobrado relevancia en las últimas décadas como respuesta a la necesidad de repensar las formas de intervención estatal y de desarrollo en los espacios locales. Este enfoque reconoce que el territorio no es solo un espacio físico o administrativo, sino un entramado

complejo de relaciones sociales, culturales, económicas y ecológicas. En este sentido, se aleja de las visiones centralistas o uniformes del desarrollo y apuesta por estrategias que emerjan desde las realidades específicas de los territorios.

Uno de los aportes más importantes en esta línea ha sido el reconocimiento del papel activo de los actores locales en la configuración del territorio. Para Manzanal (2007), la gestión territorial debe comprenderse como “un proceso social en el que diversos actores, con diferentes intereses, capacidades y visiones, disputan, negocian y acuerdan usos y sentidos del territorio” (p. 40). Esta perspectiva incorpora una lectura política del territorio, entendida no como un espacio neutral, sino como campo de conflictos, resistencias y propuestas.

La política pública, en este contexto, no puede ser concebida como una intervención unilateral del Estado, sino como un proceso dialógico que reconozca y articule las múltiples voces presentes en el territorio. Para Boisier (2001), esto implica una reconfiguración del rol del Estado, pasando de un modelo vertical de planificación a uno más abierto, relacional y adaptativo. De este modo, la política pública territorial debe operar como facilitadora de capacidades locales, respetando la diversidad cultural y las formas organizativas propias de cada comunidad.

En América Latina, el enfoque territorial del desarrollo ha cobrado fuerza a partir de las críticas a los modelos tradicionales que han reproducido desigualdades entre regiones y poblaciones. Según Kay (2006), las políticas de desarrollo rural impulsadas desde los años noventa comenzaron a reconocer que “las estrategias efectivas deben adaptarse a los contextos territoriales concretos y no pueden ser simplemente transferidas de un lugar a otro” (p. 475). Esto ha llevado a una creciente demanda por procesos de planificación participativa, intersectorialidad y descentralización efectiva.

En regiones con presencia de comunidades indígenas y campesinas, como la Sierra Norte de Puebla, la gestión territorial adquiere un valor estratégico. Aquí,

los territorios son construidos no sólo desde la dimensión productiva o ecológica, sino también simbólica y política. Según Bebbington (2010), las luchas por el territorio son también luchas por el reconocimiento, por los derechos colectivos y por la reproducción de los modos de vida locales. En este sentido, las Empresas Forestales Comunitarias (EFC) se configuran como expresiones organizativas que gestionan el territorio desde una racionalidad distinta a la empresarial convencional.

Un elemento clave en la gestión territorial es la construcción de gobernanza local. Esta se refiere a la capacidad de los actores del territorio para generar acuerdos, coordinar acciones colectivas y establecer normas legítimas para el uso y cuidado de los recursos. Ostrom (1990), en su análisis sobre los bienes comunes, demostró que las comunidades son capaces de gestionar de manera sostenible sus territorios si existen condiciones institucionales adecuadas y si las decisiones son tomadas de forma inclusiva y transparente.

La inclusión de enfoques de género en la política territorial es también fundamental. Diversos estudios han señalado que las mujeres no solo participan activamente en los procesos comunitarios, sino que además poseen conocimientos clave sobre los ecosistemas y sobre la gestión cotidiana del territorio (Deere y León, 2001). Sin embargo, la política pública suele invisibilizar su papel, y las estructuras de gobernanza tienden a replicar desigualdades de género, limitando su participación en los espacios de toma de decisiones.

Finalmente, avanzar hacia una gestión territorial realmente transformadora requiere una articulación efectiva entre las prácticas comunitarias, los marcos institucionales y la acción estatal. Esto implica reconocer las capacidades organizativas locales, generar políticas públicas flexibles y contextuales, y fomentar procesos de aprendizaje colectivo. En palabras de Manzanal, Neiman y Lattuada (2011), “el desarrollo territorial exige políticas públicas que construyan ciudadanía, fortalezcan la democracia y reconozcan la diversidad de los actores

sociales” (p. 25), orientando así la acción hacia una justicia territorial y social efectiva.

3.4 La relación sociedad – naturaleza, la cosmovisión desde las comunidades rurales e indígenas

La relación que ha tenido la humanidad con la naturaleza ha estado presente en cada etapa de la historia conforme se ha ido consolidando como una sociedad que se autorregula por medio de sistemas sociales, (Luhmann, 1995). Se podría decir que está relación va desde cuándo se produce lo necesario para satisfacer sus necesidades, hasta cuando los bienes naturales son utilizados en gran escala para satisfacer más allá de nuestras necesidades.

La naturaleza ha estado presente también de otras formas, en algún momento de nuestra historia "el hombre se consideraba a sí mismo como parte del cosmos. Su relación con la naturaleza era tan intensa y completa que no podía mirarla desde afuera; estaba dentro de ella" (Gurevich, 1992, p. 297, en Palsson, 2001, p. 83), en términos marxistas existen relaciones dialécticamente interconectadas entre la humanidad y la naturaleza (Marx, 1961), en muchos pueblos del mundo la naturaleza se vio como un ser al que se le dio sentido y significado e interactuó cotidianamente entre los pueblos y para algunos otros la naturaleza es una deidad que representa lo sagrado.

En México estos fenómenos socioculturales relacionados con la cosmovisión de las comunidades indígenas y rurales no han quedado aislados, existen casos en donde la naturaleza forma parte de su cultura, en sus rituales, creencias, modos de vida, conocimientos y saberes, medicina tradicional y uso de los bienes naturales para su subsistencia. Hay comunidades donde en manantiales se encuentran sitios sagrados que forman parte de su historia, memoria colectiva e identidad, otras comunidades realizan rituales en las montañas con el fin de agradecer el alimento que brinda la madre tierra, se pide también por las lluvias para obtener buenas cosechas. En el monte (bosque) se pide permiso para

entrar, para recolectar hongos y otros alimentos, y para cortar madera para consumo humano, por ejemplo, entre los pueblos mazatecos la naturaleza sagrada rige la vida de los humanos (Boege, 2016) tienen a Chikón Nangui, señor de los mazatecos y dueño del cerro (Rodríguez, 2008), él vive en las montañas y las y los mazatecos acuden a realizar rituales en torno al bosque y a los ciclos agrícolas.

En regiones con una alta densidad de bosques en nuestro país existen este tipo de prácticas socioculturales, como la Sierra Norte de Puebla, en México, la relación entre las comunidades rurales, campesinas y sus ecosistemas forestales ha sido históricamente profunda. Estas comunidades no solo ven los bosques como recursos naturales, sino también como territorios sagrados, cuyos elementos están dotados, desde su cosmovisión, de vida y espíritu.

En Cuetzalan, Puebla, la relación de las comunidades indígenas, especialmente la comunidad nahua, con la naturaleza se considera profundamente sagrada. Esta cosmovisión percibe al bosque no sólo como un recurso natural, sino como un espacio habitado por entidades espirituales y deidades que protegen y nutren a la comunidad. Para los nahuas, elementos naturales como los árboles, el agua y la tierra son vistos como seres vivos que requieren un trato respetuoso y rituales que aseguran la fertilidad y el equilibrio del entorno (Toledo, Alarcón-Chaires, y Moguel, 2001; Báez, 2015). Un ejemplo es el ritual de "pedir permiso" al bosque antes de realizar actividades como la siembra o la recolección de plantas medicinales, lo que simboliza la reciprocidad y el respeto hacia la madre tierra.

Estas prácticas también se extienden al trabajo comunitario, o tequio, en el que todos los miembros de la comunidad participan en el cuidado y manejo del bosque. Esto refuerza el compromiso colectivo y el respeto por lo sagrado en la naturaleza, una práctica esencial para la conservación de los recursos naturales y la salud espiritual de la comunidad (Zafra, 2017). De este modo, el bosque y los recursos naturales se perciben como una extensión de la vida y espiritualidad

de los habitantes de Cuetzalan, lo cual permite preservar el entorno y fortalecer la identidad cultural local (Báez, 2015; Zafra, 2017).

Para muchas comunidades rurales y campesinas, los bosques son una extensión viva de sus propios territorios, donde habitan seres espirituales y se manifiestan fuerzas de la naturaleza que afectan sus actividades cotidianas. En la Sierra Norte de Puebla, los pueblos nahuas y totonacas ven el bosque como el hogar de espíritus guardianes que mantienen el equilibrio del entorno (Beaucage y Rojas Mora, 2022). Esta cosmovisión se expresa en prácticas rituales que buscan agradecer y pedir permiso a estos guardianes antes de realizar actividades en el bosque.

Los bosques no solo proporcionan materiales de construcción y leña, sino que también son fundamentales para la agricultura y las actividades de subsistencia. En las áreas forestales de la Sierra Norte, la combinación de agricultura y bosques permite a las comunidades campesinas desarrollar sistemas integrados que producen alimentos, fomentan la biodiversidad y mejoran la fertilidad del suelo. Además, los bosques desempeñan un papel clave en la conservación del agua y la regulación climática, lo cual es crucial para el éxito de las prácticas agrícolas. Según Toledo (2003), los pueblos rurales ven el bosque como un aliado para la subsistencia; esté integral forma parte de un recurso de visión holística donde los seres humanos y el bosque coexisten en un ciclo.

En conclusión existe una relación histórica entre la sociedad y la naturaleza, donde las comunidades no solo han visto a la naturaleza como un medio de subsistencia, sino que la han visto como un ser que cohabita junto a las diversas comunidades originarias y rurales, esta manera de ver a la naturaleza ha sido vista como una forma no solo de relacionarse en el mundo con lo natural, sino que también a través de esa cosmovisión ha cuidado y conservado los bienes naturales, como por ejemplo, el agua, la tierra y los bosques.

3.5 De los recursos naturales a los Bienes Comunes

A lo largo de nuestra historia hubo momentos importantes en cuanto a las relaciones sociedad-naturaleza, en el crecimiento de la población y la creciente demanda por satisfacer las necesidades por medio de materias primas, la naturaleza se transformó hacia un universo cuantificable (Palsson, 2001). Se vio a la naturaleza como un recurso que podía satisfacer las necesidades humanas sin importar las consecuencias a largo plazo.

Un concepto que ha ido acompañando esta perspectiva ha sido el de "recursos naturales" ya que ha sido entendido desde una perspectiva utilitaria, en la cual la naturaleza es percibida como un conjunto de mercancías al servicio del progreso y desarrollo humano. Esta visión se intensificó con el auge del capitalismo industrial, que transformó a la naturaleza en una fuente inagotable de insumos para la acumulación económica. En este marco, los recursos naturales han sido apropiados y explotados bajo lógicas extractivistas, generando graves impactos socioambientales. Como señala Milesi (2012), “el impacto de las prácticas sociales sobre la naturaleza trajo como consecuencia importantes señales de alerta que provocaron una redefinición de las relaciones” (p. 38). Estas señales han dado pie a debates que cuestionan los modelos tradicionales de interacción entre las sociedades humanas y el medio ambiente.

América Latina es una región que ha vivido de cerca las dinámicas globales de apropiación de los recursos naturales. La región se ha convertido en un destino clave para megaproyectos extractivos, destinados principalmente a la exportación de materias primas, muchas veces a costa de la voluntad de las comunidades locales y los ecosistemas. Según Arboleda (2017), “América Latina pasó a ser el principal destino de flujos de inversión destinados a megaproyectos de extracción de recursos naturales” (p. 147). Estas dinámicas están vinculadas a una economía mundial que continúa priorizando la acumulación de capital sobre la sostenibilidad ecológica, lo que perpetúa un modelo de desarrollo basado en la explotación intensiva de los territorios.

En el sector forestal, las dinámicas del capital en el uso desmedido de los bosques han generado una explotación intensiva de los mismos a nivel global, con consecuencias ecológicas, sociales y económicas inquietantes. La lógica extractivista prioriza la obtención de beneficios económicos inmediatos, convirtiendo a los bosques en simples reservas de madera, minerales y tierras para la expansión agrícola o ganadera (Molnar et al., 2004). Esta visión mercantilista ha conducido a la deforestación masiva y la degradación de los ecosistemas forestales, contribuyendo al cambio climático, la pérdida de biodiversidad y la disminución de servicios ecosistémicos esenciales, como la regulación del ciclo del agua y la captura de carbono (FAO, 2020).

En contraposición a esta visión extractivista, ha surgido la categoría de "bienes comunes naturales" como una forma de repensar la relación entre las sociedades humanas y la naturaleza. Este concepto trasciende la noción de recursos como meros insumos económicos, reconociendo a la naturaleza como un sistema interdependiente donde humanos y no humanos coexisten. Los bienes naturales comunes implican un manejo colectivo y sostenible, en el que la tierra, el agua, los bosques y otros elementos no son vistos como mercancías, sino como entidades que poseen un valor intrínseco y cumplen funciones esenciales para la vida en su conjunto (Ostrom, 1990; Gudynas, 2011).

En este sentido, la transición conceptual de "recursos naturales" a "bienes naturales comunes" representa un desafío a las lógicas dominantes del capital. Reconocer la naturaleza como un bien común implica no solo cuestionar la apropiación privada o gubernamental, sino también desarrollar sistemas de gobernanza participativa y basada en principios éticos de equidad y sostenibilidad. Gudynas (2011) argumenta que este enfoque no solo protege los ecosistemas, sino que también fortalece las relaciones comunitarias y las capacidades de autodeterminación de los pueblos, particularmente en contextos rurales e indígenas, como ocurre en muchas regiones de América Latina y de nuestro país.

Esta transición no está exenta de tensiones, especialmente frente a las presiones del sistema económico global. Sin embargo, iniciativas comunitarias y movimientos sociales han demostrado que es posible desarrollar alternativas al modelo extractivista. Estas experiencias subrayan la importancia de construir un nuevo marco de relaciones entre las sociedades humanas y la naturaleza, que trascienda la lógica del consumo y se oriente hacia una ética de cuidado y corresponsabilidad. Así, el concepto de bienes naturales comunes invita a repensar la naturaleza como un espacio compartido que debe ser respetado y protegido, no solo por sus beneficios para los humanos, sino por su valor en el sistema de nuestro planeta.

3.6 Cambios generacionales de la cosmovisión sociedad-naturaleza

El cambio en la relación simbólica y sagrada que las sociedades tenían con los bosques hacia una visión utilitaria se explica por transformaciones culturales, económicas y políticas generadas a lo largo de varias generaciones. En comunidades tradicionales, los bosques representan un espacio de conexión espiritual, vinculado a deidades y prácticas rituales que establecen un respeto profundo hacia la naturaleza (Toledo et al., 2001). Sin embargo, con la expansión del colonialismo y el capitalismo, las prácticas ancestrales comenzaron a ser reemplazadas por visiones extractivistas. Este cambio fue impulsado por el despojo de territorios y la imposición de sistemas económicos donde el bosque pasó de ser un espacio simbólico a una mercancía en función de su valor económico (Gudynas, 2013).

Durante los siglos XIX y XX, las políticas de modernización y desarrollo intensificaron esta desvinculación. La industrialización global requería grandes cantidades de materias primas, como madera, minerales y tierras agrícolas, lo que llevó a una sobreexplotación de los bosques. Esta tendencia fue fortalecida por narrativas que promovían la idea de "dominar" la naturaleza como símbolo de progreso, relegando las prácticas simbólicas y culturales al ámbito de lo "primitivo" o ineficiente (Scott, 1998). Así, las nuevas generaciones, influenciadas

por la expansión del mercado y la introducción de la propiedad privada, comenzaron a percibir los bosques principalmente como recursos susceptibles de explotación económica, alejándose de las concepciones tradicionales que resaltaban su valor simbólico, cultural y sagrado.

En el contexto contemporáneo, la lógica de mercado domina la gestión de los bosques, con políticas que priorizan la rentabilidad sobre la sostenibilidad. Aunque persisten comunidades que mantienen un vínculo sagrado con la naturaleza, estas enfrentan una presión constante por integrar sus territorios a las dinámicas globales del capital (Arboleda, 2017). Este proceso refleja no solo un cambio en la percepción del bosque, sino también un desplazamiento generacional en los valores y prácticas culturales. Sin embargo, los movimientos sociales y ambientales actuales buscan revalorizar las perspectivas tradicionales, cuestionando el modelo extractivista y promoviendo la restauración de relaciones simbólicas y sostenibles con los ecosistemas forestales (Shiva, 2005).

3.7 Manejo forestal comunitario en México

Las comunidades campesinas y rurales en América Latina, incluidas las de la Sierra Norte de Puebla, han desarrollado sistemas de manejo forestal basados en sus conocimientos tradicionales y adaptados a las condiciones locales. Estos sistemas se basan en prácticas agroforestales, como el uso de la milpa combinado con áreas forestales, que permiten una coexistencia entre cultivos agrícolas y el mantenimiento de la biodiversidad del bosque (Altieri, 1995). La integración de los árboles en el sistema agrícola contribuye a la fertilidad del suelo, previene la erosión y crea hábitats para una amplia variedad de especies. Este enfoque agroforestal no solo proporciona beneficios ambientales, sino que también garantiza la sostenibilidad a largo plazo de los recursos.

El conocimiento ecológico tradicional desempeña un papel fundamental en la forma en que las comunidades rurales gestionan sus bosques. A lo largo de generaciones, estos pueblos han adquirido un profundo entendimiento de los

ciclos forestales, las especies nativas y las prácticas de recolección que minimizan el impacto en el ecosistema (Toledo, 2003). En la Sierra Norte de Puebla, las prácticas tradicionales de recolección de plantas y la tala moderada de árboles para leña y materiales de construcción se realizan con cuidado, preservando el equilibrio de los recursos forestales. Sin embargo, en los últimos años se ha optado por introducir la práctica de Manejo Forestal Comunitario.

El manejo forestal comunitario se refiere a la administración y uso sostenible de los recursos forestales por parte de las comunidades locales, con el objetivo de generar beneficios económicos, sociales y ecológicos. Este modelo es especialmente relevante en contextos rurales e indígenas, donde los habitantes poseen conocimientos tradicionales y un vínculo cultural con el bosque. En lugar de aplicar prácticas de explotación intensiva, el manejo comunitario promueve el aprovechamiento responsable y la conservación de los recursos, integrando las necesidades de la comunidad con el respeto por el ecosistema (Bray, Merino-Pérez, y Barry, 2005). Este enfoque ha demostrado ser eficaz en muchas regiones de México, donde comunidades como las de la Sierra Norte de Puebla gestionan sus bosques a través de empresas forestales comunitarias, combinando técnicas tradicionales y modernas para mantener el equilibrio ecológico y mejorar su bienestar económico.

Las empresas forestales comunitarias representan un modelo de autogestión local que permite a las comunidades rurales organizarse formalmente para realizar actividades de manejo forestal sostenible. A través de estas organizaciones, los habitantes participan en actividades como la extracción de madera, la producción de productos no maderables, el ecoturismo y la reforestación. La gestión compartida y democrática de estos recursos permite a las comunidades obtener beneficios económicos directos, a la vez que mantienen un control más sólido sobre su territorio y los recursos naturales. Esto fortalece la autonomía comunitaria y contribuye a la preservación de sus prácticas y

valores culturales en torno al bosque (Antinori y Bray, 2005; Merino-Pérez y Segura-Warnholtz, 2005).

En el caso de la Sierra Norte de Puebla, las comunidades han implementado exitosamente el manejo forestal comunitario como una estrategia de desarrollo rural que no solo les proporciona ingresos, sino que también mejora la cohesión social y la conservación del entorno. A diferencia de las empresas privadas, las empresas forestales comunitarias en esta región siguen un modelo participativo que integra los conocimientos locales y las prácticas forestales sostenibles. Estos proyectos demuestran cómo el manejo comunitario puede servir como una herramienta de desarrollo sostenible, preservando los recursos naturales a largo plazo mientras se fomenta la seguridad económica y se impulsa la identidad y el sentido de pertenencia a la tierra de los habitantes locales (Molnar et al., 2007; García-López y Antinori, 2018).

3.8 El Territorio y sus múltiples configuraciones

El concepto de territorio en el contexto del desarrollo territorial y rural ha evolucionado para considerar una visión amplia que abarca no solo el espacio geográfico, sino también la compleja interacción de factores sociales, económicos, culturales y políticos que lo constituyen. Según Boisier (2005), el territorio debe ser entendido como una construcción social donde los actores locales desempeñan un papel central en la creación de un espacio con identidad y objetivos propios. Este enfoque reconoce que el desarrollo territorial rural no se limita a la administración de recursos, sino que fomenta la construcción de relaciones y la identificación cultural entre las comunidades que lo habitan, dándoles un valor simbólico y de pertenencia.

Dentro de esta construcción del territorio, la agencia de las comunidades locales es fundamental. Kay (2009) señala que el territorio no es solo un activo físico, sino un recurso integral que permite a las comunidades definir y construir su propio desarrollo. De esta manera, el desarrollo territorial no se basa únicamente

en criterios de crecimiento económico, sino que incorpora la visión y los conocimientos de los habitantes locales, favoreciendo la creación de políticas de desarrollo más inclusivas y adaptadas a las realidades y aspiraciones comunitarias. Esta perspectiva promueve un enfoque holístico que permite a las comunidades rurales diseñar estrategias de desarrollo propias, en vez de depender únicamente de agentes externos.

Otro aspecto relevante es la función del territorio como un espacio de acción colectiva, donde las comunidades rurales no solo gestionan sus recursos naturales, sino que también fortalecen su organización social y sus vínculos comunitarios. Soto Baquero y Gómez (2012) sostienen que el desarrollo territorial rural en América Latina implica la participación activa de los actores locales en la toma de decisiones sobre el uso y manejo de los recursos, lo que permite una mayor sostenibilidad y resiliencia frente a los desafíos. económicos y ambientales. Este enfoque permite que las comunidades rurales desarrollen capacidades de autogestión y autodefensa, promoviendo una gestión de recursos que respete tanto las necesidades locales como los ecosistemas en los que se encuentran.

Finalmente, Schneider y Peyré-Tartaruga (2006) resaltan que el territorio en el desarrollo rural es un espacio donde se conjugan los saberes tradicionales y las prácticas sostenibles, integrando factores ecológicos y culturales en la planificación territorial. Esto permite una valorización de los recursos locales y una cohesión social que facilita la permanencia de las comunidades en sus territorios. El territorio se convierte en un elemento esencial para el fortalecimiento de las identidades y el desarrollo de proyectos autogestivos, que respetan tanto la historia como la ecología del lugar. En este sentido, la gestión territorial rural no solo busca mejorar las condiciones de vida de sus habitantes, sino preservar los valores y recursos que conforman la identidad comunitaria (Delgadillo, 2011).

El concepto de territorio “explica y describe el desenvolvimiento espacial de las relaciones sociales que establecen los seres humanos en los ámbitos cultural, social, político o económico” (Llanos-Hernández, 2010) a través de su estudio y manejo se pueden alcanzar metas y objetivos hacia el desarrollo sostenible de un territorio en particular, donde parte fundamental de que se logren metas y objetivos es contar con herramientas y buenas prácticas de organización social, como buena gobernanza, gestión de conflictos internos, cultura de paz entre otras.

En el sector rural el impulso de una buena organización social a través del enfoque de manejo integrado del territorio ha sido notable entre diversas instituciones gubernamentales, internacionales, la academia y la sociedad civil, con el fin de que las personas poseedoras de territorios aprovechen los recursos con los que cuenta el entorno, tal como se menciona en un estudio realizado en la cuenca Amanalco-Valle de Bravo, en el Estado de México:

La Estrategia de Manejo Integrado del Territorio que desarrollan los ejidos y comunidades de esta cuenca está basada en la planeación territorial participativa, el desarrollo de políticas comunitarias de uso de suelo y manejo de recursos naturales, la implementación de mejores prácticas de manejo de los recursos naturales, el impulso a los sistemas productivos sostenibles y el fortalecimiento de la gobernanza comunitaria y el capital social. (Zubirán, 2019)

Como resultado de un buen manejo integrado del territorio a través del Manejo Forestal Comunitario, han surgido en algunos ejidos y comunidades una figura social conocida como Empresa Forestal Comunitaria, dichas empresas surgen “como un mecanismo que permita hacer uso racional de los medios de producción, alimentación, recursos naturales y los procesos sociales en las comunidades rurales”. (Cooperativa AMBIO, n.d.), de acuerdo con la Ley General de Desarrollo Forestal Sustentable se define como una: Organización productiva de comunidades o ejidos con áreas forestales permanentes y bajo programa de

manejo forestal, para la producción, diversificación y transformación con capacidad agraria y empresarial.[8]

3.9 Empresas forestales comunitarias en México

Las empresas forestales comunitarias (EFC) surgen como un modelo clave para el manejo sostenible de los recursos forestales en México. Estas organizaciones buscan equilibrar objetivos económicos, sociales y ambientales, contribuyendo al bienestar de las comunidades rurales y a la conservación de los ecosistemas. Según Maignan y Ferrell (2004, citado en Rodríguez-Zúñiga et al., 2019), las EFC "se rigen por principios éticos que buscan satisfacer las necesidades sociales y medioambientales de sus integrantes y del entorno natural". Este modelo combina la tradición del trabajo colectivo con enfoques empresariales, permitiendo a las comunidades administrar sus recursos de manera más efectiva y autónoma.

El desarrollo de las EFC en México tiene sus raíces en los cambios legislativos que fortalecieron los derechos de las comunidades sobre sus recursos. La reforma agraria posterior a la Revolución Mexicana sentó las bases para la creación de ejidos y comunidades, los cuales comenzaron a gestionar sus bosques a partir de la década de 1980, cuando el gobierno desmanteló los monopolios forestales y devolvió a las comunidades el control sobre sus recursos (Bray et al., 2003). Este giro permite que los pueblos rurales apliquen modelos de manejo forestal que no solo garantizaran beneficios económicos, sino también la sostenibilidad a largo plazo.

Ejemplos destacados de EFC incluyen el caso de Ixtlán de Juárez, en Oaxaca, una comunidad que ha desarrollado un modelo integral que abarca desde la explotación sostenible del bosque hasta la transformación y comercialización de

[8] Artículo 7 de la Ley General de Desarrollo Forestal Sustentable, definición Empresa Social Forestal. https://www.gob.mx/profepa/documentos/ley-general-de-desarrollo-forestal-sustentable

productos forestales. Este modelo no solo genera empleo, sino que también reinvierte las ganancias en proyectos comunitarios, como infraestructura y educación (Antinori y Bray, 2005). Otro caso significativo es el de Nuevo San Juan Parangaricutiro, en Michoacán, donde una gestión forestal eficiente ha permitido a la comunidad liderar en producción de madera certificada mientras promueve la regeneración natural del bosque (Merino Pérez y Segura-Warnholtz, 2005).

A pesar de sus logros, las EFC enfrentan múltiples desafíos, como la competencia en mercados globales, la burocracia y las limitaciones técnicas y financieras. Sin embargo, estas dificultades han incentivado procesos de profesionalización y transferencia tecnológica que fortalecen sus capacidades. Organizaciones no gubernamentales y programas gubernamentales han desempeñado un papel crucial en este desarrollo, proporcionando capacitación, financiamiento y apoyo técnico (Bray et al., 2005). Estas alianzas han permitido que las EFC evolucionen hacia un modelo más competitivo, sin perder su enfoque en la sostenibilidad y el beneficio comunitario.

En conclusión, las EFC representan una alternativa viable para el manejo forestal en México, alineando los intereses económicos con la conservación de los recursos naturales y el fortalecimiento de las comunidades. Su desarrollo histórico y los casos de éxito muestran cómo estos modelos pueden contribuir a la construcción de un desarrollo rural sostenible, haciendo frente a los retos del contexto global y fortaleciendo la gobernanza local de los recursos naturales.

3.10 De bosques comunitarios a empresas capitalista ¿complementariedad o contradicción?

El concepto de bosques comunitarios surge de la práctica histórica de pueblos indígenas y comunidades campesinas que han habitado, gestionado y cuidado territorios forestales bajo esquemas colectivos. Estos modelos de manejo forestal

están basados en la propiedad comunal de la tierra, la toma de decisiones participativa y la reproducción de valores culturales y ecológicos.

No obstante, en las últimas décadas, las políticas nacionales, estatales y locales de fomento productivo y los incentivos del mercado han empujado a muchas comunidades hacia la empresarialización del bosque, promoviendo la creación de Empresas Forestales Comunitarias (EFC) con lógica de mercado. Este proceso implica la incorporación de dinámicas capitalistas en contextos comunitarios, donde el bosque comienza a entenderse no solo como un bien común, sino también como un activo productivo. Pokorny (2008) advierte que “las experiencias del MFC recogidas en varios países latinoamericanos muestran que la organización comercial empresarial difícilmente se ajusta a su cultura comunitaria” (p. 89), ya que introduce jerarquías, competitividad y criterios de eficiencia económica que pueden entrar en tensión con los valores tradicionales de cooperación y reciprocidad.

Este tránsito de los bosques comunitarios hacia formas de gestión empresarial revela contradicciones entre el fortalecimiento económico y la permanencia del tejido comunitario. Como señalan Merino y Segura (2014), si bien las Empresas Forestales Comunitarias pueden generar empleo e ingresos, también “requieren de un nivel de profesionalización y estructura administrativa que no siempre es compatible con las capacidades y tiempos de las comunidades” (p. 34). La presión por competir en mercados dominados por grandes capitales forestales puede llevar a la pérdida de control sobre las decisiones productivas y a un debilitamiento de la organización comunal. Por ello, el desafío radica en construir modelos híbridos que permitan compatibilizar la rentabilidad económica con los principios del manejo colectivo y sustentable del bosque.

Frente a la lógica capitalista que prioriza la eficiencia, la rentabilidad y la acumulación, la economía campesina representa una racionalidad distinta, centrada en la reproducción de la vida, el autoconsumo, la reciprocidad y el control territorial. De acuerdo con Warman (1985), los campesinos no buscan

maximizar ganancias, sino mantener su unidad de producción familiar bajo principios de suficiencia, seguridad alimentaria y pertenencia al territorio.

En este sentido, la introducción de Empresas Forestales Comunitarias puede generar fricciones internas, al imponer esquemas de mercado en comunidades donde prevalece una economía moral basada en la ayuda mutua y el trabajo colectivo. Y aún más, como afirma Toledo (2003), “el sistema campesino es un modo de vida que articula economía, ecología y cultura, no puede ser reducido a una lógica mercantil” (p. 92). Por tanto, el verdadero reto no es convertir a las comunidades en empresas capitalistas, sino fortalecer formas de producción comunitaria que integren valores ecológicos, sociales y culturales, desde la perspectiva del territorio como bien común.

4. MARCO REGIONAL

4.1 Ubicación geográfica

La Sierra Norte de Puebla constituye una región montañosa al norte del estado, considerada parte de la Sierra Madre Oriental, De acuerdo con Reyes (2010) se trata de una franja de relieve abrupto y muy húmedo que abarca aproximadamente 2.1 millones de hectáreas abarcando diversos municipios del estado en la región noroeste-sureste. Se considera una región de alta riqueza biológica y cultural, donde convergen ecosistemas forestales mesófilos, tradiciones comunales y una historia agraria profunda. De acuerdo con Beaucage y Rojas Mora (2022), es un área montañosa que alberga a diversos pueblos originarios, como pueblos nahuas, totonacas, otomíes y tepehuas. En términos ecológicos, la Sierra Norte de Puebla cuenta con una biodiversidad significativa, especialmente en sus bosques de niebla, los cuales son hábitats de especies endémicas y recursos naturales vitales (CONABIO, 2010).

De acuerdo con la clasificación geográfica del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), esta región abarca al menos 65 municipios, entre los cuales se incluyen: Chignahuapan, Zacatlán, Huauchinango, Xicotepec, Zautla, Tetela de Ocampo, Cuetzalan del Progreso, Zacapoaxtla, Tlatlauquitepec, Ahuacatlán, Tepetzintla, Naupan, Camocuautla, Amixtlán, Ixtepec, Francisco Z. Mena, Hermenegildo Galeana, Jonotla, Tuzamapan de Galeana, Hueytlalpan, Huehuetla, Olintla, Huitzilan de Serdán, Ixtepec, Jopala, Tlaola, Zoquiapan, Zapotitlán de Méndez, Tepango de Rodríguez y Tepetzintla, entre otros (INEGI, 2021). Esta diversidad territorial refleja una gran heterogeneidad en términos geográficos, lingüísticos y económicos, siendo una de las regiones con mayor presencia de pueblos indígenas en el país, especialmente de pueblos nahuas y totonacas.

El Gobierno del Estado de Puebla, en sus estrategias de desarrollo regional, también identifica a la Sierra Norte como una región prioritaria debido a sus altos niveles de marginación, pero también sus múltiples representaciones sociales,

como sus lenguas originarias, sus tradiciones y costumbres, fiestas, celebraciones, patrimonios inmateriales y culturales, arqueología, historia, memoria colectiva y etnohistoria. Esta delimitación regional como base para la implementación de políticas públicas e indicadores que permitan identificar acciones de desarrollo en la región. (Gobierno del Estado de Puebla, 2020). Donde inciden diversos actores en el territorio, por ejemplo, en el ámbito internacional, el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) ha señalado que la mayoría de los municipios de esta región presentan índices de desarrollo humano bajos o muy bajos, así como carencias en acceso a salud, educación, infraestructura y servicios básicos (PNUD, 2022). Esta condición ha motivado diversas investigaciones y programas que buscan fortalecer el desarrollo territorial sostenible y la organización comunitaria como ejes estratégicos para la gestión local, en sectores como el forestal a través del manejo forestal comunitario, el agrícola y el sector ganadero.

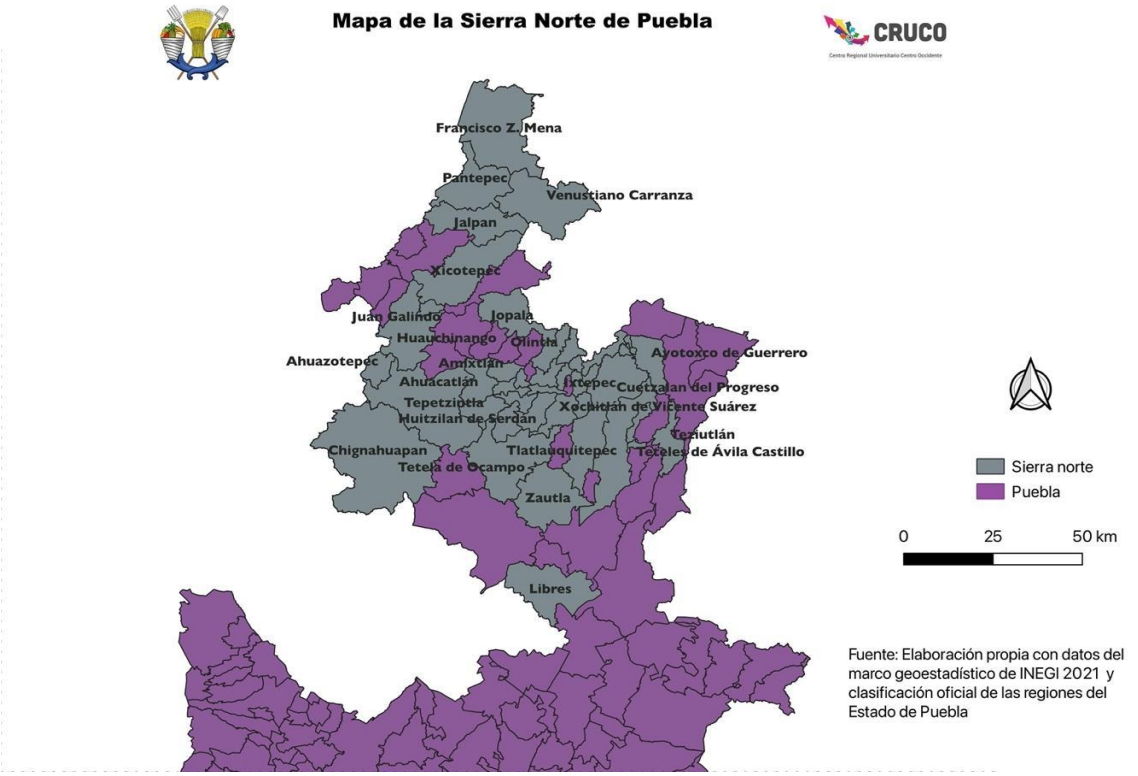

Figura 1 **Mapa de zona de estudio**

Fuente: Elaboración propia con datos del INEGI (2021)

La Sierra Norte de Puebla, entonces es una región biocultural y con diversidad ecológica, que enfrenta desafíos significativos en la gestión y conservación de sus recursos forestales, debido a múltiples factores ambientales como la deforestación, el cambio climático, estrés hídrico, incendios forestales e incremento en plagas de los bosques de la región, factores sociales como la tala ilegal (se vincula con lo ambiental), poca participación de las personas poseedoras en el uso del bosque, conflictos sociales con la tenencia de la tierra y económicos como la pobreza en comunidades forestales, pocas oportunidades de empleo en la región, entre otras.

Su diversidad biológica alberga, especialmente en bosques mesófilos de montaña, bosques de encino y coníferas, con especies endémicas y alto valor ecológico. Estudios botánicos han estimado un índice de Biodiversidad Taxonómica (IB) de 124.9 spp/ha, con presencia de 536 especies que pertenecen a 127 familias, incluyendo 77 endémicas a México y seis restringidas a la Sierra Madre Oriental (Acta Botánica Mexicana, 2021). Estas cifras ubican a la región como una prioridad para la conservación, dado su rol como refugio biológico y reservorio de especies amenazadas.

En cuanto a la cobertura forestal, alrededor del 53 % del territorio regional (de aproximadamente 269 000 ha) está destinado a uso forestal, de los cuales hasta 21.84 % se considera vulnerable a la deforestación proyectada hacia 2030 (Land Portal, 2020). Este riesgo resalta la urgencia de estrategias territoriales que articulen conservación con manejo productivo. La densidad arbórea en parcelas manejadas mediante sistemas agroforestales y silvopastoriles también ha sido estudiada: un muestreo en Palmagtitán reveló densidades arbóreas diferenciadas entre sistemas, aunque todos mantienen diversidad estructural significativa (Castro Renero et al., 2021). El siguiente mapa ilustra la diversidad vegetativa a la que hemos hecho alusión:

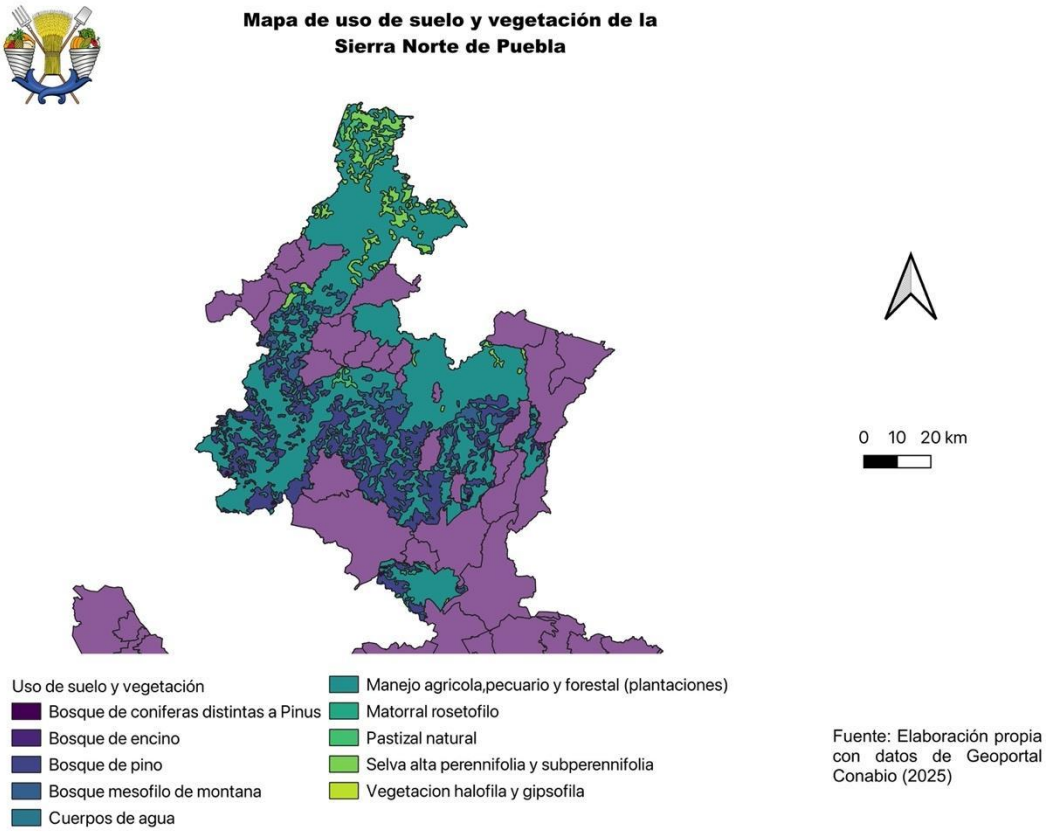

Figura 2 **Mapa de uso de suelo y vegetación**

Fuente: Elaboración propia con datos de Geoportal CONABIO

Las plagas y enfermedades forestales representan un impulso principal de deterioro ecológico. A nivel nacional, entre 2019 y 2024 se afectaron en promedio 62 038 ha anuales por plagas, especialmente insectos defoliadores (23.8 %), escarabajos descortezadores (19.4 %) y enfermedades en un 2.9 % (Conafor, 2024). En la Sierra Norte esto se agrava en contextos de fragmentación e incendios recurrentes que reducen la capacidad resiliente del bosque.

Los incendios forestales han incrementado su frecuencia e intensidad. Aunque a nivel nacional el 97 % de los incendios son de origen humano, y en Puebla representaron un promedio de 46 2 incendios con una superficie afectada de 17 885 ha en el periodo 1995–2000 (SEMARNAT, 2001), más recientes estadísticas sitúan en 2023 casi 1.05 millones de hectáreas afectadas en México, lo que sugiere una tendencia al alza que también alcanza la región (Conafor,

2024). Estas dinámicas comprometen no solo la integridad ecológica, sino también los medios de vida locales.

En el ámbito productivo, la Sierra Norte combina agricultura diversificada y ganadería a pequeña escala con sistemas tradicionales agroforestales como el kuojtakiloyan, que integra cultivos de café bajo sombra, aguacate, plátano, cítricos, setas y otras especies útiles, promoviendo una coexistencia entre producción y conservación (Toledo y Moguel, 2012). A ello se suman cultivos de temporal y tecnificados en zonas bajas y planicie costera, donde predominan cítricos y ganadería extensiva intensiva, que presionan la frontera forestal y generan erosión de los suelos. En contraste, los sistemas de producción silvopastoril favorecen corredores biológicos y regeneración natural del bosque (Castro Renero et al., 2021).

A continuación, se presentan algunos datos representativos de los dos municipios donde se trabajará con las empresas forestales comunitarias, los cuales son, el municipio de Chignahuapan por su gran afluencia de turismo y presencia de ecosistemas forestales, y el municipio de Zautla, municipio con presencia de población originaria como participantes de empresas forestales comunitarias.

4.2 Demografía de los municipios de área de estudio

Chignahuapan, el municipio con mayor densidad poblacional del área de estudio, registró una población total de 70,000 habitantes y 41,640 viviendas habitadas según el Censo de Población y Vivienda 2020 (INEGI, 2020). Estos datos reflejan su carácter urbano y su papel como centro económico o administrativo de la región. Además, el acceso a servicios de salud alcanzó a 16,153 personas, lo que sugiere una relativa cobertura médica, aunque persisten interrogantes sobre su distribución equitativa, los 8,559 residentes nacidos en otra entidad pueden indicar un atractivo migratorio, posiblemente vinculado a oportunidades laborales o educativas (Campos, 2021).

En contraste, el municipio de Zautla presenta una dinámica demográfica distinta, con una población total de 20,717 habitantes y solo 7,876 viviendas habitadas (INEGI, 2020). Esta menor densidad sugiere un perfil más rural, con economías locales basadas en actividades primarias. El acceso a servicios de salud cubre a 7,876 personas, proporcionalmente alto para su tamaño, pero aún revela desafíos en infraestructura médica. La población indígena es significativa (5,151 hablantes), lo que resalta su herencia cultural, aunque en menor escala que Chignahuapan. Por otro lado, los 1,022 nacidos en otra entidad reflejan una movilidad reducida, asociada posiblemente a menores flujos migratorios (Rodríguez, 2018).

La comparación entre ambos municipios evidencia las desigualdades regionales. Chignahuapan, con mayor población y servicios, concentra dinámicas urbanas y multiculturales, mientras que Zautla representa una estructura más localizada y con retos específicos, como la dispersión geográfica o la accesibilidad a servicios. Estos contrastes, documentados por el INEGI (2020), subrayan la necesidad de políticas públicas diferenciadas que consideren tanto el crecimiento urbano como el desarrollo rural inclusivo (Gómez y López, 2019).

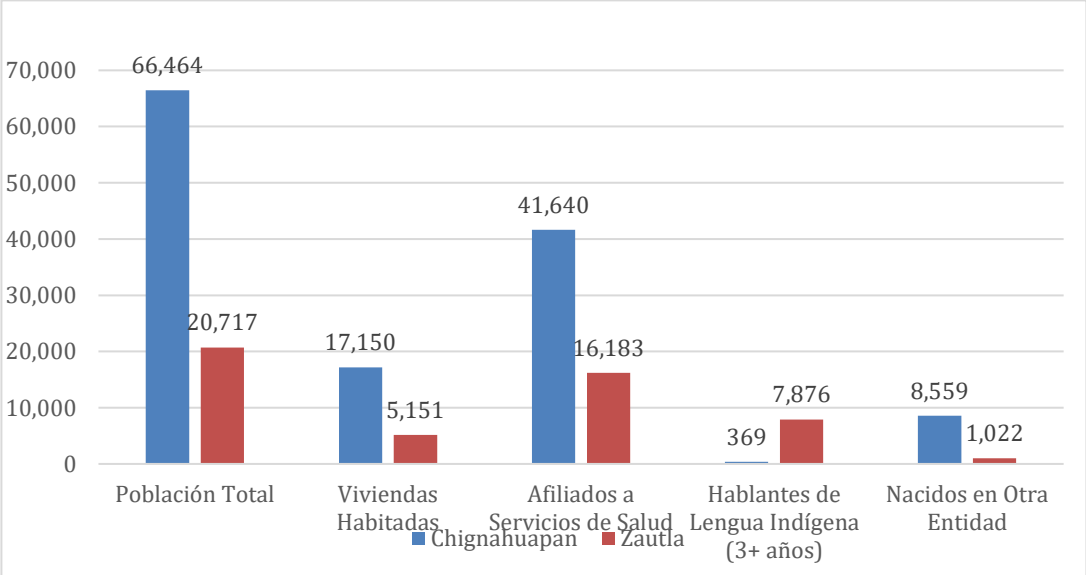

Figura 3 **Datos demográficos municipios**

Fuente: Elaboración propia con datos del INEGI (2020)

4.3 Principales actividades económicas

La Sierra Norte de Puebla constituye una de las regiones más relevantes del estado debido a su riqueza biológica, forestal y cultural, así como por la diversidad de actividades productivas que sustentan la economía regional. Sus características fisiográficas, definidas por extensas áreas boscosas, condiciones climáticas favorables y una importante disponibilidad de recursos naturales, han permitido el desarrollo de actividades agrícolas, pecuarias, forestales, comerciales y turísticas que desempeñan un papel fundamental en la generación de empleo e ingresos para la población local. De acuerdo con el Gobierno del Estado de Puebla (2025), la economía regional mantiene una relación con el aprovechamiento de los recursos naturales y las actividades del sector primario, aunque en diversos municipios se observan procesos de diversificación económica asociados a la transformación de productos, el comercio y los servicios. Estas dinámicas productivas han contribuido a configurar una estructura económica heterogénea, donde las condiciones territoriales y ambientales influyen de manera significativa en las vocaciones productivas de cada municipio.

Asimismo, la Sierra Norte destaca por la coexistencia de actividades económicas tradicionales con nuevas estrategias de desarrollo territorial orientadas al fortalecimiento de cadenas productivas y al aprovechamiento sustentable de los recursos locales. La producción agrícola de maíz, café, frutales y otros cultivos de temporal continúa siendo una actividad central para numerosas familias rurales, mientras que el manejo forestal, la agroindustria, las artesanías y el turismo han adquirido una creciente relevancia en diversos municipios (RIMISP, 2022). En localidades como Chignahuapan, Zacatlán, Cuetzalan y Xicotepec, la diversificación económica ha permitido complementar los ingresos provenientes de las actividades primarias mediante la producción artesanal, la transformación de productos agropecuarios y forestales, así como la prestación de servicios

turísticos. En este sentido, la siguiente tabla presenta una síntesis de las principales actividades económicas desarrolladas en algunos de los municipios más representativos de la Sierra Norte de Puebla, permitiendo identificar las particularidades productivas que caracterizan a la región y las diferencias existentes entre sus territorios.

La información presentada en la siguiente tabla permite identificar que las actividades económicas de la Sierra Norte de Puebla conservan una fuerte dependencia de los recursos naturales, particularmente de la agricultura y los bosques. Sin embargo, también se observan procesos diferenciados de diversificación económica entre municipios. Mientras localidades como Chignahuapan y Zacatlán han fortalecido sectores vinculados al turismo, la agroindustria y la producción artesanal, otros municipios mantienen una mayor dependencia de las actividades primarias. Estas diferencias reflejan las condiciones territoriales, la disponibilidad de infraestructura y el grado de articulación con los mercados regionales, factores que influyen en las oportunidades de desarrollo económico y bienestar de la población (Gobierno del Estado de Puebla, 2025; INEGI, 2020).

Cuadro 1 Actividades económicas en la Sierra Norte de Puebla

Municipio	Actividades agropecuarias	Actividades forestales	Industria y transformación	Comercio y servicios	Turismo
Chignahuapan	Maíz, haba, avena, trigo, ganadería bovina y ovina, truticultura y apicultura	Aprovechamiento de bosques de pino y oyamel, producción maderable	Fabricación de esferas navideñas, talleres artesanales de vidrio soplado	Comercio local y regional	Pueblo Mágico, aguas termales, laguna de Chignahuapan, senderismo
Zacatlán	Producción de manzana, maíz, frijol, durazno y ganadería	Aprovechamiento forestal de coníferas	Elaboración de sidra, productos derivados de la manzana y agroindustria	Comercio regional y servicios	Pueblo Mágico, Barranca de los Jilgueros, relojes monumentales
Huauchinango	Café, maíz, cítricos, floricultura y ganadería	Producción forestal y viveros	Agroindustria y transformación de productos agrícolas	Centro comercial regional	Presas, ecoturismo y festividades religiosas
Xicotepec	Café, cítricos, pimienta y ganadería	Aprovechamiento forestal	Beneficiado de café y pequeñas manufacturas	Servicios financieros y comerciales	Turismo cultural y religioso
Zihuateutla	Café, maíz y frutales	Aprovechamiento forestal	Pequeña agroindustria	Comercio local	Turismo de naturaleza
Tetela de Ocampo	Maíz, frijol y ganadería de traspatio	Producción forestal	Artesanías y pequeñas manufacturas	Comercio local	Turismo histórico y de montaña
Zacapoaxtla	Maíz, café, ganadería y horticultura	Aprovechamiento forestal	Textiles, artesanías y alimentos	Importante centro comercial regional	Turismo cultural y gastronómico
Cuetzalan	Café, pimienta, vainilla y miel	Manejo forestal comunitario	Artesanías textiles y productos agroalimentarios	Comercio turístico	Turismo comunitario e indígena

Fuente: Elaboración propia con datos del gobierno de Puebla (2025) e INEGI (2020)

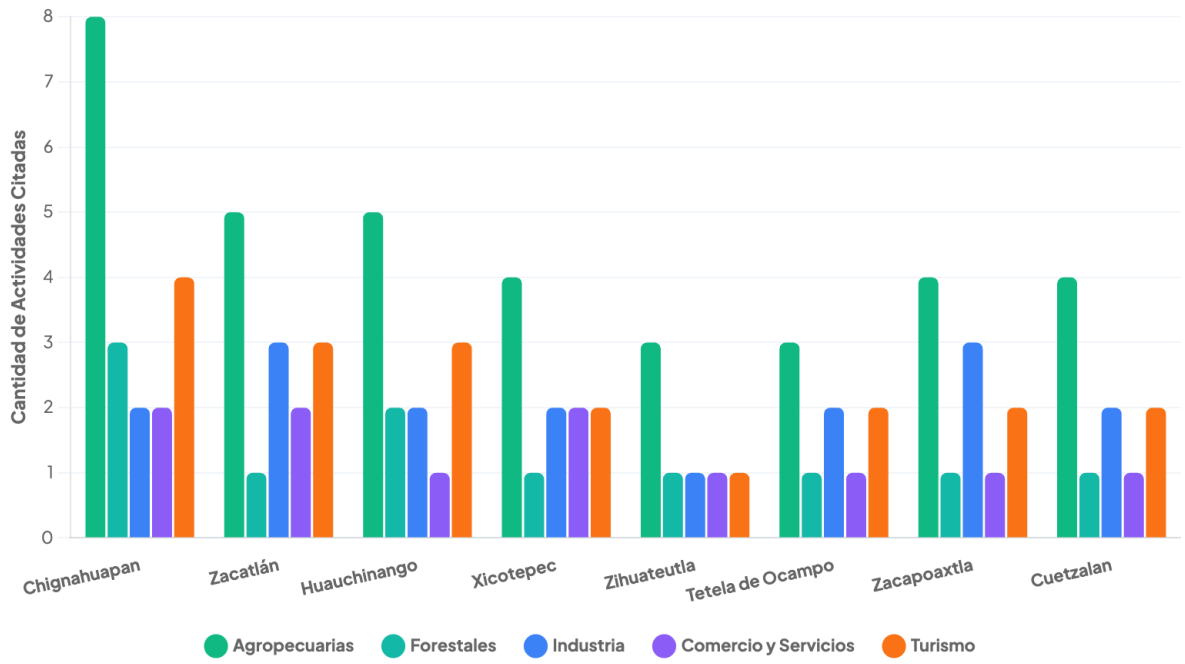

Figura 4. Actividades económicas en municipios.

Fuente: Elaboración propia con datos del INEGI 2020.

La gráfica complementa la información presentada en la *Tabla 1* al mostrar de manera comparativa la diversidad de actividades económicas identificadas en los principales municipios de la Sierra Norte de Puebla. A partir de la cantidad de actividades registradas en cada sector económico, es posible observar que las actividades agropecuarias constituyen el componente productivo más importante de la región, con una presencia significativa en todos los municipios analizados. Destaca particularmente Chignahuapan, que presenta la mayor diversidad de actividades agropecuarias, seguido por Zacatlán y Huauchinango. Esta situación refleja la importancia histórica del sector primario como base de la economía regional y como fuente de empleo e ingresos para una parte considerable de la población rural (Gobierno del Estado de Puebla, 2025).

Asimismo, la gráfica evidencia diferencias en los procesos de diversificación económica entre municipios. Chignahuapan sobresale por la combinación equilibrada de actividades agropecuarias, forestales, industriales, comerciales y turísticas, lo que confirma su papel como uno de los principales polos económicos

de la región. De manera similar, Zacatlán y Huauchinango muestran una estructura económica relativamente diversificada, sustentada en la articulación entre la producción primaria, la agroindustria, el comercio y los servicios turísticos. En contraste, municipios como Zihuateutla y Tetela de Ocampo presentan una menor diversidad de actividades, con una economía más concentrada en los sectores agropecuario y forestal, situación que puede traducirse en una mayor dependencia de los recursos naturales y una menor capacidad de adaptación frente a cambios económicos o ambientales (RIMISP, 2022).

Por otra parte, la representación gráfica permite identificar la relevancia del sector forestal en toda la Sierra Norte de Puebla. Aunque la intensidad de esta actividad varía entre municipios, su presencia constante confirma la importancia de los bosques como elemento estructurante de las economías locales y como fuente de materias primas, empleo y servicios ambientales. Del mismo modo, se observa que las actividades industriales y comerciales tienden a concentrarse en aquellos municipios con mejores condiciones de conectividad, infraestructura y acceso a mercados regionales, mientras que el turismo adquiere mayor relevancia en localidades que han logrado capitalizar sus atractivos naturales, culturales e históricos, como Chignahuapan, Zacatlán, Xicotepec y Cuetzalan.

En términos generales, la gráfica pone de manifiesto que la Sierra Norte de Puebla presenta una estructura económica heterogénea, donde coexisten municipios con economías altamente diversificadas y otros cuya dinámica productiva continúa dependiendo principalmente de las actividades primarias. Esta diversidad refleja las distintas trayectorias de desarrollo territorial presentes en la región y evidencia la necesidad de diseñar estrategias diferenciadas de desarrollo rural que consideren las particularidades productivas, ambientales y socioculturales de cada municipio (INEGI, 2020; Gobierno del Estado de Puebla, 2025).

4.4 Actividades económicas en municipios

Como ya se ha mencionado, la economía de la Sierra Norte de Puebla se caracteriza por la predominancia de los sectores primario (agropecuario y forestal) y terciario (comercio y servicios). Según el Indicador Trimestral de la Actividad Económica Estatal (INEGI), en el tercer trimestre de 2024, las actividades primarias crecieron un 2.3 % a nivel estatal, ubicando a Puebla en el lugar 18 a nivel nacional, lo que refleja una base sólida en agricultura y ganadería que también está presente en municipios de la Sierra Norte como Chignahuapan y Zautla (INEGI, 2025).

En Chignahuapan, el Censo Económico y los Cuadernos Estadísticos Municipales indican que en 2019 la población ocupada fue de 32 164 personas, con una tasa de actividad del 64.1 % y una tasa de desocupación muy baja del 0.81 % (SPFA CEP Puebla, 2020). Entre las actividades productivas, el sector primario alcanzó un valor de producción agrícola de 348 millones de pesos y pecuario de 158 millones, mientras que el secundario generó 164 millones y el terciario 497 millones, lo que ilustra una economía equilibrada con fuerte presencia del agro y los servicios.

La agricultura en Chignahuapan es intensiva y diversa: se producen cultivos para consumo como maíz, haba, avena, trigo, papa y hortalizas, así como frutales como manzano y durazno; adicionalmente existe apicultura y acuacultura como trucha y carpa en zonas serranas. La silvicultura es otra actividad relevante, siendo uno de los principales municipios productores de madera en Puebla, lo que responde a su amplia cobertura boscosa, integrada por diversas especies de pino y otras como oyamel y encino.

En cuanto al sector manufacturero y de servicios, sobresale la industria artesanal de esferas navideñas: con más de 200 talleres, genera miles de empleos locales y constituye un elemento distintivo de la economía de Chignahuapan. Además, el comercio minorista y los servicios de alojamiento y alimentos son actividades

esenciales para atender al turismo local y regional, especialmente durante la feria de la esfera.

Por su parte, Zautla presenta una estructura económica predominante del sector primario, con una población dedicada a la agricultura familiar, la silvicultura comunitaria y la ganadería extensiva, dentro de contextos de difícil acceso y limitada industrialización. Su economía rural enfrenta desafíos para transitar hacia modelos más formalizados y competitivos, debido a la falta de infraestructura, tecnología y mercados locales diferenciales.

Dado que la estructura económica de Zautla se encuentra estrechamente vinculada al aprovechamiento de los recursos naturales disponibles en su territorio, las actividades agrícolas continúan desempeñando un papel central en la reproducción económica y social de las familias. Predomina la producción de maíz, frijol, avena y otros cultivos de temporal destinados principalmente al autoconsumo y, en menor medida, a los mercados locales. Estas actividades se desarrollan en unidades de producción de pequeña escala caracterizadas por una limitada mecanización y una fuerte dependencia de las condiciones climáticas. De manera complementaria, la ganadería de traspatio y la crianza de bovinos, ovinos y aves de corral constituyen estrategias importantes para la diversificación de ingresos y la seguridad alimentaria de los hogares. Esta combinación de actividades refleja la persistencia de sistemas productivos campesinos que, además de cumplir funciones económicas, contribuyen a la conservación de conocimientos tradicionales y formas de organización comunitaria propias de la región serrana (INEGI, 2020; Gobierno del Estado de Puebla, 2025).

Por otra parte, el sector forestal representa una de las principales oportunidades económicas para el municipio, debido a la presencia de extensas áreas de bosque templado dominadas por especies de pino y encino. El aprovechamiento de los recursos forestales se realiza principalmente mediante actividades de extracción de madera, producción de leña y transformación primaria en talleres

locales, aunque con un nivel de desarrollo industrial considerablemente menor en comparación con otros municipios forestales de la Sierra Norte de Puebla. La limitada infraestructura productiva y la escasa incorporación de procesos de valor agregado restringen la capacidad del municipio para capturar mayores beneficios económicos derivados de sus recursos forestales. Asimismo, aunque Zautla posee atractivos naturales y paisajísticos con potencial para el turismo rural y de naturaleza, esta actividad aún se encuentra en una etapa incipiente y carece de la consolidación observada en municipios cercanos como Chignahuapan o Zacatlán. En consecuencia, la economía municipal mantiene una alta dependencia de las actividades primarias, situación que plantea desafíos importantes para la generación de empleo, la retención de población joven y la construcción de alternativas de desarrollo rural más diversificadas y sostenibles (RIMISP, 2022; Gobierno del Estado de Puebla, 2025).

El análisis de las actividades económicas permite comprender las particularidades productivas que caracterizan a los municipios de estudio y su relación con las dinámicas de desarrollo rural presentes en la Sierra Norte de Puebla. Aunque ambos territorios comparten condiciones ambientales favorables para la agricultura y el aprovechamiento forestal, presentan diferencias significativas en cuanto a la diversificación de actividades, el desarrollo de sectores complementarios y su vinculación con mercados regionales. El cuadro 2 presenta una comparación de las principales características económicas de Chignahuapan y Zautla, con el propósito de identificar los elementos que configuran sus respectivas estructuras productivas y las oportunidades y limitaciones asociadas a cada contexto territorial.

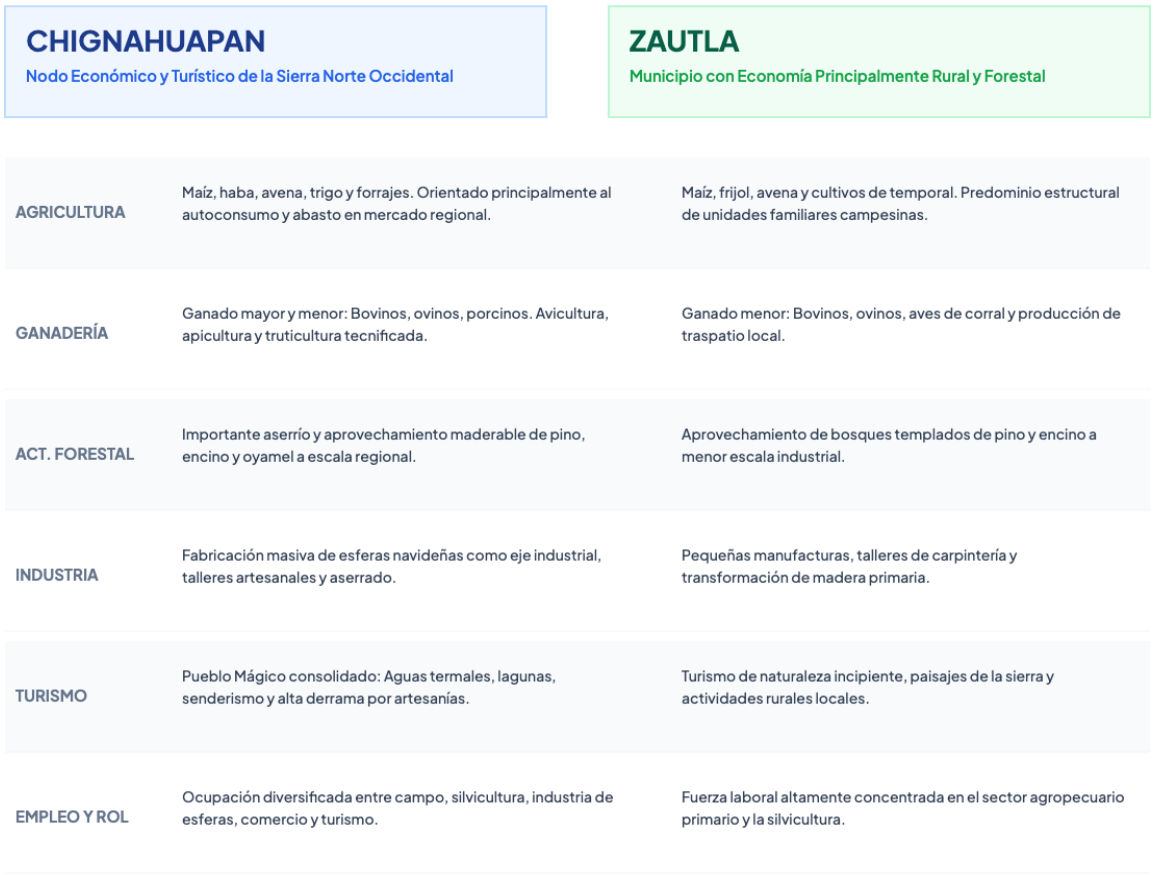

Figura 5. Esquema comparativo entre municipios
Fuente: Elaboración propia con datos del INEGI 2020

Por otra parte, la siguiente figura permite visualizar de manera comparativa las principales actividades económicas presentes en los municipios de Chignahuapan y Zautla, evidenciando diferencias importantes en el grado de diversificación de sus estructuras productivas.

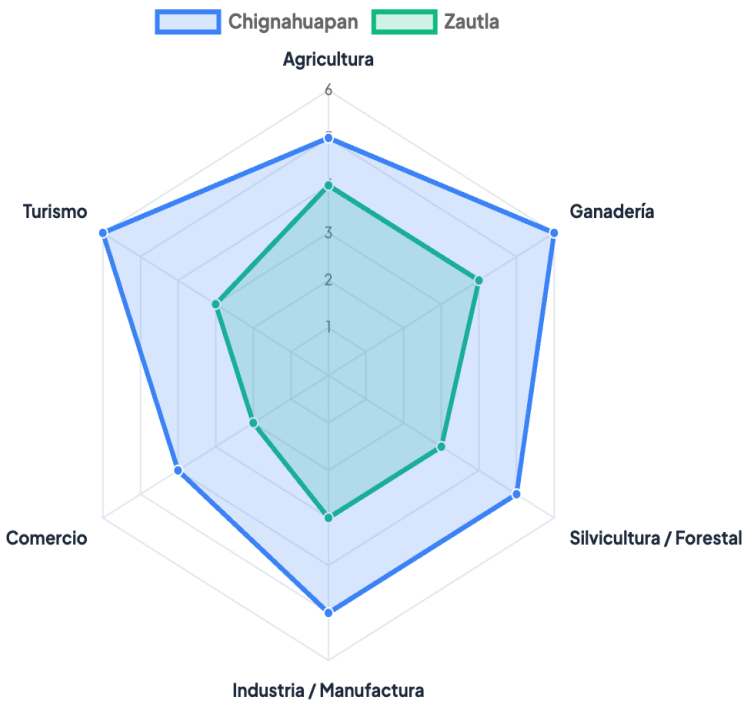

Figura 6. Actividades destacadas entre municipios

Fuente: Elaboración propia con datos del INEGI 2020

Se observa que Chignahuapan presenta una mayor amplitud en prácticamente todos los sectores analizados, destacando particularmente en las actividades vinculadas al turismo, la industria y la agricultura. Esta configuración refleja una economía más diversificada y con mayores niveles de integración a los mercados regionales, donde las actividades primarias se complementan con procesos de transformación, comercio y prestación de servicios. La presencia de la industria artesanal de esferas navideñas, el desarrollo de infraestructura turística y una mayor articulación comercial han permitido que el municipio genere fuentes de ingreso más variadas y reduzca su dependencia exclusiva de las actividades agropecuarias.

Por el contrario, Zautla muestra una estructura económica más concentrada en las actividades del sector primario, especialmente en la agricultura, la ganadería y el aprovechamiento forestal. Aunque estas actividades constituyen la base de la economía local y representan una fuente importante de sustento para las

familias rurales, la menor participación de sectores como la industria, el comercio y el turismo evidencia una limitada diversificación productiva. Esta situación puede asociarse a factores como las restricciones de infraestructura, la dispersión de las localidades, el acceso limitado a mercados especializados y la escasa incorporación de procesos de valor agregado. En consecuencia, la economía municipal presenta una mayor vulnerabilidad frente a fluctuaciones en los precios de los productos primarios, eventos climáticos adversos y procesos de degradación ambiental que afectan directamente la disponibilidad de recursos naturales (INEGI, 2020; Gobierno del Estado de Puebla, 2025).

En términos generales, el gráfico confirma que, si bien ambos municipios comparten una base económica sustentada en los recursos agropecuarios y forestales propios de la Sierra Norte de Puebla, las trayectorias de desarrollo seguidas por cada uno han dado lugar a estructuras productivas diferenciadas. Mientras Chignahuapan ha logrado consolidar una economía más diversificada mediante la articulación de actividades industriales, comerciales y turísticas, Zautla continúa dependiendo en mayor medida de las actividades primarias y del aprovechamiento directo de los recursos naturales. Estas diferencias resultan relevantes para comprender las oportunidades y limitaciones que enfrenta cada territorio en materia de desarrollo rural, generación de empleo y fortalecimiento de capacidades productivas locales.

Los datos económicos que se muestran en la tabla 2, indican que Chignahuapan y Zautla reflejan estructuras productivas con una fuerte presencia del sector primario, aunque con claras diferencias en escala y diversificación.

En Chignahuapan, el sector primario que incluye agricultura, ganadería y aprovechamiento forestal generó una producción aproximada de 109.8 millones de pesos en 2019, seguido por el sector secundario (industria manufacturera y servicios públicos) con 96.0 millones, y el terciario, compuesto por comercio, turismo y otros servicios, con 52.0 millones. Este patrón económico se corresponde con la distribución del empleo: más del 40 % de la población

económicamente activa (PEA) se dedica a actividades primarias, alrededor del 28 % al sector secundario y aproximadamente el 32 % a los servicios. En contraste, Zautla presenta una estructura económica similar, pero con menores volúmenes de producción: el sector primario generó 26.10 millones de pesos, el secundario 18.65 millones, y el terciario 7.45 millones de Valor Agregado Censal Bruto (VACB). Estos datos muestran que, si bien ambos municipios comparten una base económica rural centrada en los recursos naturales, Chignahuapan ha desarrollado una economía más diversificada y con mayor capacidad productiva que Zautla.

Cuadro 2. Sectores económicos

Sector económico	**Chignahuapan (producción valor millones MXN, 2019)**	**Población ocupada por sector**	**Zautla (VACB valor millones MXN, 2019)**
Primario (agricultura, ganadería, forestal)	109.8 (agropecuario y forestal)	5 606 personas (40 % de la PEA)	26.10 (VACB total primario)
Secundario (manufactura, industria)	96.0 (industria manufacturera y servicios públicos)	3 912 personas (27.9 % de la PEA)	18.65 millones (VACB secundario)
Terciario (comercio, turismo, servicios)	52.0 (servicios, comercio, turismo)	4 495 personas (32.0 % de la PEA)	7.45 millones (VACB terciario)

Fuente: Elaboración propia con datos del INEGI (2020) y Estado de Puebla (2025)

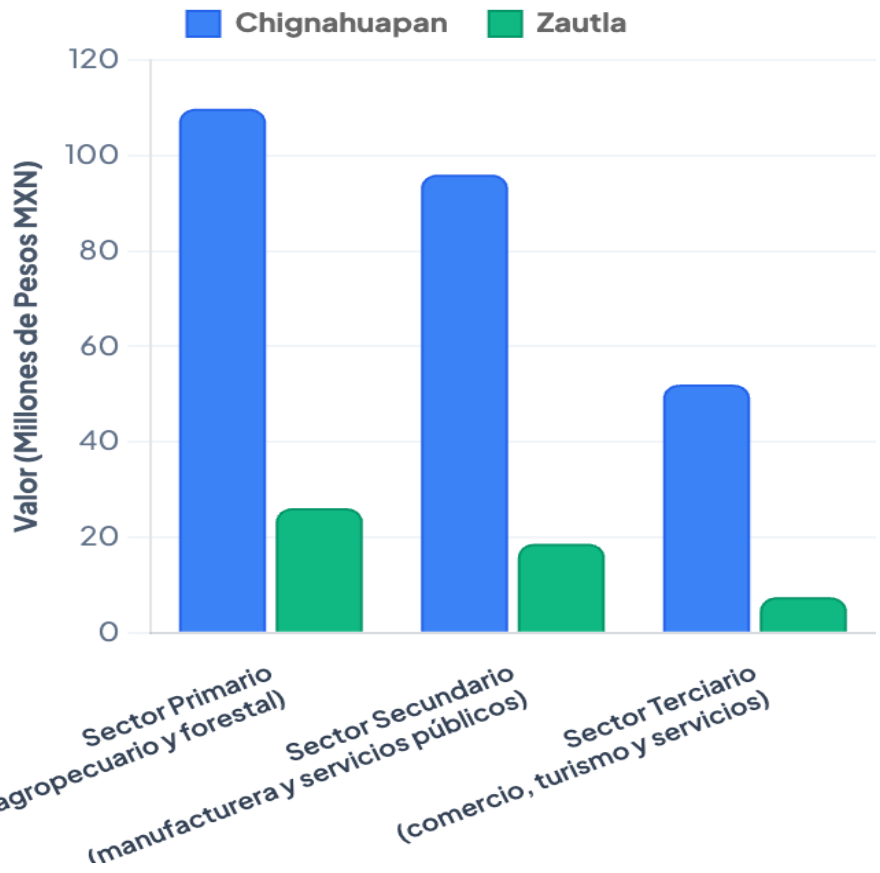

Figura 7. Gráfica de barras sectores económicos.

Fuente: Elaboración propia con datos del INEGI (2020) y Estado de Puebla (2025)

Esta caracterización económica permite establecer una base para comprender las condiciones territoriales en las que se desarrollan las actividades forestales y las dinámicas de participación de la población local. Asimismo, ofrece elementos para analizar cómo las oportunidades económicas, la disponibilidad de recursos y las formas de organización productiva influyen en los procesos de desarrollo rural presentes en los municipios de estudio, aspectos que serán abordados en los apartados siguientes.

4.5 Contexto Cultural: Cosmovisión y Relación con la Naturaleza

La Sierra Norte de Puebla es una región de profunda riqueza cultural, conformada en gran parte por pueblos indígenas, particularmente nahuas, totonacos y otomíes, cuyas formas de vida están íntimamente vinculadas al entorno natural.

En municipios como Chignahuapan y Zautla, la cosmovisión indígena sigue presente en prácticas rituales, sistemas de organización comunitaria y concepciones territoriales que integran el bosque, el agua y los cerros como entidades vivas. De acuerdo con Toledo y Barrera-Bassols (2008), estos pueblos conservan sistemas de conocimientos locales que conforman un “corpus-cosmos-praxis”, es decir, una forma de conocimiento ecológico tradicional que entrelaza creencias, prácticas productivas y conocimientos del paisaje.

Esta visión holística del territorio implica una relación ética y espiritual con los recursos naturales. No es solo el uso instrumental del bosque lo que está en juego, sino la reproducción simbólica y cultural de la vida comunal. Así, prácticas como las ofrendas a los manantiales, las ceremonias del maíz o la asignación comunal del trabajo forestal responden a principios de reciprocidad y respeto hacia la naturaleza. De acuerdo con Esteva y Prakash (1998), estas comunidades no solo viven “en” la naturaleza, sino “con” ella, en una interdependencia que constituye su identidad colectiva.

Sin embargo, la presión externa hacia la modernización productiva y la mercantilización del territorio ha tensionado estas formas tradicionales de relación con la naturaleza. Algunos proyectos productivos introducidos en la región han desestructurado los sistemas de reciprocidad y solidaridad comunal, favoreciendo lógicas individuales y privatizadoras (Martínez Luna, 2013). Aun así, muchas comunidades han revalorizado su cosmovisión como base para proyectos de desarrollo local alternativo, reivindicando sus formas propias de habitar y gobernar el territorio.

Como señalan Barkin y Lemus (2011), en las regiones indígenas de México “las formas de vida alternativas no son residuos del pasado, sino proyectos vivos de futuro”, basados en el buen vivir y en la defensa activa de los bienes comunes. En este contexto, el reconocimiento de la cosmovisión local en municipios como Chignahuapan y Zautla no solo es un acto cultural, sino también una estrategia política para sostener proyectos de desarrollo sostenible con identidad.

4.6 Contexto Ambiental: Biodiversidad y Problemas Ambientales

Como se ha mencionado anteriormente la Sierra Norte de Puebla es una de las regiones más biodiversas del país, albergando ecosistemas de bosque mesófilo de montaña, bosque de pino-encino y zonas de transición con selvas altas perennifolias. Según Vázquez-García et al. (2012), esta zona concentra alto endemismo y funciones ecológicas críticas, como la regulación hídrica y la captura de carbono. Los municipios de Chignahuapan y Zautla se benefician de estos ecosistemas, los cuales sustentan tanto la biodiversidad como las formas de vida campesinas e indígenas.

No obstante, esta riqueza ambiental se encuentra amenazada por múltiples factores. La tala ilegal, la expansión urbana no planificada, los incendios forestales y, recientemente, los proyectos extractivos han generado pérdida de cobertura forestal, degradación del suelo y escasez de agua. En un estudio sobre la gestión forestal comunitaria en la región, Ceballos (2020) advierte que “la sobreexplotación del bosque, en ausencia de un ordenamiento territorial participativo, acelera la ruptura del tejido socioambiental en las comunidades” (p. 94). La fragmentación del paisaje afecta directamente las estrategias agrícolas y forestales que dependen de la integridad del ecosistema.

Además, el cambio climático ha intensificado los eventos climáticos extremos en la región, afectando los ciclos agrícolas y disminuyendo la recarga de mantos acuíferos. En Chignahuapan y Zautla, donde el agua proviene en gran parte de manantiales de montaña, se ha observado una reducción en la disponibilidad hídrica, ocasionada por la deforestación y la disminución de la cobertura vegetal (en gran medida tala ilegal) (SEMARNAT, 2019). Estos problemas no solo comprometen la biodiversidad, sino también la seguridad alimentaria y cultural de las comunidades.

La respuesta de las comunidades ha sido diversa: algunas han optado por reforzar sus prácticas de manejo forestal comunitario y reforestación, mientras que otras han emprendido acciones legales para frenar megaproyectos o concesiones mineras en sus territorios. Como señala Merino (2018), “la defensa del bosque no es solo ecológica, sino también una forma de defensa del territorio, de los modos de vida y de la autonomía comunitaria” (p. 147).

4.7 Contexto social

4.7.1 Lenguas originarias

Históricamente la Sierra Norte de Puebla ha sido habitada por pueblos originarios que han conservado, a lo largo del tiempo, sus lenguas y formas de vida. Entre las principales lenguas indígenas que se hablan actualmente en la región se encuentran el náhuatl, el totonaco y el otomí (también llamado ñähñu), las cuales han sido fundamentales para la transmisión de conocimientos, cosmovisiones y formas de organización social (INALI, 2008). Estos pueblos mantienen un vínculo histórico con el territorio que se remonta a tiempos prehispánicos, cuando constituían importantes núcleos sociales y políticos que interactuaban con otras regiones mesoamericanas.

La presencia de estas lenguas refleja un entramado histórico complejo. El náhuatl, por ejemplo, se expandió tras la hegemonía mexica (Flores Farfán, 2009). El totonaco, en cambio, es una lengua considerada por muchos lingüistas como autóctona de la región del Golfo y del norte de Puebla, con una profunda raíz territorial. El otomí, aunque con menos hablantes, está vinculado a procesos de migración interna desde el Valle del Mezquital hacia las tierras altas de Puebla. Estas lenguas han sobrevivido gracias a la fuerte identidad comunitaria, pero también han sido objeto de desplazamiento lingüístico debido a políticas de castellanización, marginación cultural y migración.

En décadas recientes, se ha observado una preocupante disminución en el número de hablantes de lenguas originarias en la Sierra Norte de Puebla. De

acuerdo con el Censo de Población y Vivienda 2020, del INEGI, aunque Puebla es uno de los estados con mayor población indígena del país, el porcentaje de personas que hablan una lengua indígena ha disminuido de manera constante, especialmente entre las nuevas generaciones. En algunas comunidades, la lengua originaria ya solo es hablada por adultos mayores, mientras que niños y jóvenes adoptan el español como primera lengua. Este fenómeno de pérdida lingüística está estrechamente ligado a procesos de desigualdades estructurales, migración a centros urbanos y la falta de políticas educativas efectivas de valorización lingüística (INEGI, 2020).

A pesar de este escenario, existen esfuerzos desde las comunidades, organizaciones civiles y algunas instituciones educativas por preservar y revitalizar las lenguas originarias. Estos esfuerzos incluyen programas de educación bilingüe, elaboración de materiales didácticos en lengua indígena, talleres intergeneracionales de oralidad y proyectos culturales como la radio comunitaria y el teatro indígena. Como afirma Cruz Rueda (2014), “la lengua no sólo es un instrumento de comunicación, sino un espacio simbólico de resistencia y de reproducción de la memoria colectiva” (p. 72). En este sentido, el mantenimiento de las lenguas indígenas está vinculado directamente a la defensa del territorio, la identidad cultural y los derechos colectivos.

Además, el reconocimiento de los pueblos indígenas como sujetos de derecho y no como minorías culturales ha generado nuevas condiciones para la revaloración de sus lenguas. El Instituto Nacional de Lenguas Indígenas (INALI) ha clasificado al náhuatl de la Sierra Norte de Puebla y al totonaco del centro de Puebla como variantes lingüísticas específicas, lo que permite desarrollar estrategias de preservación más situadas y adecuadas al contexto. Sin embargo, aún persiste una brecha histórica del Estado mexicano en cuanto al reconocimiento pleno y la garantía de los derechos lingüísticos, en especial en zonas rurales donde la lengua indígena se encuentra fuertemente erosionada por la marginación estructural (INALI, 2008; López Cruz, 2017).

Según el Censo de Población y Vivienda 2020 del INEGI, en el municipio de Cuetzalan del Progreso, con una población total de aproximadamente 49 864 habitantes, se reportaron 32 729 personas mayores de tres años que hablan alguna lengua indígena; esto equivale al 65.6 % de la población municipal, siendo el náhuatl del noreste de Puebla la lengua predominante (16 981 mujeres y 15 748 hombres). Este municipio es uno de los principales centros lingüísticos nahuas del estado y refleja una situación de alta mayoría indígena que ha resistido pese a los procesos de migración y castellanización.

Por su parte, datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía señalan que el municipio de Zautla, ubicado también en la Sierra Norte, forma parte de los territorios con alta presencia de hablantes de lengua indígena, especialmente náhuatl, dentro de un grupo reducido de municipios que concentran más de 10 000 hablantes indígenas en Puebla (INEGI, 2020). Zautla comparte con municipios como Huauchinango, Zacapoaxtla y Naupan la característica común de contar con población indígena superior al 20 % del total municipal, en muchos casos superando incluso el 30 %.

Las Figuras 4 y 5 muestran la composición lingüística de la población indígena en los municipios de Chignahuapan y Zautla, mostrando diferencias significativas en la presencia y conservación de las lenguas originarias. En ambos municipios, el náhuatl constituye la lengua indígena predominante; sin embargo, su relevancia es considerablemente mayor en Zautla, donde representa prácticamente la totalidad de la población hablante de lengua indígena. Por su parte, Chignahuapan presenta una mayor diversidad lingüística, ya que además del náhuatl se registra la presencia de hablantes de otomí y de otras lenguas indígenas, aunque en proporciones reducidas. Esta situación refleja la diversidad cultural característica de la Sierra Norte de Puebla y la permanencia de procesos históricos de ocupación y movilidad de distintos pueblos indígenas en la región (INALI, 2020; INEGI, 2020).

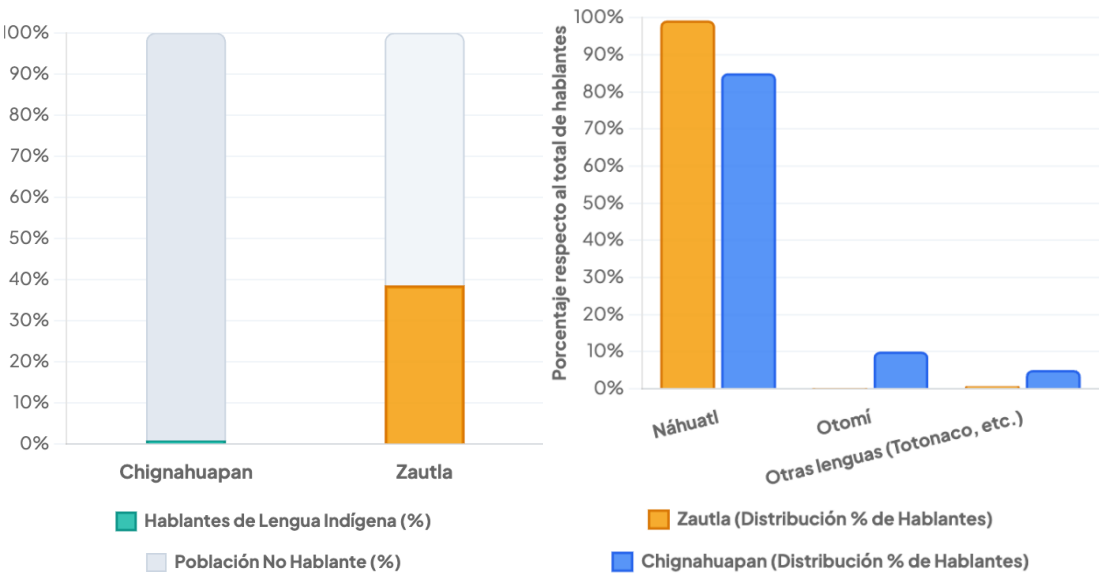

Figura 8. Hablantes y distribución de lengua indpigena

Fuente:Elaboración propia con datos del INALI (2020) e INEGI (2020)

Estas cifras contrastan con la tendencia estatal general. Aunque Puebla cuenta con más de 615 622 hablantes de alguna lengua indígena (aproximadamente el 9.9 % de la población total del estado), la mayoría de los hablantes se concentra en la Sierra Norte y municipios como Cuetzalan y Zautla (INEGI, 2020). A pesar de ello, se ha detectado una disminución gradual de hablantes, especialmente entre las generaciones más jóvenes: hace una década representaban cerca del 11.5 %, mientras que en 2020 este porcentaje bajó al 9.9 % lo que representa aproximadamente una pérdida del 2 % de hablantes en diez años, detrimento que suele ser mayor en localidades urbanas o semiurbanas.

Estos datos muestran que, si bien Cuetzalan del Progreso y Zautla se mantienen como municipios clave del náhuatl en la Sierra Norte, también enfrentan desafíos comunes a otras regiones indígenas del país: erosión lingüística generacional, presión hacia el bilingüismo asimétrico y escasa transmisión intergeneracional.

4.7.2 Marginación y pobreza

La Sierra Norte de Puebla se caracteriza por una marcada heterogeneidad territorial en la que convergen importantes recursos naturales, riqueza biocultural

y, al mismo tiempo, condiciones persistentes de pobreza y marginación. De acuerdo con el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL, 2023), la región concentra municipios que presentan elevados porcentajes de población en situación de pobreza, especialmente en aquellas localidades con predominancia indígena y rural. Esta situación se relaciona con factores estructurales como la dispersión geográfica de los asentamientos humanos, las limitaciones en infraestructura carretera y la insuficiente generación de empleos formales, elementos que históricamente han restringido las oportunidades de desarrollo de la población serrana.

Como señala Hernández Laos (2019), la pobreza rural en México se encuentra estrechamente vinculada a desigualdades territoriales que limitan el acceso a bienes y servicios básicos, independientemente de la disponibilidad de recursos naturales. En la Sierra Norte de Puebla esta condición resulta particularmente evidente, pues municipios con una importante riqueza forestal y agrícola continúan registrando rezagos significativos en materia de bienestar social. Asimismo, el Índice de Marginación elaborado por el Consejo Nacional de Población identifica que gran parte de los municipios serranos presentan grados de marginación medios, altos o muy altos, reflejando carencias acumuladas en educación, vivienda, ingresos y acceso a servicios públicos (CONAPO, 2020).

Las Figuras líneas abajo permiten identificar la distribución espacial de los niveles de marginación en los municipios analizados de la Sierra Norte de Puebla. La primera gráfica muestra que el 50 % de los municipios considerados presentan un grado de marginación medio, mientras que el 37.5 % se ubica en un nivel alto y únicamente el 12.5 % corresponde a una condición de marginación medio-alta. Esta distribución revela que, aunque algunos municipios han logrado avanzar en indicadores relacionados con educación, vivienda y acceso a servicios, una proporción significativa de la región continúa enfrentando rezagos estructurales que limitan las oportunidades de desarrollo económico y social de la población. De acuerdo con el Consejo Nacional de Población (CONAPO, 2020), “la

marginación constituye un fenómeno multidimensional asociado a la insuficiencia de oportunidades para acceder a educación, ingresos adecuados, servicios básicos y condiciones dignas de bienestar”.

Por su parte, también se permite observar las diferencias existentes entre municipios. Chignahuapan, Zacatlán, Huauchinango y Xicotepec presentan un grado de marginación medio, situación que puede relacionarse con una mayor diversificación económica, mejores niveles de conectividad y una mayor concentración de infraestructura y servicios públicos. En contraste, Zautla, Cuetzalan y Zihuateutla registran niveles de marginación altos, reflejando condiciones más complejas asociadas a la dispersión poblacional, la presencia de comunidades rurales e indígenas y una mayor dependencia de actividades primarias de baja rentabilidad. Tetela de Ocampo ocupa una posición intermedia con un grado de marginación medio-alto, lo que evidencia la existencia de rezagos importantes, aunque menos severos que los observados en los municipios clasificados con marginación alta (CONAPO, 2020).

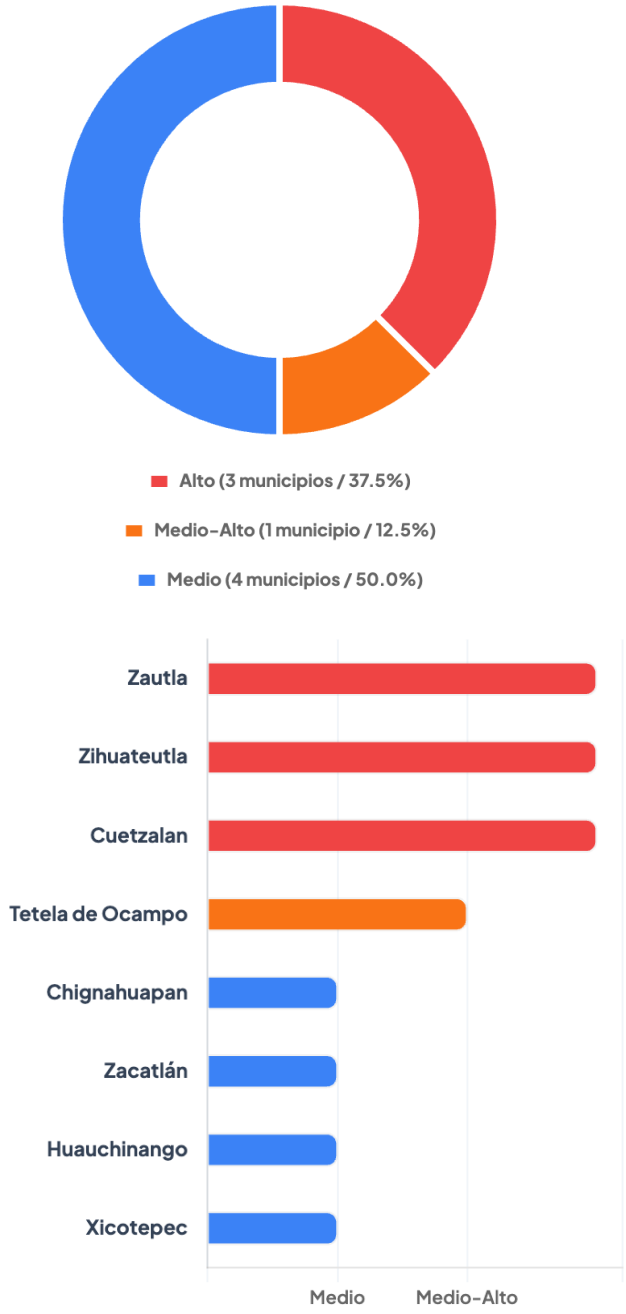

Figura 9. Indíce de marginación.

Fuente: Elaboración propia con datos de la CONAPO (2020)

Dentro de la Sierra Norte de Puebla, Chignahuapan presenta condiciones relativamente más favorables en comparación con otros municipios de la región. La consolidación de actividades económicas como la industria artesanal de esferas navideñas, el turismo y el comercio regional ha contribuido a generar

oportunidades de empleo e ingresos que han permitido disminuir algunos indicadores de rezago social (Gobierno del Estado de Puebla, 2025). Sin embargo, esta situación no implica la desaparición de las condiciones de pobreza, ya que persisten diferencias significativas entre la cabecera municipal y diversas localidades rurales alejadas.

De acuerdo con CONEVAL (2023), una parte importante de la población continúa enfrentando carencias relacionadas con el acceso a seguridad social y la disponibilidad de empleos permanentes. En este sentido, el crecimiento económico municipal no siempre se traduce en una distribución equitativa de los beneficios generados. Como argumenta Barkin (2018), los procesos de desarrollo local suelen producir dinámicas diferenciadas donde ciertos sectores logran integrarse a los mercados mientras otros permanecen en condiciones de vulnerabilidad económica.

Además, la estacionalidad de actividades como el turismo y la producción artesanal provoca fluctuaciones en los ingresos familiares durante distintas épocas del año. Por ello, numerosas familias complementan sus estrategias económicas mediante actividades agrícolas, forestales o empleos temporales, configurando esquemas de reproducción social característicos de los territorios rurales diversificados (Schejtman y Berdegué, 2004).

La Figura 8 presenta una síntesis de la estabilidad social de Chignahuapan a partir de seis dimensiones clave relacionadas con las condiciones de bienestar y desarrollo de la población: empleo, marginación, migración, ingresos, acceso a servicios básicos y educación. La escala utilizada, de 1 a 100, permite identificar tanto los sectores que contribuyen a fortalecer la estabilidad social del municipio como aquellos que representan áreas de vulnerabilidad. En términos generales, los resultados muestran un comportamiento favorable en las dimensiones vinculadas con educación, servicios básicos e ingresos, las cuales alcanzan los valores más altos de la gráfica. Esto sugiere que Chignahuapan ha logrado consolidar ciertas condiciones de bienestar derivadas de su diversificación

económica, la expansión de la infraestructura social y el dinamismo generado por actividades como el turismo, el comercio y la industria artesanal. Estas características coinciden con los niveles de marginación media reportados para el municipio y con su posición relativamente favorable dentro del contexto de la Sierra Norte de Puebla (CONAPO, 2020; Gobierno del Estado de Puebla, 2025).

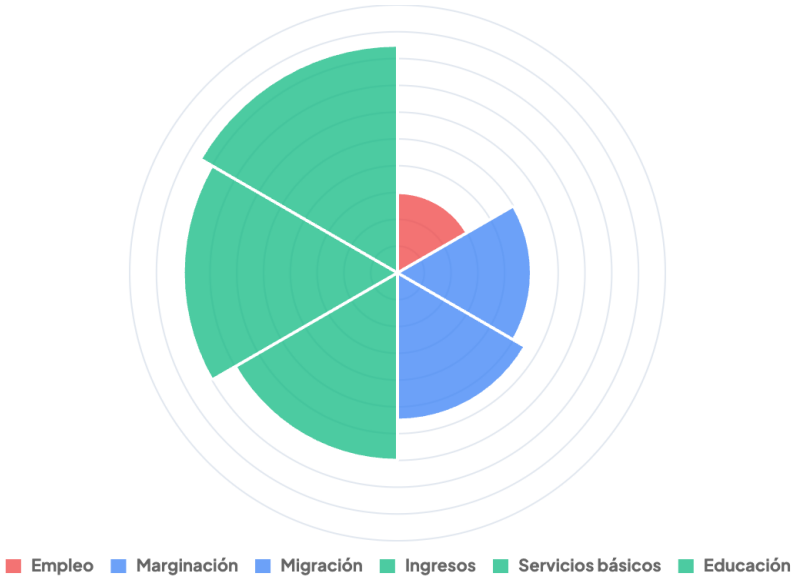

Figura 10. Sectores de oportunidad

Fuente: Elaboración propia con datos de la CONAPO (2020) y Gobierno de Puebla (2025)

Las dimensiones asociadas al empleo, la marginación y la migración presentan valores considerablemente menores en comparación con las variables de bienestar social. Particularmente, el empleo constituye el indicador más bajo, lo que refleja la persistencia de problemas relacionados con la calidad, estabilidad y formalización de las fuentes laborales disponibles. Aunque el municipio cuenta con una economía más diversificada que otros territorios serranos, una parte importante de la población continúa dependiendo de actividades temporales, estacionales o informales vinculadas al turismo, la producción artesanal y las actividades agropecuarias. Esta situación genera condiciones de vulnerabilidad económica para numerosos hogares y limita la capacidad de ciertos sectores para acceder a ingresos estables y seguridad social (CONEVAL, 2023).

Por otra parte, los valores observados en la dimensión migratoria sugieren que la movilidad poblacional continúa siendo una estrategia utilizada por algunos hogares para complementar sus ingresos o acceder a mejores oportunidades laborales. Si bien la migración en Chignahuapan no alcanza los niveles observados en municipios con mayores rezagos socioeconómicos, su presencia indica que aún existen limitaciones para absorber completamente la demanda laboral local. Asimismo, el indicador de marginación muestra que persisten desigualdades internas entre la cabecera municipal y las comunidades rurales más alejadas, donde las oportunidades de empleo, infraestructura y acceso a servicios suelen ser más limitadas. Como señalan Schejtman y Berdegué (2004), estas diferencias territoriales son comunes en contextos rurales donde los beneficios del desarrollo económico tienden a concentrarse en determinados espacios y sectores de la población.

A diferencia de Chignahuapan, Zautla presenta condiciones de marginación más pronunciadas asociadas a una economía con menor diversificación productiva. La dependencia de actividades agrícolas de temporal, la limitada presencia de industrias y las dificultades de acceso a mercados regionales han influido en la persistencia de niveles elevados de pobreza rural. Según CONAPO (2020), las características geográficas del municipio, marcadas por la dispersión de sus localidades y las condiciones accidentadas del terreno, incrementan los costos de acceso a servicios e infraestructura, dificultando los procesos de integración económica.

La pobreza en Zautla se manifiesta a través de múltiples dimensiones. Además de las limitaciones en ingresos, se observan carencias relacionadas con servicios de salud, seguridad social y oportunidades laborales permanentes. Como señala la FAO (2021), este tipo de contextos rurales suelen generar estrategias de supervivencia basadas en la diversificación de actividades, donde las familias combinan agricultura, aprovechamiento forestal, empleo temporal y migración para sostener sus medios de vida.

Otro elemento relevante es la limitada capacidad para generar valor agregado a partir de los recursos forestales existentes en el municipio. Aunque los bosques representan un importante activo territorial, gran parte de la producción continúa comercializándose como materia prima. De acuerdo con Bray, Merino y Barry (2007), esta situación reduce la posibilidad de que las comunidades capturen mayores beneficios económicos derivados de los recursos forestales, perpetuando condiciones de dependencia económica y vulnerabilidad social.

La siguiente figura representa el Índice de Estabilidad Ocupacional de Zautla, construido a partir de seis dimensiones asociadas a las condiciones socioeconómicas que influyen en la capacidad de la población para acceder y mantener medios de vida estables: empleo, marginación, migración, ingresos, acceso a servicios básicos y educación. A diferencia de municipios con economías más diversificadas, la gráfica muestra valores relativamente bajos en la mayoría de los indicadores, lo que refleja un contexto caracterizado por mayores niveles de vulnerabilidad social y económica. Los resultados sugieren que la estabilidad ocupacional en el municipio se encuentra condicionada por la fuerte dependencia de actividades agropecuarias y forestales de pequeña escala, las cuales suelen estar sujetas a factores climáticos, fluctuaciones de mercado y limitadas oportunidades de generación de valor agregado (CONEVAL, 2023).

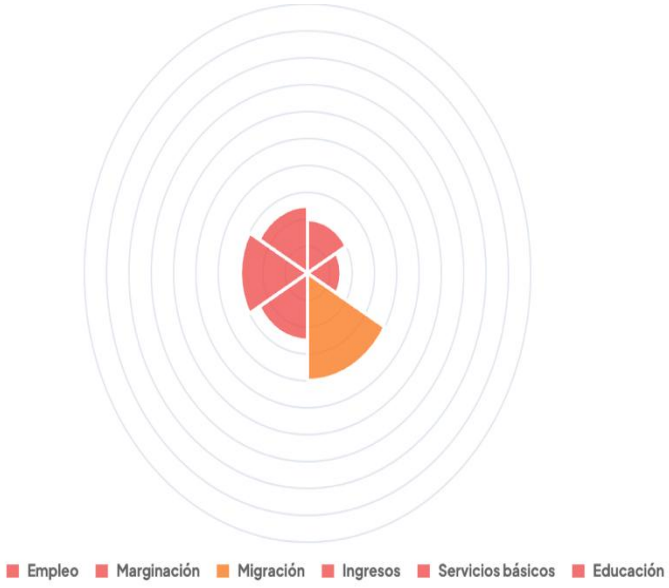

Figura 11. Indíce de Estabilidad Ocupacional.

Fuente: Elaboración propia con datos del CONEVAL (2023)

Entre las dimensiones analizadas, la migración presenta el valor más elevado, lo que evidencia la importancia que tienen los procesos migratorios como estrategia de reproducción económica para numerosos hogares del municipio. La búsqueda de empleo en otras regiones del estado o del país constituye una alternativa frecuente ante la limitada oferta laboral local, permitiendo complementar los ingresos familiares mediante remesas y trabajo temporal. Diversos estudios han documentado que, en contextos rurales con escasa diversificación económica, la migración se convierte en un mecanismo fundamental para reducir riesgos económicos y compensar la insuficiencia de ingresos generados por las actividades primarias (Canales, 2018; Durand y Massey, 2020).

Por otra parte, los indicadores relacionados con empleo e ingresos muestran niveles reducidos de estabilidad, lo que coincide con las características productivas previamente descritas para Zautla. La predominancia de la agricultura de temporal, la ganadería de pequeña escala y el aprovechamiento forestal limita la generación de empleos permanentes y bien remunerados. Asimismo, la baja presencia de actividades industriales, comerciales y turísticas

restringe las oportunidades de inserción laboral para la población joven y contribuye a la persistencia de condiciones de pobreza y marginación. Según la FAO (2021), este tipo de estructuras económicas suelen generar una elevada dependencia de actividades informales y estrategias familiares de diversificación para garantizar la subsistencia.

Los indicadores de educación, acceso a servicios básicos y marginación reflejan igualmente la existencia de rezagos estructurales que afectan la estabilidad social del municipio. Aunque en las últimas décadas se han registrado avances en cobertura educativa y acceso a infraestructura básica, persisten diferencias importantes entre localidades y limitaciones asociadas a la dispersión territorial de la población. En conjunto, la gráfica pone de manifiesto que la estabilidad ocupacional en Zautla se encuentra estrechamente vinculada a factores estructurales de desarrollo rural, donde la limitada diversificación económica, la migración y las condiciones de marginación continúan desempeñando un papel central. Estos elementos permiten comprender las restricciones que enfrenta el municipio para generar oportunidades de empleo sostenibles y mejorar las condiciones de bienestar de su población, en contraste con territorios regionales que han logrado consolidar economías más diversificadas y dinámicas (CONAPO, 2020; Schejtman y Berdegué, 2004).

4.7.3 Migración

La Sierra Norte de Puebla presenta procesos migratorios característicos de regiones rurales con escasa absorción laboral en actividades productivas. Mejía Méndez y Castellanos Suárez (2024) sostienen que la tecnificación agrícola y el limitado desarrollo de cultivos comerciales han dejado a muchas personas sin oportunidades locales de trabajo, convirtiendo a la región en una reserva de mano de obra migrante que se dirige regularmente tanto al interior del país como a los Estados Unidos (Mejía Méndez y Castellanos Suárez, 2024).

En el municipio de Chignahuapan, según datos del Censo de Población y Vivienda 2020, el 9.71 % de la población de cinco años o más reporta haber

migrado por motivos de trabajo (SPF CEP Puebla, 2020). Este indicador sugiere que la migración se ha vuelto una estrategia asociada al cierre de espacios laborales y la búsqueda de ingresos alternativos fuera del municipio (SPF CEP Puebla, 2020).

En el caso de Zautla, con una población de 20 717 personas, se reporta que 8.5 % de las personas de cinco años y más han migrado por trabajo. (SPF CEP Puebla, 2020). Estos porcentajes reflejan flujos relevantes para localidades rurales, especialmente cuando concatenados año con año representan una pérdida del capital humano local y un cambio en las estructuras de vida comunitaria.

En localidades como Atla y San Pablito (municipio de Pahuatlán), que comparten características ecológicas y socioculturales con Chignahuapan y Zautla, se ha documentado un intenso flujo simultáneo de migración interna e internacional. López Meraz y Villegas Loeza (2017) identifican que la desarticulación de la producción agropecuaria y las políticas neoliberales llevaron a la diversificación de actividades económicas, pero que la migración se mantuvo como una respuesta estructural ante la falta de absorción laboral local, tanto a nivel estatal como internacional (López Meraz y Villegas Loeza, 2017).

Respecto al retorno migratorio, D'Aubeterre y Rivermar (2016) analizan cómo la crisis económica en Estados Unidos provocó el retorno de parte de la población migrante de la Sierra Norte, impactando los ingresos familiares y alterando patrones socioculturales en las comunidades de origen. Este movimiento de retorno condicionó procesos de reintegración laboral, adopción de nuevas prácticas productivas y ajustes en las condiciones de vida rural (D'Aubeterre y Rivermar, 2016).

En contraste con tendencias nacionales, donde Predomina la migración interna hacia centros urbanos, la Sierra Norte tiene también registros significativos de migración internacional. Según Reto Diario (Morales, 2016), la Sierra Norte

aporta aproximadamente 15 000 migrantes al año que cruzan hacia Estados Unidos, de un total estimado de 60 000 poblanos que intentan cruzar la frontera. Además, en esta región el 16.1 % de las viviendas reciben remesas, cifra ligeramente superior al promedio estatal (16.1 % frente a 15.2 %), lo que subraya la dependencia económica de las remesas en comunidades rurales como Chignahuapan y Zautla (Morales, 2016).

4.7.4 Contexto Político y Legal: Marco Normativo y Conflictos Territoriales

En términos políticos y legales, la gestión del territorio en municipios como Chignahuapan y Zautla se encuentra mediada por una diversidad de marcos normativos que a menudo entran en tensión. Por un lado, existe un conjunto de leyes federales que regulan el uso de los recursos naturales como la Ley General de Desarrollo Forestal Sustentable y la Ley Agraria, mientras que, por otro lado, las normas internas de ejidos y comunidades se basan en usos y costumbres, reglamentos comunales y sistemas tradicionales de gobernanza. Esta superposición legal ha generado ambigüedades y disputas sobre la propiedad y el control de los recursos (Boege, 2008).

Uno de los principales problemas identificados en la Sierra Norte de Puebla es la falta de reconocimiento pleno a las formas de autogobierno y organización territorial indígena. En Zautla, por ejemplo, comunidades nahuas han enfrentado conflictos territoriales con empresas mineras a las que el Estado otorgó concesiones sin consulta previa, lo que contradice los principios del Convenio 169 de la OIT sobre pueblos indígenas y tribales (Mendoza y Lazos, 2016). Estos conflictos revelan una contradicción entre el marco legal formal y los derechos colectivos que las comunidades reclaman.

Además, los procesos de descentralización en materia ambiental han transferido responsabilidades a los gobiernos locales, pero sin dotarlos de suficientes capacidades institucionales. Como consecuencia, muchas autoridades municipales carecen de herramientas técnicas y jurídicas para mediar en los conflictos territoriales o para implementar políticas de conservación con

participación comunitaria (Toledo et al., 2015). Esto ha obligado a las comunidades a construir sus propios mecanismos de defensa territorial, como reglamentos internos, mapeos participativos y consultas comunitarias.

En este contexto, el ejercicio de la autonomía se vuelve clave para enfrentar los retos territoriales y ambientales. Tal como advierte Barkin (2017), “el desarrollo alternativo no puede desligarse del control territorial y del reconocimiento legal de los sistemas normativos propios” (p. 102). Por ello, en municipios como Chignahuapan y Zautla, el fortalecimiento de las instituciones comunitarias y su articulación con el marco legal nacional es una condición fundamental para avanzar hacia un modelo de gestión sostenible, justo y con sentido de pertenencia hacia el territorio.

5. APROXIMACIÓN EN CAMPO A EMPRESAS FORESTALES COMUNITARIAS[9]

5.1 Aproximación a experiencias de Empresas Forestales Comunitarias

El estudio de las Empresas Forestales Comunitarias (EFC) en el estado de Puebla parte del reconocimiento de que estas organizaciones constituyen experiencias productivas, sociales y territoriales cuya comprensión requiere considerar tanto las condiciones materiales del aprovechamiento de los recursos forestales como las relaciones comunitarias que posibilitan su funcionamiento. En este sentido, las EFC no pueden comprenderse exclusivamente como unidades económicas orientadas a la transformación y comercialización de productos derivados del bosque, sino como procesos organizativos en los que convergen conocimientos locales, mecanismos de cooperación, estructuras de gobernanza, relaciones de género, políticas públicas y distintas concepciones sobre el aprovechamiento de la naturaleza.

La investigación se desarrolló mediante una aproximación metodológica mixta, con predominio de técnicas cualitativas que permitió recuperar experiencias de empresas y grupos productivos localizados en distintas regiones forestales del estado de Puebla. Para ello, se recurrió a entrevistas semiestructuradas y a profundidad, recorridos de reconocimiento de área, observación participante, ejercicios de diagnóstico participativo, aplicación de cuestionarios y revisión documental.

El trabajo de campo se complementó con información documental y estadística sobre el sector forestal, las características socioeconómicas de los territorios y

[9] Parte de la información, los resultados y la discusión desarrollados en los capítulos V y VI de esta tesis sirvieron de base para la elaboración del artículo científico titulado «El territorio y la organización comunitaria en empresas forestales comunitarias de Puebla, México», de autoría de Luis Enrique Ramírez Moreno y la Dra. Miriam Aide Núñez Vera, el cual fue enviado para su consideración editorial a la revista *Geografía Agrícola* de la Universidad Autónoma Chapingo.

los procesos de organización productiva comunitaria. De esta manera, la investigación no pretende establecer que las experiencias observadas sean representativas de todas las empresas forestales de Puebla, sino identificar procesos compartidos, diferencias territoriales y categorías analíticas que contribuyan a comprender las posibilidades y limitaciones de estas iniciativas para el desarrollo rural.

Desde una perspectiva territorial, la investigación reconoce que las regiones forestales de Puebla presentan condiciones ecológicas, sociales y productivas heterogéneas. La Sierra Norte constituye un espacio particularmente importante para el estudio por su trayectoria de aprovechamiento forestal, presencia de núcleos agrarios y diversidad de experiencias de organización comunitaria. Sin embargo, el análisis también incorpora iniciativas localizadas en otras regiones del estado, particularmente la Mixteca poblana y el entorno forestal de la región Izta-Popo. Esta diversidad amplía las posibilidades de examinar distintas formas de apropiación, transformación y valoración de los recursos forestales, desde el aprovechamiento maderable hasta la producción de carbón vegetal, artesanías, aceites esenciales y productos derivados de plantas medicinales.

Esta perspectiva se relaciona con lo planteado por Escobar (2014), quien propone comprender el territorio a partir de las relaciones sociales, culturales y ecológicas que lo constituyen, y no únicamente como una superficie delimitada geográficamente. En el caso de las empresas forestales comunitarias, esta aproximación permite reconocer que el bosque y sus recursos intervienen en las estrategias económicas de las familias, en la transmisión de conocimientos, en la organización colectiva y en las relaciones de pertenencia comunitaria. Asimismo, el planteamiento de Ostrom (1990) sobre la gestión de los bienes comunes ofrece elementos para examinar la construcción de acuerdos, la participación de los actores y las reglas que orientan el aprovechamiento colectivo de los recursos naturales.

En correspondencia con lo anterior, el trabajo de campo recuperó elementos de la etnografía dialógica, entendida como una aproximación que reconoce a las personas participantes como sujetos con conocimientos, experiencias y capacidad de interpretación sobre su propia realidad. Esta orientación buscó evitar que las entrevistas y los recorridos se limitaran a la obtención de información sobre actividades productivas, procurando también comprender los significados atribuidos al trabajo, al bosque, a la participación comunitaria y a la conformación de las empresas.

Las experiencias consideradas comprenden organizaciones con diferentes trayectorias, actividades productivas y grados de consolidación. Entre aquellas que permitieron una aproximación directa mediante entrevistas y recorridos destaca Suame de Intil, empresa integrada por mujeres y vinculada con la producción de carbón vegetal en Acuaco, Zaragoza. Su experiencia resulta particularmente significativa porque articula el aprovechamiento de recursos forestales con la transformación productiva, la organización femenina y la búsqueda de alternativas para generar ingresos a partir de materiales forestales anteriormente poco valorizados.

De acuerdo con las entrevistas a sus integrantes, el origen de la iniciativa estuvo relacionado con las condiciones de aprovechamiento del bosque ejidal y con la posibilidad de transformar madera de encino en carbón vegetal. Una de las entrevistadas explicó que, anteriormente, parte de este recurso permanecía sin aprovechar debido a su bajo valor comercial, por lo que la constitución de un grupo de mujeres permitió explorar una actividad productiva vinculada con el manejo forestal. En sus palabras:

> *“Entonces por eso lo decidimos formar, porque ya habían hecho unos hornos artesanales que son de tabique, unos comisariados anteriores lo habían hecho, pero no lo habían trabajado como tal”*. (Integrante de Sume de Intil, entrevista de campo, 2026).

Lo anterior permite reconocer que la conformación de la empresa no surgió únicamente de una iniciativa comercial individual, sino de la identificación de una oportunidad productiva relacionada con las prácticas de aprovechamiento forestal del ejido. Al mismo tiempo, evidencia la importancia de las estructuras comunitarias previas, particularmente la asamblea ejidal, las autoridades agrarias y las experiencias acumuladas en el manejo de los recursos forestales.

La trayectoria de Sume de Intil también muestra la importancia de los procesos de capacitación, equipamiento e incorporación de tecnologías para la transformación forestal. Durante las entrevistas, las integrantes describieron el tránsito desde la utilización de hornos artesanales hacia equipos metálicos, así como la adquisición de rajadoras, motosierras y otras herramientas que han permitido reorganizar las actividades productivas. No obstante, este proceso también ha implicado dificultades relacionadas con la operación de la maquinaria, los costos de producción, la distribución del trabajo y la conciliación de las responsabilidades familiares con las actividades de la empresa.

Un aspecto relevante es que las integrantes distinguen entre contar con infraestructura y equipamiento productivo y disponer de ingresos económicos suficientes para remunerar su trabajo. Esta diferencia aparece expresada en el siguiente testimonio:

> *“No tenemos un dinero en efectivo todavía como tal, pero ya tenemos una empresa, porque tenemos todo, ya contamos con todo nuestro equipo”.* (Integrante de Sume de Intil, entrevista de campo, 2026).

La expresión sintetiza una de las dimensiones centrales de la investigación: la consolidación organizativa y material de una empresa no necesariamente se traduce de manera inmediata en rentabilidad económica. Por el contrario, pueden existir procesos de acumulación de capacidades, infraestructura y conocimientos que anteceden a la generación de beneficios monetarios para sus integrantes.

Otra experiencia relevante corresponde a Esencias Los Volcanes, ubicada en San Juan Cuauhtémoc, municipio de Tlahuapan, en la región Izta-Popo. Esta iniciativa desarrolla actividades vinculadas con el aprovechamiento y transformación de plantas aromáticas y medicinales, particularmente mediante la elaboración de esencias, aceites esenciales y productos derivados, como jabones y desinfectantes. Su incorporación al estudio permitió abordar una modalidad de organización productiva distinta a la transformación maderable, en la que adquieren importancia los conocimientos sobre plantas, la diversificación de productos y las posibilidades de articulación con otras actividades económicas del territorio.

En esta experiencia, el trabajo de campo incluyó un proceso de diagnóstico participativo mediante herramientas como la cartografía social, el árbol de problemas, el análisis FODA y ejercicios de reflexión colectiva sobre las actividades productivas y las oportunidades de desarrollo comunitario. A diferencia de una aproximación centrada exclusivamente en las características internas de la empresa, estos ejercicios permitieron identificar relaciones entre la organización productiva, la infraestructura local, los servicios comunitarios, los recursos naturales y las actividades turísticas presentes en el territorio.

Durante la elaboración de mapas comunitarios, las y los participantes identificaron espacios relevantes para la vida cotidiana y las actividades económicas, entre ellos la destiladora, el truchero, las zonas de avistamiento de luciérnagas, los centros educativos, los servicios de salud y los caminos rurales.

Uno de los aspectos identificados durante el diagnóstico fue la *“falta de coordinación entre los sectores productivos del ejido”*, problemática que las participantes relacionaron con dificultades de comunicación, limitada articulación de actividades económicas y escasa consolidación de alianzas estratégicas. Asimismo, señalaron problemas asociados con el transporte, la comercialización, la administración y el acceso a asesoría técnica. Estas observaciones muestran que la sostenibilidad empresarial requiere considerar las relaciones entre los

procesos productivos y las condiciones de organización territorial, así como las capacidades de coordinación entre actores que desarrollan actividades distintas dentro de una misma comunidad.

La experiencia de Esencias Los Volcanes también permitió reconocer la importancia de las estrategias de diversificación económica. Durante los ejercicios participativos se exploraron posibilidades relacionadas con el ecoturismo, la creación de experiencias vinculadas con el bosque y el fortalecimiento de la comercialización de productos naturales. Estas alternativas no deben interpretarse como resultados empresariales consolidados, sino como propuestas construidas desde el diagnóstico comunitario para ampliar las oportunidades de aprovechamiento de los recursos territoriales.

La incorporación de las experiencias de la Sierra Norte y de la región Izta-Popo permitió reconocer diferentes modalidades de aprovechamiento forestal, pero también puso de manifiesto que las empresas atraviesan procesos organizativos que no pueden explicarse exclusivamente por el tipo de producto que elaboran. En este sentido, la investigación incluyó otras experiencias empresariales y comunitarias mediante entrevistas, cuestionarios, revisión documental y recuperación de información sobre sus actividades productivas.

Entre ellas se encuentra el Grupo Ejidal Gómez Tepeteno, del ejido Gómez Tepeteno, municipio de Tlatlauquitepec, cuya inclusión permite ampliar la observación hacia otras formas de organización ejidal vinculadas con el aprovechamiento forestal. Asimismo, se consideró la experiencia de la UMA San Pedro Textitlán, que incorpora al estudio una modalidad de manejo de recursos naturales que requiere distinguir las características de la unidad de manejo respecto de las formas de organización empresarial comunitaria. Su consideración resulta pertinente para examinar las relaciones entre conservación, aprovechamiento, organización local y generación de oportunidades económicas.

En la Mixteca poblana se incorporó la experiencia de Manos Mágicas Santa Inés Ahuatempan, integrada por mujeres artesanas que trabajan con palma. Este caso permite ampliar la noción de empresa forestal comunitaria más allá de las actividades maderables y reconocer la importancia de los productos forestales no maderables en las estrategias económicas y culturales de las comunidades rurales. La elaboración de artesanías constituye una actividad en la que convergen conocimientos transmitidos entre generaciones, disponibilidad de materia prima local, trabajo manual especializado e innovación en el diseño de productos.

En la entrevista realizada a una de sus integrantes se recupera la preocupación por la pérdida de prácticas artesanales tradicionales y, simultáneamente, el interés por transformarlas para responder a nuevas condiciones de comercialización. La entrevistada explicó:

> *"Lo que ahorita nosotros estamos haciendo es rescatar la cultura de nuestro municipio".* (Integrante de Manos Mágicas Santa Inés Ahuatempan, entrevista de campo, 2026).

Esta afirmación permite reconocer que la actividad empresarial también se encuentra vinculada con la continuidad de conocimientos y prácticas culturales. En este caso, la transformación de la palma comprende tanto la recuperación de objetos tradicionales como petates, tenates y aventadores, así como la elaboración de nuevos productos, entre ellos bolsas, cojines, servilleteros y artículos decorativos. La innovación productiva aparece, por tanto, como una estrategia para mantener la vigencia económica de una actividad artesanal sin desvincularla de su historia comunitaria.

La experiencia también evidencia la importancia del acompañamiento institucional y de la capacitación para la consolidación empresarial. La entrevistada señaló que la organización tuvo que desarrollar capacidades administrativas y de gestión que inicialmente no formaban parte de sus

conocimientos artesanales, por lo que la obtención de apoyos para infraestructura, maquinaria y asesoramiento técnico resultó fundamental. Al referirse al proceso organizativo, destacó:

> *"Siempre juntas, siempre asesorándonos [...] la unión que tenemos, la comunicación que tenemos, la participación".* (Integrante de Manos Mágicas Santa Inés Ahuatempan, entrevista de campo, 2026).

La relevancia de este testimonio radica en que la cooperación entre las integrantes aparece como un recurso organizativo para enfrentar dificultades técnicas, administrativas y económicas. De este modo, la empresa constituye un espacio donde el trabajo artesanal se relaciona con la construcción colectiva de capacidades para gestionar proyectos, acceder a financiamiento y participar en mercados.

También se consideraron las experiencias de Artesanas en Madera de la Sierra Norte de Puebla, vinculadas con los ejidos Minillas y Peñuelas, así como Sígueme Kopally S.P.R., en el ámbito de los ejidos Contla y San Miguel. Estas organizaciones amplían el conjunto de experiencias de estudio hacia diferentes formas de transformación de recursos forestales y participación de mujeres en actividades productivas comunitarias. Su incorporación permite contrastar las condiciones de organización, los conocimientos productivos, la vinculación con las estructuras agrarias y las estrategias de sostenibilidad económica, sin presuponer que todas las empresas mantienen el mismo grado de consolidación o las mismas relaciones con sus respectivos núcleos agrarios.

El estudio también recuperó la experiencia de una asesora técnica forestal con trayectoria en la conformación y acompañamiento de empresas comunitarias, particularmente aquellas integradas por mujeres. Su testimonio aporta una perspectiva complementaria a la de las productoras, al permitir comprender los procesos de constitución empresarial, capacitación, profesionalización y

vinculación institucional desde la experiencia de una persona que acompaña a distintas organizaciones.

La asesora señaló que el fortalecimiento empresarial requiere desarrollar capacidades que van más allá de la producción artesanal o del aprovechamiento de los recursos forestales. En particular, destacó la necesidad de mejorar el cálculo de costos, la estandarización de procesos y las estrategias de comercialización, sin perder las características sociales y culturales de las actividades productivas. Al explicar la función del acompañamiento técnico, expresó:

> *"La asesoría técnica que te acerque las capacitaciones que necesitas".* (Asesora técnica forestal, entrevista de campo, 2026).

Esta perspectiva permite reconocer que la asesoría técnica puede desempeñar una función de articulación entre conocimientos comunitarios, requerimientos administrativos, instituciones públicas y mercados. Sin embargo, también plantea interrogantes sobre los procesos de autonomía organizativa, especialmente cuando las empresas requieren acompañamiento externo para gestionar recursos, resolver trámites o establecer estrategias comerciales.

Lo narrado por la asesora también permitió identificar barreras de género presentes en la conformación de empresas forestales de mujeres. En su experiencia, algunas participantes enfrentaron oposición familiar y restricciones para incorporarse a procesos de capacitación o actividades productivas fuera de sus comunidades. Estas situaciones muestran que la creación de empresas no ocurre al margen de las relaciones sociales existentes, sino que se encuentra condicionada por la distribución del trabajo doméstico, las responsabilidades de cuidado y las posibilidades de participación de las mujeres en espacios públicos y productivos.

La aproximación al trabajo de campo también incluyó narrativas sobre la participación de mujeres jóvenes en actividades de gestión forestal y

organización ejidal. La entrevista a Guadalupe permite reconocer transformaciones en el acceso femenino a responsabilidades técnicas y administrativas, así como las dificultades que persisten para obtener reconocimiento en espacios históricamente masculinizados. Al referirse a los cambios observados en la participación de las mujeres, señaló:

> *"Anteriormente era muy raro que viéramos a una mujer de comisariada o que viéramos a una mujer de documentadora para sacar la madera".* (Guadalupe, entrevista de campo, 2025).

Su experiencia permite incorporar al análisis la dimensión generacional y las formas en que el conocimiento técnico, la práctica cotidiana y la participación comunitaria contribuyen a modificar las relaciones de autoridad dentro de los territorios forestales.

Además de las entrevistas, la investigación incorporó la aplicación de cuestionarios orientados a recuperar información sobre las características de las personas participantes y sus percepciones acerca de las condiciones organizativas, productivas y de funcionamiento de las empresas. La base de datos disponible contiene 38 registros de respuesta, con variables sociodemográficas y reactivos codificados mediante escalas de valoración. Esta información constituye una fuente complementaria para la sistematización del trabajo de campo, al permitir identificar tendencias en las percepciones de las personas participantes y contrastarlas con lo obtenido mediante técnicas cualitativas.

La incorporación de información estadística no pretende sustituir la comprensión de las trayectorias particulares de cada empresa, sino aportar elementos para examinar las relaciones entre organización interna, participación, capacidades productivas y sostenibilidad económica. En este sentido, los cuestionarios pueden contribuir a reconocer coincidencias y diferencias entre las experiencias

estudiadas, mientras que las entrevistas permiten profundizar en los procesos sociales que explican dichas respuestas.

Desde el punto de vista teórico, esta articulación entre información territorial y experiencias productivas permite retomar la discusión sobre las relaciones entre economía campesina y racionalidad empresarial. Chayanov (1985) aporta elementos para comprender las particularidades de las unidades productivas campesinas y su relación con el trabajo familiar y la reproducción económica, mientras que Ostrom (1990) permite examinar las condiciones institucionales y organizativas que intervienen en la gestión colectiva de los recursos. Ambas perspectivas resultan relevantes para analizar empresas que participan en mercados, pero cuyo funcionamiento también se encuentra relacionado con responsabilidades comunitarias, acuerdos colectivos y estrategias familiares de reproducción social.

La diversidad de experiencias incorporadas muestra, asimismo, la pertinencia de distinguir entre la constitución formal de una empresa, su funcionamiento organizativo y su consolidación económica. Las entrevistas permiten identificar casos en los que existen avances importantes en materia de infraestructura, equipamiento, organización y capacitación, pero donde la generación de ganancias continúa siendo limitada. Esta condición obliga a diferenciar la obtención de ingresos por ventas, la recuperación de los costos de producción y la existencia de excedentes económicos susceptibles de distribuirse entre las personas integrantes. La distinción será fundamental para el análisis posterior de la sostenibilidad empresarial.

De igual manera, la participación de las mujeres constituye una dimensión transversal de las experiencias estudiadas. Su presencia no se limita a la elaboración de productos o a la ejecución de actividades productivas, sino que comprende procesos de organización, administración, gestión institucional, adquisición de conocimientos técnicos y participación en decisiones comunitarias. Sin embargo, las entrevistas también muestran que estas

transformaciones conviven con desigualdades en el acceso a recursos, responsabilidades domésticas y cuestionamientos a la autoridad femenina.

5.2. Organización comunitaria, gobernanza y autonomía

La organización comunitaria constituye una dimensión fundamental para comprender el funcionamiento de las Empresas Forestales Comunitarias (EFC) en las distintas regiones forestales del estado de Puebla. Más allá de sus actividades productivas, estas iniciativas se desarrollan mediante relaciones de cooperación, mecanismos de comunicación, construcción de acuerdos y distribución de responsabilidades entre sus integrantes. Sin embargo, dichos procesos no ocurren de manera aislada, sino que se encuentran vinculados con las estructuras agrarias, las relaciones de poder comunitarias y las exigencias administrativas y económicas que implica la constitución de una empresa. En este sentido, el trabajo de campo permitió identificar que la organización, la gobernanza y la autonomía constituyen dimensiones relacionadas, aunque no necesariamente equivalentes, en los procesos de consolidación de las EFC.

Desde el planteamiento de Ostrom (1990), la gestión de los bienes comunes requiere arreglos institucionales que permitan establecer reglas, mecanismos de participación y formas de resolución de conflictos entre quienes comparten recursos. Esta perspectiva resulta pertinente para analizar las experiencias forestales comunitarias, donde la organización productiva puede encontrarse estrechamente relacionada con los acuerdos de las asambleas ejidales, la disponibilidad de recursos forestales y las decisiones sobre su aprovechamiento. No obstante, resulta necesario distinguir entre la gobernanza del territorio forestal y la administración interna de las empresas, pues ambas pueden involucrar actores, atribuciones y mecanismos de decisión diferentes.

Las entrevistas realizadas muestran que la comunicación y la cooperación son elementos recurrentes en las experiencias de organización productiva. En el caso de Manos Mágicas Santa Inés Ahuatempan, la construcción de acuerdos entre

las integrantes aparece vinculada con el desarrollo de capacidades administrativas, la obtención de apoyos y la continuidad del trabajo colectivo. Una de las entrevistadas destacó la importancia de permanecer organizadas mediante la siguiente expresión:

> *"Siempre juntas, siempre asesorándonos [...] la unión que tenemos, la comunicación que tenemos, la participación".* (Integrante de Manos Mágicas Santa Inés Ahuatempan, entrevista de campo, 2026).

Lo mencionado anteriormente permite reconocer que la comunicación no se limita al intercambio de información, sino que interviene en la construcción de confianza y en la capacidad de enfrentar dificultades compartidas. En este caso, la organización representa un recurso colectivo que facilita el aprendizaje, la gestión de proyectos y la búsqueda de alternativas para sostener las actividades productivas.

Por su parte, la experiencia de Sume de Intil, en A cuaco, Zaragoza, permite examinar la relación entre la organización empresarial y las estructuras ejidales. La conformación del grupo de mujeres dedicado a la producción de carbón vegetal estuvo relacionada con iniciativas previas de aprovechamiento forestal y con infraestructura desarrollada durante administraciones ejidales anteriores. De acuerdo con las entrevistas, la existencia de hornos artesanales que no habían sido aprovechados productivamente constituyó uno de los antecedentes para impulsar la organización de las mujeres. En este sentido, la autonomía empresarial no debe entenderse únicamente como independencia respecto de las autoridades agrarias, sino como la capacidad de las integrantes para participar efectivamente en las decisiones sobre su actividad productiva, administrar recursos, organizar el trabajo y definir estrategias de continuidad. La relación con el ejido puede facilitar el acceso a materias primas, infraestructura y mecanismos colectivos de gestión; sin embargo, también puede generar tensiones cuando las atribuciones de las autoridades comunitarias y las decisiones de la empresa no se encuentran claramente diferenciadas.

La perspectiva de la asesora técnica permitió ampliar esta dimensión, particularmente en lo relacionado con la constitución y el acompañamiento de empresas integradas por mujeres. Su experiencia muestra que los procesos de organización empresarial requieren desarrollar capacidades administrativas, productivas y comerciales que no siempre están disponibles al momento de conformar una iniciativa colectiva. Asimismo, el acompañamiento técnico puede facilitar la gestión de recursos y la vinculación institucional, aunque plantea el desafío de fortalecer progresivamente la capacidad de las propias integrantes para conducir sus actividades sin depender permanentemente de actores externos.

Esta relación entre acompañamiento y autonomía resulta especialmente relevante para comprender que la formalización de una empresa no garantiza, por sí misma, la consolidación de sus mecanismos internos de gobernanza. La existencia de una figura jurídica, reglamentos o cargos administrativos constituye una dimensión formal de la organización, mientras que la participación cotidiana, la distribución efectiva de responsabilidades y la capacidad de construir acuerdos expresan su funcionamiento práctico. Por ello, el análisis de las EFC requiere considerar tanto las estructuras institucionales como las relaciones sociales que sostienen su operación.

Una dimensión adicional de la gobernanza se relaciona con la capacidad de coordinación entre las distintas actividades económicas presentes en los territorios. Durante el diagnóstico participativo desarrollado con Esencias Los Volcanes, en San Juan Cuauhtémoc, las participantes identificaron como problemática central la *“falta de coordinación entre los sectores productivos del ejido”.* Esta situación fue relacionada con dificultades de comunicación, ausencia de liderazgos compartidos y limitada articulación entre las iniciativas económicas locales. A partir de esta experiencia, es posible reconocer que la organización interna de una empresa puede mostrar capacidades de cooperación entre sus

integrantes y, al mismo tiempo, enfrentar dificultades para establecer relaciones con otros actores del territorio.

La gobernanza comunitaria también debe examinarse desde las relaciones de poder que condicionan quiénes pueden participar y ejercer autoridad. En una entrevista realizada, la participación femenina aparece como un proceso de transformación gradual de las estructuras organizativas del sector forestal. Sin embargo, se menciona que persisten diferencias entre expresar opiniones y participar efectivamente en las decisiones:

> *"Las mujeres están como las que dan ideas, pero no las que toman decisiones".* (Guadalupe, entrevista de campo, 2025).

Este señalamiento permite distinguir entre presencia, participación y capacidad efectiva de decisión, dimensiones que no necesariamente avanzan de manera simultánea. Asimismo, muestra que la autonomía debe analizarse considerando las relaciones de género y el reconocimiento de las capacidades técnicas y organizativas de las mujeres.

Es decir, las experiencias recopiladas durante el trabajo de campo identifican que la organización comunitaria constituye una condición relevante para el funcionamiento de las EFC, aunque no garantiza por sí misma la resolución de conflictos, la autonomía empresarial o la sostenibilidad económica. La comunicación, la construcción de acuerdos y el trabajo colectivo pueden fortalecer las capacidades de gestión, pero sus efectos dependen también de las relaciones con las autoridades agrarias, la distribución del poder, el acceso a recursos y las posibilidades de participación de los distintos integrantes.

5.3 Género, participación y relaciones intergeneracionales

La participación de las mujeres en las Empresas Forestales Comunitarias constituye una de las dimensiones más relevantes identificadas durante el trabajo de campo. Las experiencias muestran que su incorporación a las actividades

forestales no se limita a la producción y transformación de recursos maderables y no maderables, sino que comprende procesos de organización colectiva, gestión administrativa, adquisición de conocimientos técnicos y participación en espacios de decisión comunitaria. No obstante, estas transformaciones se desarrollan en contextos donde persisten desigualdades relacionadas con la división sexual del trabajo, el acceso a los recursos productivos y de tenencia de la tierra y el reconocimiento de la autoridad femenina.

Desde una perspectiva de género, el análisis de estas experiencias requiere distinguir entre la incorporación de las mujeres a las actividades económicas y las posibilidades efectivas de transformar las relaciones de poder que estructuran la vida comunitaria. En este sentido, las aportaciones de la economía feminista permiten reconocer que el trabajo productivo se encuentra relacionado con las actividades domésticas y de cuidados, frecuentemente invisibilizadas en las formas convencionales de valorar la producción económica. Asimismo, los planteamientos de Segato (2016) ofrecen elementos para comprender cómo las desigualdades de género se reproducen mediante prácticas cotidianas y mecanismos de reconocimiento o exclusión dentro de las estructuras sociales.

En las empresas estudiadas, las mujeres participan en actividades diversas, entre ellas la producción de carbón vegetal, la elaboración de artesanías, la transformación de plantas medicinales y la fabricación de productos derivados de recursos forestales. Estas experiencias permiten reconocer una diversificación de las actividades productivas femeninas y su creciente presencia en iniciativas que requieren conocimientos técnicos, administración de recursos, gestión de apoyos institucionales y participación colectiva.

El caso de Sume de Intil, resulta significativo porque muestra la incorporación de mujeres a una actividad forestal tradicionalmente vinculada con el trabajo masculino: la producción de carbón vegetal. Las entrevistas muestran que la participación de las mujeres implicó aprender a operar herramientas, organizar procesos de producción y desarrollar capacidades para gestionar apoyos e

infraestructura. Sin embargo, también enfrentaron dificultades relacionadas con el esfuerzo físico, las condiciones de trabajo y la compatibilidad entre las actividades empresariales y sus responsabilidades familiares.

La experiencia permite reconocer que la participación femenina no constituye únicamente una ampliación de las oportunidades de empleo, sino también un proceso de apropiación de conocimientos y espacios productivos previamente asociados con los hombres. La adquisición de maquinaria, la capacitación y la organización del trabajo representan avances en la construcción de capacidades colectivas, aunque la generación de ingresos suficientes para remunerar a las integrantes continúa siendo un desafío para la consolidación de la empresa.

Por otra parte, Manos Mágicas Santa Inés Ahuatempan muestra una trayectoria diferente, vinculada con la producción artesanal y la transformación de palma. En esta experiencia, la participación de las mujeres se relaciona con la recuperación de conocimientos tradicionales, la innovación de productos y la construcción de mecanismos colectivos de organización. La elaboración de artesanías constituye una actividad en la que los saberes transmitidos entre generaciones adquieren valor productivo y cultural, al tiempo que las integrantes desarrollan capacidades para administrar proyectos, gestionar apoyos y participar en procesos de comercialización.

La importancia de esta experiencia radica en que la organización colectiva permite transformar una actividad tradicionalmente desarrollada en el ámbito familiar en una iniciativa productiva con mayores posibilidades de articulación institucional y comercial. Sin embargo, este tránsito también implica nuevas responsabilidades administrativas y productivas que deben incorporarse a las actividades cotidianas de las mujeres. De esta manera, el fortalecimiento empresarial puede ampliar sus posibilidades de autonomía económica, pero también incrementar sus cargas de trabajo cuando no existen mecanismos que permitan redistribuir las responsabilidades domésticas y de cuidados.

La relación entre género, participación y autoridad comunitaria aparece con particular claridad en la entrevista realizada a Guadalupe, joven vinculada con actividades forestales y procesos de organización ejidal en la Sierra Norte de Puebla. Su testimonio permite reconocer las dificultades que enfrentan las mujeres para obtener reconocimiento dentro de espacios históricamente masculinizados, especialmente cuando desempeñan responsabilidades técnicas o participan en la coordinación de trabajos forestales.

Al recordar una experiencia durante una faena comunitaria, Guadalupe relató que algunos jóvenes cuestionaron su autoridad mediante la expresión:

> *"¿Y esta vieja por qué me manda así?"* (Guadalupe, entrevista de campo, 2025).

La expresión evidencia que la participación de las mujeres en actividades forestales puede enfrentar resistencias relacionadas con las representaciones sociales sobre quiénes poseen legitimidad para dirigir el trabajo comunitario. En este caso, la edad y el género se entrecruzan, pues el cuestionamiento se dirige hacia una mujer joven que desempeña funciones de coordinación y orientación técnica.

No obstante, la misma entrevistada describe transformaciones en el reconocimiento de sus capacidades, particularmente a partir de la experiencia adquirida en actividades forestales y de su participación en procesos de gestión. Al referirse a los cambios en la relación con su padre y con los profesionales forestales que trabajan en la comunidad, señaló:

> *"Ahora ya me dice, vamos, la bióloga o el biólogo pregunta por ti".* (Guadalupe, entrevista de campo, 2025).

Lo anterior permite observar que el liderazgo femenino puede construirse mediante la práctica cotidiana, la adquisición de conocimientos y el reconocimiento progresivo de las capacidades individuales. Sin embargo,

también muestra que dicho reconocimiento no depende exclusivamente de la voluntad personal, sino de procesos de negociación dentro de las familias, las organizaciones y las estructuras comunitarias.

La participación de las mujeres también debe comprenderse a partir de las condiciones que posibilitan o restringen su permanencia en las empresas. En Sume de Intil, las integrantes describieron mecanismos flexibles para distribuir las actividades de producción de carbón, considerando que algunas deben atender responsabilidades familiares, particularmente el cuidado de hijas, hijos y nietos. La coordinación mediante grupos de mensajería permite organizar turnos y solicitar apoyo para determinadas tareas, procurando que las obligaciones domésticas no se conviertan automáticamente en motivos de exclusión. No obstante, esta flexibilidad también evidencia que las responsabilidades de cuidado continúan recayendo principalmente en las mujeres y condicionan su disponibilidad para el trabajo productivo.

Desde la economía feminista, esta situación permite reconocer que la autonomía económica no depende únicamente del acceso a actividades remuneradas, sino también de las condiciones sociales que permiten sostenerlas. La participación empresarial puede ampliar las oportunidades de ingreso, reconocimiento y organización, pero sus beneficios deben analizarse considerando la distribución del tiempo, las responsabilidades familiares y el trabajo no remunerado. En consecuencia, la sostenibilidad social de las EFC requiere observar no sólo la permanencia de sus integrantes, sino también las condiciones bajo las cuales participan y los esfuerzos que realizan para conciliar distintas responsabilidades.

Por otra parte, las relaciones intergeneracionales constituyen una categoría relevante para comprender la continuidad de las experiencias forestales comunitarias. La incorporación de mujeres jóvenes y jóvenes en general permite examinar los procesos de transmisión de conocimientos, las transformaciones en los liderazgos y la construcción de nuevas capacidades organizativas. En las experiencias estudiadas, estas relaciones aparecen tanto en la recuperación de

prácticas tradicionales de aprovechamiento y transformación de recursos forestales como en la incorporación de herramientas técnicas, administrativas y de comercialización.

En Manos Mágicas Santa Inés Ahuatempan, la recuperación de conocimientos artesanales relacionados con la palma permite reconocer la importancia de la transmisión intergeneracional de saberes productivos. La elaboración de objetos tradicionales y su adaptación hacia nuevos productos muestran que la continuidad cultural no implica necesariamente reproducir las mismas prácticas de manera inalterada, sino que puede involucrar procesos de innovación y transformación. En este sentido, las relaciones entre generaciones adquieren relevancia para comprender cómo los conocimientos locales pueden mantenerse vigentes frente a las nuevas condiciones económicas y comerciales.

Asimismo, la experiencia de Guadalupe muestra que las generaciones jóvenes pueden contribuir a modificar las formas tradicionales de participación en la gestión forestal, particularmente cuando adquieren conocimientos técnicos y comienzan a intervenir en actividades anteriormente reservadas a personas de mayor edad o a autoridades masculinas. Sin embargo, estas transformaciones no deben interpretarse como un proceso lineal de sustitución generacional, sino como relaciones de aprendizaje, negociación y reconocimiento entre personas con diferentes trayectorias y responsabilidades comunitarias.

En conjunto, las experiencias recuperadas permiten identificar que género, participación y relaciones intergeneracionales constituyen dimensiones estrechamente vinculadas con la organización y continuidad de las EFC. La presencia de mujeres en actividades productivas, administrativas y de manejo forestal representa una ampliación de los espacios de participación comunitaria, aunque persisten desigualdades relacionadas con el reconocimiento de su trabajo, el ejercicio de autoridad y la distribución de responsabilidades domésticas. Por su parte, la incorporación de jóvenes y la transmisión de conocimientos entre generaciones plantean oportunidades para fortalecer las

capacidades productivas y organizativas, así como desafíos para garantizar la continuidad de las iniciativas.

5.4. Procesos productivos, conocimientos locales e innovación

Los procesos productivos de las Empresas Forestales Comunitarias (EFC) manifiestan distintas formas de aprovechamiento, transformación y valorización de los recursos naturales, articuladas con conocimientos locales, prácticas comunitarias y procesos de innovación tecnológica y organizativa. Las experiencias recuperadas durante el trabajo de campo permiten reconocer que estas iniciativas no se limitan a la extracción de materias primas, sino que desarrollan actividades de transformación orientadas a generar valor agregado, diversificar las fuentes de ingreso y fortalecer las capacidades productivas de sus integrantes. Sin embargo, estos procesos presentan diferencias importantes según las características de los recursos forestales, la infraestructura disponible, los conocimientos acumulados y las condiciones de acceso a los mercados.

Desde la perspectiva del manejo forestal comunitario, la producción constituye una dimensión estrechamente relacionada con las formas de organización territorial y las decisiones colectivas sobre el aprovechamiento de los recursos. En este sentido, los planteamientos de Ostrom (1990) permiten reconocer la importancia de las instituciones comunitarias para regular el acceso y uso de los bienes comunes, mientras que las aportaciones de Toledo y Barrera-Bassols (2008) sobre la memoria biocultural ofrecen elementos para comprender la relación entre los conocimientos locales, las prácticas productivas y la conservación de los recursos naturales. Ambas perspectivas permiten analizar la innovación no necesariamente como sustitución de los conocimientos tradicionales, sino como un proceso de adaptación y articulación entre diferentes formas de conocimiento.

Conforme al caso de estudio de la empresa Sitúame de Intil la conformación del grupo de mujeres permitió explorar la transformación de este recurso mediante

la producción de carbón, incorporando una actividad productiva complementaria a las prácticas forestales desarrolladas en el ejido.

Una de las integrantes explicó las condiciones que motivaron el aprovechamiento de esta materia prima:

> *"El encino ni siquiera tenía un precio [...] a veces lo tumbaban nuestros compañeros y ahí lo dejaban tapado entre el bosque"*. (Integrante de Sume de Intil, entrevista de campo, 2026).

También señalaron que inicialmente utilizaron hornos artesanales de tabique, cuya operación implicaba jornadas prolongadas, un esfuerzo físico considerable y exposición a condiciones de trabajo desfavorables. Posteriormente, mediante apoyos institucionales, incorporan hornos metálicos y herramientas para facilitar las actividades de preparación y transformación de la madera. Este cambio constituye una adaptación tecnológica orientada a mejorar las condiciones de producción, aunque la disponibilidad de equipamiento no implica automáticamente mayores rendimientos económicos.

La experiencia muestra que la innovación requiere procesos de aprendizaje y apropiación de conocimientos técnicos. El manejo de maquinaria, la organización de las actividades de corte y preparación de la madera, la operación de los hornos y la comercialización del carbón demandan capacidades que se desarrollan progresivamente. Por ello, la transformación productiva debe comprenderse como un proceso que articula infraestructura, capacitación, experiencia práctica y organización colectiva, y no únicamente como la incorporación de nuevas herramientas.

Por otra parte, en Esencias Los Volcanes, los conocimientos sobre las características y usos de las plantas se relacionan con procesos técnicos de transformación, elaboración de productos y búsqueda de alternativas de comercialización. La experiencia permite reconocer que la diversificación forestal también puede desarrollarse mediante actividades productivas de menor escala,

cuya viabilidad depende de la disponibilidad de materia prima, el conocimiento especializado y la capacidad de establecer relaciones con distintos mercados.

Durante los ejercicios participativos realizados con la empresa se identificaron fortalezas relacionadas con los conocimientos técnicos adquiridos, la disponibilidad de materia prima y la infraestructura existente para la producción de esencias. Al mismo tiempo, las participantes señalaron limitaciones vinculadas con la administración, el transporte, la asesoría técnica y la comercialización. Estas condiciones muestran que el desarrollo de capacidades productivas no necesariamente ocurre de manera simultánea con el fortalecimiento de las capacidades empresariales, por lo que la consolidación de una iniciativa requiere atender tanto los procesos de transformación como las condiciones organizativas y comerciales que permiten sostenerlos.

Durante el diagnóstico participativo se identificaron oportunidades relacionadas con el aprovechamiento turístico de los espacios forestales, la creación de experiencias comunitarias y la articulación con iniciativas locales. Estas propuestas muestran que la innovación puede expresarse no solamente en la elaboración de nuevos productos, sino también en la construcción de estrategias para integrar diferentes actividades económicas y aprovechar las características ambientales y culturales del territorio.

Una experiencia particularmente significativa para comprender la relación entre conocimientos locales e innovación es la de Manos Mágicas Santa Inés Ahuatempan, dedicada a la elaboración de artesanías de palma. Las entrevistas muestran que esta actividad se encuentra vinculada con conocimientos transmitidos entre generaciones, especialmente mediante la elaboración de petates, tenates, aventadores y otros objetos utilizados en las actividades domésticas y agrícolas. Sin embargo, las integrantes identificaron la necesidad de adaptar estos conocimientos para elaborar productos que respondieran a nuevas preferencias de consumo.

Al explicar este proceso, una de las entrevistadas señaló:

> *“Ya hacemos bolsas, servilleteros, tortilleros [...] ya estamos innovando”.* (Integrante de Manos Mágicas Santa Inés Ahuatempan, entrevista de campo, 2026).

La innovación también se expresa en modificaciones a las técnicas de preparación de la materia prima. Mientras que anteriormente la palma se secaba durante varios días antes de su tejido, las artesanas incorporaron un proceso de hervido que permite manipularla con mayor facilidad y elaborar puntadas más complejas sin que las fibras se rompan. Esta adaptación evidencia que los conocimientos tradicionales no constituyen prácticas estáticas, sino saberes que pueden transformarse mediante la experimentación, el aprendizaje colectivo y la incorporación de nuevas técnicas.

La entrevistada también vinculó estas transformaciones con la continuidad cultural de la actividad artesanal:

> *“Lo que ahorita nosotros estamos haciendo es rescatar la cultura de nuestro municipio”.* (Integrante de Manos Mágicas Santa Inés Ahuatempan, entrevista de campo, 2026).

Este planteamiento permite reconocer una relación entre innovación productiva y reproducción cultural. La elaboración de nuevos objetos no representa necesariamente el abandono de las prácticas tradicionales, sino una estrategia para mantener su vigencia económica y social. No obstante, la experiencia también muestra que la transformación de conocimientos artesanales en procesos empresariales requiere desarrollar capacidades adicionales, particularmente en materia de administración, equipamiento, organización del trabajo y comercialización.

La relación entre conocimientos locales y capacidades empresariales también fue abordada durante la entrevista con una asesora técnica forestal, quien destacó

la importancia de mejorar los procesos productivos sin perder las características artesanales de los productos. Desde su experiencia, la capacitación debe contribuir a fortalecer las capacidades de las integrantes para calcular costos, organizar tiempos de producción y mejorar la calidad y comercialización de los bienes elaborados. En sus palabras:

> *"Eficientar el proceso, pero sin perder la parte artesanal".* (Asesora técnica forestal, entrevista de campo, 2026).

Esta perspectiva introduce una dimensión relevante para el análisis de las EFC: la innovación productiva implica negociar entre los conocimientos comunitarios y las exigencias de estandarización, productividad y rentabilidad. La asesora también destacó la incorporación de herramientas de comercialización digital y capacitación en ventas, mediante las cuales algunas empresas han desarrollado capacidades para promocionar directamente sus productos y establecer relaciones con nuevos clientes.

Estas experiencias permiten identificar que la innovación en las empresas forestales comunitarias no se limita a la adquisición de maquinaria o a la modificación de productos. También comprende cambios en la organización del trabajo, el aprendizaje técnico, la gestión de recursos y las estrategias de comercialización. En este sentido, las capacidades productivas se construyen mediante la interacción entre los conocimientos de las personas integrantes, la experiencia acumulada, la infraestructura disponible y el acompañamiento de actores externos.

Asimismo, la diversidad de actividades desarrolladas por las empresas consideradas en la investigación entre ellas la transformación de madera, la elaboración de artesanías, el aprovechamiento de productos forestales no maderables y la producción de derivados de plantas medicinales permite reconocer distintas posibilidades de agregación de valor a los recursos forestales. Sin embargo, las características particulares de cada proceso requieren

analizarse considerando sus condiciones técnicas, ambientales y económicas, evitando asumir que todas las experiencias presentan los mismos niveles de innovación o consolidación productiva.

En conjunto, procesos productivos, conocimientos locales e innovación constituyen categorías que permiten comprender cómo las Empresas Forestales Comunitarias articulan prácticas tradicionales de aprovechamiento con nuevas capacidades técnicas, organizativas y comerciales. No obstante, también evidencia que la innovación requiere inversiones, capacitación y procesos de aprendizaje cuyos beneficios económicos no siempre se manifiestan de manera inmediata.

5.5. Empresas Forestales Comunitarias y Manejo Forestal Comunitario: modos de vida y economías en torno a la organización productiva

Las Empresas Forestales Comunitarias (EFC) articulan relaciones económicas, sociales y territoriales en las que intervienen el trabajo colectivo, los conocimientos locales, los apoyos institucionales, la búsqueda de ingresos monetarios y las estrategias familiares de subsistencia.

Esta articulación resulta relevante para comprender las relaciones entre el Manejo Forestal Comunitario (MFC) y la constitución de empresas dedicadas al aprovechamiento y transformación de recursos forestales. Mientras que el MFC comprende procesos de organización, regulación y aprovechamiento de los recursos del bosque bajo distintas modalidades de gestión colectiva, las EFC representan formas específicas de organización productiva que pueden desarrollarse dentro de estos procesos. No obstante, la existencia de una empresa no implica necesariamente que la totalidad de las decisiones sobre el manejo forestal se encuentre bajo su responsabilidad, particularmente cuando intervienen asambleas ejidales, autoridades agrarias, prestadores de servicios técnicos y organismos gubernamentales.

Desde los planteamientos de Ostrom (1990), las formas de organización colectiva pueden contribuir a la gestión sostenible de los recursos naturales mediante la construcción de acuerdos, responsabilidades y mecanismos de coordinación. Sin embargo, la investigación también requiere recuperar las aportaciones de Chayanov (1985) sobre la economía campesina, particularmente para comprender que las decisiones económicas de las unidades productivas rurales no siempre responden exclusivamente a la maximización de beneficios monetarios. La reproducción familiar, la disponibilidad de trabajo, las necesidades domésticas y la continuidad de las actividades productivas pueden intervenir en la definición de las estrategias económicas.

En las experiencias estudiadas, estas racionalidades se manifiestan mediante distintas formas de cooperación y organización del trabajo. En Sume de Intil, por ejemplo, las integrantes han desarrollado mecanismos para distribuir las actividades de producción de carbón vegetal considerando la disponibilidad de tiempo de cada participante. Durante las entrevistas señalaron que las tareas se organizan mediante acuerdos y comunicación colectiva. La participación en la empresa se sostiene, por tanto, mediante una combinación de compromisos colectivos y arreglos flexibles que permiten mantener las actividades productivas.

Esta experiencia permite reconocer que el funcionamiento de una empresa puede apoyarse en relaciones de cooperación que no necesariamente se expresan mediante contratos laborales convencionales o remuneraciones inmediatas. Sin embargo, sería insuficiente interpretar esta situación únicamente como una manifestación positiva de solidaridad comunitaria. La disponibilidad de trabajo no remunerado, la flexibilidad de los horarios y la disposición de las integrantes para mantener las actividades también pueden representar mecanismos mediante los cuales se absorben los costos económicos y sociales de una empresa que todavía no genera ingresos suficientes.

En este sentido, la continuidad organizativa no debe confundirse con la sostenibilidad económica. Las entrevistas realizadas a las integrantes de Sume

de Intil muestran que la empresa ha logrado avances relacionados con su constitución, infraestructura, equipamiento y capacidades productivas, pero enfrenta dificultades para traducir estos recursos en beneficios monetarios directos para sus integrantes. Una de las entrevistadas expresó:

> *“No tenemos un dinero en efectivo todavía como tal, pero ya tenemos una empresa, porque tenemos todo, ya contamos con todo nuestro equipo”.* (Integrante de Sume de Intil, entrevista de campo, 2026).

El testimonio permite distinguir entre la acumulación de capacidades productivas y la generación efectiva de ingresos. Asimismo, muestra que la valoración de la empresa por parte de sus integrantes puede incluir elementos que exceden la rentabilidad inmediata, como el reconocimiento organizativo, la disponibilidad de infraestructura y las expectativas de consolidación futura. No obstante, estos elementos no eliminan la necesidad de alcanzar condiciones económicas que permitan remunerar el trabajo y sostener las operaciones sin depender permanentemente de aportaciones extraordinarias o apoyos externos.

Por otra parte, la experiencia de Manos Mágicas Santa Inés Ahuatempan permite reconocer las tensiones entre los tiempos de producción artesanal y las necesidades de generación de ingresos. La elaboración de productos de palma requiere conocimientos especializados, trabajo manual y periodos de producción que no necesariamente corresponden con los tiempos de comercialización. Una de las integrantes explicó que la elaboración de un sombrero puede requerir varios días y que, posteriormente, es necesario encontrar compradores para recuperar la inversión de trabajo y materiales.

Esta situación muestra que la continuidad de una actividad artesanal no depende exclusivamente de la disponibilidad de conocimientos y materias primas, sino también de su capacidad para generar ingresos en condiciones compatibles con las necesidades económicas de las familias. La organización empresarial, en este caso, constituye una estrategia para ampliar las posibilidades de

comercialización, acceder a equipamiento y fortalecer las capacidades administrativas, aunque también introduce nuevas exigencias relacionadas con la productividad, los costos y la búsqueda de mercados.

Las experiencias anteriores permiten reconocer que las EFC pueden articular prácticas propias de las economías comunitarias con mecanismos característicos de la economía empresarial. La cooperación, la reciprocidad, el trabajo familiar y los acuerdos colectivos pueden contribuir a sostener las actividades productivas, mientras que el cálculo de costos, la planificación, la comercialización y la búsqueda de excedentes económicos representan herramientas necesarias para garantizar su continuidad financiera. Estas dimensiones no deben entenderse necesariamente como opuestas, aunque pueden generar tensiones cuando las exigencias de productividad entran en conflicto con los tiempos comunitarios, las responsabilidades familiares o las formas tradicionales de organización del trabajo.

La experiencia de Esencias Los Volcanes también permite comprender esta relación entre economías comunitarias y funcionamiento empresarial. Durante los ejercicios participativos se identificaron capacidades relacionadas con el apoyo mutuo, la disponibilidad de conocimientos y la infraestructura productiva, pero también limitaciones asociadas con la falta de coordinación entre sectores económicos del ejido, el transporte y la comercialización. Estas condiciones muestran que las posibilidades de sostenimiento de una empresa no dependen únicamente de sus integrantes, sino de las relaciones que establece con otros actores y actividades económicas del territorio.

En este contexto, los incentivos empresariales adquieren una importancia que no debe subestimarse. La búsqueda de ganancias, la recuperación de inversiones, la ampliación de mercados y la remuneración del trabajo constituyen motivaciones legítimas para las personas que participan en estas organizaciones. Su reconocimiento resulta indispensable para evitar una interpretación idealizada de las EFC como iniciativas que pueden sostenerse indefinidamente mediante

solidaridad, voluntariado o compromiso ambiental. La generación de excedentes económicos puede contribuir a fortalecer la autonomía de las empresas, financiar el mantenimiento de equipos, mejorar las condiciones laborales y reducir la dependencia de apoyos institucionales.

No obstante, la incorporación de mecanismos empresariales también introduce exigencias que pueden modificar las relaciones comunitarias. La necesidad de establecer horarios, calcular costos, distribuir responsabilidades y cumplir compromisos comerciales puede entrar en tensión con las actividades agrícolas, domésticas y comunitarias que forman parte de los modos de vida rurales. Por ello, resulta pertinente comprender a las EFC como organizaciones en las que coexisten distintas racionalidades económicas, antes que clasificarlas de manera excluyente como empresas capitalistas o expresiones de economía campesina.

Una dimensión particularmente relevante para comprender estas tensiones es el acompañamiento técnico e institucional. Las experiencias recuperadas muestran que la asesoría puede facilitar la constitución jurídica de las empresas, el acceso a financiamiento, la adquisición de maquinaria, la capacitación administrativa y la construcción de estrategias comerciales. En Manos Mágicas Santa Inés Ahuatempan, por ejemplo, la entrevistada destacó la importancia de los apoyos de CONAFOR para establecer el taller artesanal, adquirir equipamiento y acceder a conocimientos técnicos que las integrantes no poseían inicialmente.

Sin embargo, el acompañamiento técnico no constituye un proceso neutral ni necesariamente positivo en todas las circunstancias. Su pertinencia depende del conocimiento del territorio, la continuidad de los procesos, las capacidades de las personas asesoras, las relaciones con las autoridades comunitarias y el reconocimiento de las decisiones de las empresas. La intervención externa puede fortalecer las capacidades organizativas, pero también generar dependencia, conflictos de autoridad o dificultades cuando se introducen criterios administrativos y empresariales sin considerar las condiciones sociales de las comunidades.

La entrevista realizada a una asesora técnica forestal resulta especialmente significativa para comprender estas contradicciones. Desde su experiencia, la profesionalización de las empresas requiere desarrollar capacidades relacionadas con costos, comercialización, estandarización de procesos y administración, sin desconocer los conocimientos productivos de las integrantes. Al referirse a los objetivos de la asistencia técnica, señaló la importancia de:

> *"Eficientar el proceso, pero sin perder la parte artesanal".* (Asesora técnica forestal, entrevista de campo, 2026).

Este planteamiento reconoce que la sostenibilidad económica puede requerir modificaciones en los procesos productivos, pero también que dichas transformaciones deben considerar los conocimientos y las características de las actividades comunitarias. La asesoría aparece, por tanto, como un espacio de mediación entre diferentes formas de conocimiento y distintas expectativas sobre el funcionamiento empresarial.

La misma entrevista permite reconocer que las dificultades del acompañamiento no se limitan a la capacitación técnica. La asesora describió situaciones en las que la intervención de funcionarios y autoridades agrarias generó conflictos respecto de la autonomía de una empresa integrada por mujeres. En uno de estos procesos, señaló que la falta de comprensión de la independencia organizativa de la empresa respecto del ejido contribuyó a prolongar un conflicto durante varios años. En sus palabras:

> *"Nos tomó como 4 o 5 años que el Ejido comprendiera que si no les dan cuentas es porque son una empresa independiente"*. (Asesora técnica forestal, entrevista de campo, 2026).

Este testimonio muestra que las relaciones entre empresas, autoridades agrarias e instituciones públicas pueden constituir un campo de negociación y conflicto. Asimismo, evidencia que las decisiones y opiniones de los actores externos pueden influir considerablemente en la continuidad de los procesos

organizativos, especialmente cuando existen diferencias en la interpretación de las atribuciones, responsabilidades y formas de representación de las empresas.

La experiencia permite plantear que el acompañamiento técnico debe analizarse considerando sus alcances y limitaciones, sin asumir que la presencia de especialistas garantiza la consolidación empresarial. La calidad de la asesoría depende no solamente de las competencias profesionales, sino también de la capacidad para comprender las relaciones comunitarias, reconocer los conocimientos locales y contribuir a la construcción de capacidades que permanezcan dentro de las organizaciones. Asimismo, resulta necesario distinguir entre el acompañamiento que fortalece la autonomía de las integrantes y aquel que concentra decisiones, información o relaciones institucionales en actores externos.

En este sentido, la sostenibilidad de las EFC no puede atribuirse exclusivamente a la cooperación comunitaria, la rentabilidad empresarial o el acompañamiento institucional. Las experiencias estudiadas muestran que su funcionamiento depende de la articulación de estos elementos, cuyas relaciones varían según las trayectorias organizativas, las condiciones territoriales y las capacidades productivas de cada iniciativa.

De esta manera, el Manejo Forestal Comunitario, los modos de vida rurales y las economías que se articulan en torno a las EFC constituyen una dimensión integradora para comprender las posibilidades de continuidad de estas organizaciones. La cooperación y el trabajo colectivo pueden facilitar su funcionamiento; los incentivos económicos permiten proyectar su permanencia material; y el acompañamiento técnico puede contribuir al desarrollo de capacidades especializadas. Sin embargo, ninguno de estos elementos garantiza por sí mismo la sostenibilidad empresarial, y todos pueden generar contradicciones cuando se desarrollan en condiciones de desigualdad, dependencia o conflicto organizativo.

6. SOSTENIBILIDAD, REPRODUCCIÓN SOCIAL Y AUTONOMÍA DE LAS EMPRESAS FORESTALES COMUNITARIAS EN PUEBLA

6.1. Organización comunitaria y racionalidad empresarial: una relación de complementariedad y tensión

El análisis de las Empresas Forestales Comunitarias (EFC) en las distintas regiones forestales del estado de Puebla permite reconocer que su funcionamiento responde a la articulación de diferentes racionalidades económicas y formas de organización social. Las experiencias recuperadas mediante entrevistas, cuestionarios y ejercicios participativos muestran que estas iniciativas combinan prácticas de cooperación comunitaria, conocimientos locales, estrategias familiares de reproducción social y mecanismos de producción y comercialización propios de la economía empresarial. Sin embargo, dicha articulación no ocurre de manera homogénea ni está exenta de contradicciones, particularmente cuando las necesidades de generación de ingresos y rentabilidad deben conciliarse con los tiempos, responsabilidades y formas de organización de las comunidades.

Esta discusión recupera los planteamientos de Chayanov (1985), quien propone comprender la economía campesina considerando la relación entre el trabajo disponible y las necesidades de reproducción de las unidades domésticas, en contraste con los modelos empresariales orientados a la acumulación de capital. Aunque las EFC no constituyen propiamente unidades económicas campesinas familiares, sus integrantes participan en contextos rurales donde las actividades productivas se articulan con responsabilidades domésticas, agrícolas y comunitarias. Por ello, las decisiones sobre el trabajo, la inversión y la permanencia en una empresa no necesariamente responden exclusivamente a criterios de rentabilidad monetaria.

Por su parte, Pokorny (2008) advierte que la incorporación de estructuras empresariales en contextos de manejo forestal comunitario puede generar tensiones entre las prácticas organizativas locales y las exigencias comerciales. Esta discusión, recuperada en el marco teórico, resulta pertinente para interpretar las experiencias estudiadas, particularmente cuando las organizaciones deben incorporar mecanismos de administración, cálculo de costos, estandarización de procesos y comercialización que no necesariamente forman parte de sus prácticas productivas tradicionales.

Suame de Intil muestra cómo la organización comunitaria puede contribuir a identificar nuevas posibilidades de aprovechamiento forestal. Sin embargo, las entrevistas muestran que los avances en infraestructura, equipamiento y organización no se habían traducido todavía en beneficios económicos suficientes para las integrantes.

La disponibilidad de maquinaria, infraestructura y capacidades productivas representa un avance importante, pero no garantiza la recuperación de inversiones ni la generación de ingresos suficientes para remunerar el trabajo. Asimismo, permite reconocer que las integrantes atribuyen valor a la existencia misma de la organización, aunque sus expectativas de consolidación económica permanezcan pendientes.

Esta distinción resulta relevante para cuestionar interpretaciones que equiparan el éxito empresarial con la constitución jurídica o la obtención de financiamiento. Desde una perspectiva de desarrollo rural, la sostenibilidad de una empresa requiere examinar tanto sus capacidades productivas como las condiciones sociales que permiten mantener sus actividades.

La información obtenida mediante los cuestionarios aporta elementos complementarios a esta discusión. Particularmente, los reactivos relacionados con la participación comunitaria en talleres de trabajo y la disponibilidad de

maquinaria permiten observar percepciones diferenciadas sobre las condiciones organizativas y materiales de las experiencias estudiadas.

Los resultados muestran que aproximadamente dos terceras partes de las personas encuestadas se expresaron de acuerdo con los enunciados relacionados con la participación comunitaria en talleres de trabajo y la disponibilidad de maquinaria. Sin embargo, también se registraron respuestas neutrales y de desacuerdo, lo que permite reconocer que las condiciones organizativas y productivas no son percibidas de manera uniforme.

En relación con la disponibilidad de maquinaria, el 63.2 % de las personas encuestadas manifestó estar de acuerdo, mientras que el 36.9 % restante se distribuyó entre respuestas neutrales y de desacuerdo, tal como se muestra en la gráfica siguiente. Esta distribución sugiere que el acceso al equipamiento constituye una dimensión relevante, pero no necesariamente resuelta en todas las empresas.

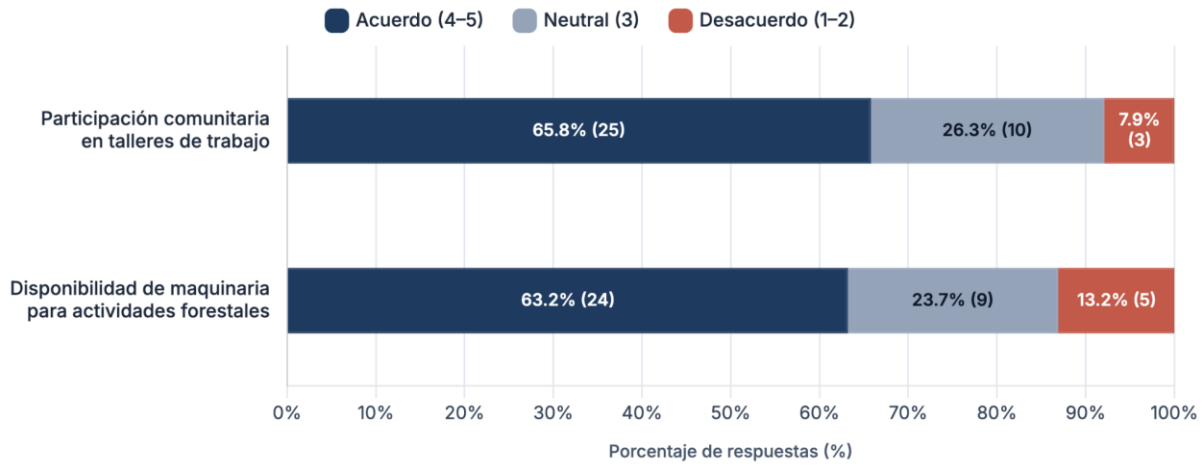

Figura 12. Participación y máquinaria.
Fuente: Elaboración propia con base en encuestas aplicadas (2026)

En Manos Mágicas Santa Inés Ahuatempan, por ejemplo, la transformación de palma mediante conocimientos artesanales requiere tiempos de producción

prolongados y procesos de comercialización que no siempre permiten obtener ingresos inmediatos. La organización colectiva ha contribuido a gestionar apoyos, infraestructura y capacitación, pero la sostenibilidad de la actividad depende también de las posibilidades de encontrar compradores y establecer precios compatibles con el trabajo realizado.

Estas condiciones muestran que la cooperación comunitaria puede facilitar el funcionamiento de las empresas, pero no sustituye la necesidad de desarrollar capacidades comerciales y administrativas. Asimismo, la incorporación de mecanismos empresariales no implica necesariamente abandonar las formas comunitarias de organización, sino establecer relaciones entre diferentes necesidades económicas y sociales.

En este sentido, los hallazgos permiten matizar la oposición entre economía campesina y economía empresarial planteada en el protocolo de investigación. Las experiencias estudiadas sugieren que ambas racionalidades pueden coexistir, aunque sus relaciones dependen de las condiciones particulares de cada organización. La cooperación, la reciprocidad y el trabajo colectivo pueden contribuir a mantener las actividades productivas, mientras que la recuperación de inversiones, el cálculo de costos y la generación de excedentes constituyen condiciones necesarias para proyectar su continuidad económica.

No obstante, también resulta necesario evitar una interpretación idealizada de la organización comunitaria. El trabajo colectivo no remunerado, la flexibilidad de horarios y la disposición de las integrantes para mantener las actividades pueden representar mecanismos mediante los cuales se absorben los costos de una empresa que todavía no alcanza condiciones suficientes de rentabilidad. Por ello, la sostenibilidad debe examinarse considerando tanto los beneficios económicos como las condiciones sociales bajo las cuales se produce y organiza el trabajo.

6.2. Participación de las mujeres, reproducción social y transformación de las relaciones comunitarias

La participación de las mujeres constituye una dimensión fundamental para comprender las transformaciones sociales vinculadas con las Empresas Forestales Comunitarias. Las experiencias recuperadas muestran que su incorporación a las actividades forestales no se limita a la elaboración de productos, sino que comprende procesos de organización colectiva, administración de recursos, gestión institucional, adquisición de conocimientos técnicos y participación en espacios de decisión comunitaria. Sin embargo, estas transformaciones se desarrollan en contextos donde persisten desigualdades relacionadas con la división sexual del trabajo, el acceso a los recursos productivos y el reconocimiento de la autoridad femenina.

En el estado del arte se recuperaron las aportaciones de Vázquez García (2015), quien identifica las desigualdades en el acceso a la propiedad agraria, la representación en asambleas y la distribución de beneficios como obstáculos para la participación femenina en el manejo forestal comunitario. Esta perspectiva permite reconocer que la incorporación de mujeres a las actividades económicas no necesariamente implica una transformación inmediata de las estructuras de poder que condicionan su participación.

La información sociodemográfica obtenida mediante los cuestionarios permite situar esta discusión en las características de las personas participantes.

Los resultados muestran una mayor participación de mujeres entre las personas encuestadas, quienes representan el 63.2 % de los registros. Esta composición resulta relevante para el enfoque de la investigación, particularmente por la inclusión de empresas integradas por mujeres. No obstante, debe precisarse que esta proporción corresponde a la muestra y no representa la composición general de las empresas forestales comunitarias de Puebla.

Cuadro 3. Características sociodemográficas personas encuestadas

Característica sociodemográfica	**Frecuencia (n)**	**Porcentaje (%)**
Sexo		
Mujeres	24	63.2
Hombres	14	36.8
Grupos de edad		
De 16 a 29 años	10	26.3
De 30 a 44 años	19	50.0
De 45 años o más	9	23.7
Total de personas (N)	38	100.0

Fuente: Encuestas realizadas.

La distribución por edades muestra, asimismo, la presencia de diferentes generaciones, con una concentración de participantes entre los 30 y 44 años. Esta diversidad permite recuperar las relaciones intergeneracionales como una dimensión de análisis, particularmente en lo relacionado con la transmisión de conocimientos, la organización del trabajo y las posibilidades de continuidad de las empresas, en la siguiente gráfica se muestra lo mencionado:

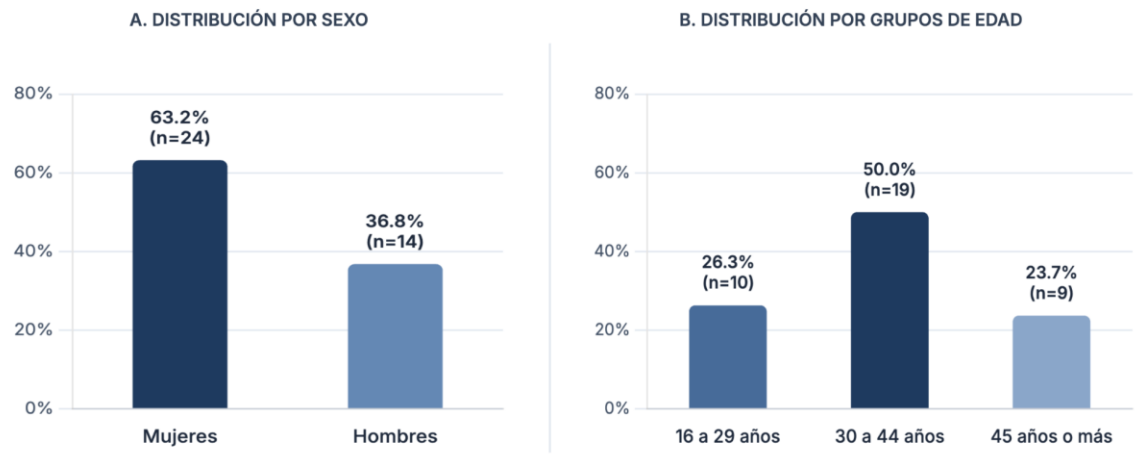

Figura 13. Distribución por sexo y edad

Fuente: Elaboración propia con datos de encuestas aplicadas (2026).

Sin embargo, la presencia de mujeres y personas jóvenes no constituye, por sí misma, evidencia de participación efectiva en la toma de decisiones. Para comprender esta dimensión es necesario contrastar los datos sociodemográficos con las experiencias expresadas durante las entrevistas.

En Suame de Intil, las integrantes describieron mecanismos flexibles para distribuir las actividades de producción de carbón, considerando que algunas deben atender responsabilidades de cuidado y labores domésticas. La organización de turnos mediante acuerdos colectivos permite mantener la participación de las mujeres, aunque también muestra que su disponibilidad para el trabajo empresarial continúa condicionada por responsabilidades familiares.

Desde la economía feminista, este hallazgo permite cuestionar los enfoques económicos convencionales que restringen la creación de valor únicamente al ámbito mercantil y remunerado (Pérez Orozco, 2014). En el contexto de las iniciativas productivas locales, la continuidad operativa no depende exclusivamente de la disponibilidad de maquinaria, capital o conocimientos técnicos, sino también del trabajo doméstico y de cuidados que sostiene cotidianamente la vida y habilita a las personas integrantes particularmente a las

mujeres, para participar en las asambleas, talleres y labores de gestión (Carrasco, 2017). En este sentido, los planteamientos sobre la reproducción social advierten que las actividades reproductivas no remuneradas constituyen la base material indispensable para la producción de la fuerza de trabajo y el sostenimiento de la organización económica (Federici, 2018). Como señala Federici (2018), el trabajo reproductivo ha sido históricamente naturalizado e invisibilizado en los análisis económicos tradicionales, a pesar de que sin él resultaría imposible cualquier forma de acumulación o reproducción productiva.

La experiencia de Suame de Intil evidencia que, si bien la flexibilidad organizativa favorece la permanencia de las mujeres en los espacios colectivos, también opera en la práctica como un mecanismo de ajuste mediante el cual ellas deben absorber y conciliar simultáneamente las jornadas productivas con sus responsabilidades domésticas y de cuidado (Carrasco, 2017). Desde una perspectiva crítica de género y desarrollo, la autonomía económica no puede evaluarse únicamente a partir de la inserción en actividades generadoras de ingresos, sino que exige analizar las condiciones materiales en las que se ejerce el trabajo, la redistribución real de los tiempos y el control efectivo sobre los excedentes económicos (León, 2000; Pérez Orozco, 2014). De lo contrario, la participación femenina corre el riesgo de traducirse en una sobrecarga laboral que reproduce desigualdades estructurales bajo esquemas aparentemente inclusivos (Molyneux, 2007).

Por otra parte, el caso de Manos Mágicas Santa Inés Ahuatempan permite identificar una dimensión complementaria vinculada con la revalorización de saberes tradicionalmente asociados al ámbito doméstico y artesanal, transformándolos en capacidades productivas y de gestión empresarial. La elaboración de artesanías de palma constituye una práctica sociocultural en la que convergen conocimientos técnicos transmitidos intergeneracionalmente, procesos de innovación productiva y esquemas de organización colectiva (Toledo y Barrera-Bassols, 2008). Como señalan Hernández y Vázquez (2019), el

aprovechamiento artesanal de fibras vegetales en comunidades rurales no sólo dinamiza las economías locales, sino que fortalece el tejido social y el patrimonio biocultural al dotar de viabilidad económica a los oficios tradicionales encabezados por mujeres.

La recuperación de estos conocimientos y su adaptación hacia nuevos productos representa una oportunidad para mantener la continuidad cultural de la actividad artesanal. Sin embargo, también implica nuevas responsabilidades administrativas, comerciales y organizativas para las integrantes, que deben incorporarse a sus actividades cotidianas.

Esta situación permite recuperar las aportaciones de Chayanov (1985) sobre la relación entre trabajo y reproducción familiar, pero también incorporar una lectura crítica desde la economía feminista. Mientras que la economía campesina permite comprender la organización productiva en relación con las necesidades domésticas, la perspectiva de género contribuye a identificar las desigualdades internas en la distribución del trabajo y las responsabilidades familiares.

A partir del testimonio de Guadalupe, este análisis se desplaza hacia las tensiones en torno a la autoridad técnica y la legitimidad simbólica en el manejo forestal de la Sierra Norte de Puebla. Aunque las mujeres han ido ocupando cargos que históricamente les estuvieron vedados como comisariadas ejidales, administradoras o documentadoras para el aprovechamiento maderero, su incursión en el trabajo de campo continúa enfrentando resistencias cotidianas. En espacios silvícolas tradicionalmente masculinizados, la competencia técnica femenina suele ser puesta a prueba mediante prejuicios sobre su resistencia física frente a labores como el marqueo o los inventarios forestales en el cerro.

Asimismo, el relato evidencia que las asimetrías de género se entrecruzan con las jerarquías generacionales tanto en el ámbito familiar como en el comunitario. En el plano doméstico, la exclusión inicial de las mujeres jóvenes de las asambleas y de las faenas del bosque responde a estructuras patriarcales de

autoridad paterna que solo comienzan a transformarse cuando la formación técnica femenina adquiere reconocimiento externo. En el plano colectivo, esta intersección entre juventud y género se manifiesta en la resistencia de los varones más jóvenes a acatar instrucciones sobre prácticas silvícolas como la poda o el acordonamiento de residuos cuando provienen de una mujer joven en posición de mando. Como ilustra su propia experiencia durante las jornadas de trabajo comunitario, el ejercicio de la coordinación técnica por parte de mujeres jóvenes suele ser interpelado desde el cuestionamiento a su autoridad ("*¿y esta vieja por qué me manda así?"*), lo que confirma que la legitimidad en el territorio no se obtiene únicamente por el nombramiento formal, sino mediante una disputa constante frente a normas culturales arraigadas.

Finalmente, el testimonio aporta elementos clave para comprender cómo la participación femenina introduce una racionalidad distinta en la gobernanza de los bienes comunes. Mientras que la gestión forestal tradicional ha privilegiado una orientación estrictamente extractiva y mercantil del bosque y del agua, la incorporación de las mujeres en los órganos de decisión y en proyectos productivos como el ecoturismo en Elox Park o los talleres de carpintería y artesanía en ejidos como Cruz Colorada, Pueblo Nuevo, Nanacamila y Llano Verde, en Chignahuapan tiende a articular la viabilidad económica con criterios de sustentabilidad, cuidado ecológico y beneficio colectivo. De este modo, el liderazgo femenino en la región no sólo redefine la división sexual del trabajo técnico y directivo, sino que amplía la noción misma de reproducción social hacia la conservación a largo plazo del patrimonio biocultural y comunitario.

Sin embargo, la misma entrevistada describe transformaciones en el reconocimiento de sus capacidades, asociadas con la experiencia adquirida y su participación en actividades forestales. Estas situaciones muestran que las relaciones de autoridad no son estáticas, sino que pueden modificarse mediante procesos de aprendizaje, negociación y reconocimiento social.

En consecuencia, el análisis de la participación femenina en las empresas forestales y proyectos productivos comunitarios exige superar una lectura meramente cuantitativa o descriptiva de su presencia en los espacios laborales (Agarwal, 2001). Como evidencian tanto los datos estadísticos como los testimonios recabados en campo, el grado de involucramiento de las mujeres debe examinarse a partir de la articulación entre cuatro dimensiones críticas: sus posibilidades reales de autonomía económica y control sobre los excedentes (León, 2000); el reconocimiento social de sus saberes técnicos y tradicionales (Toledo y Barrera-Bassols, 2008); el ejercicio efectivo de autoridad frente a las jerarquías patriarcales y generacionales (Deere y León, 2002); y, de manera fundamental, las condiciones materiales de reproducción social y trabajo de cuidados que hacen posible su permanencia en las actividades productivas (Carrasco, 2017; Federici, 2018). Esta distinción analítica resulta indispensable para evitar que la incorporación femenina en las iniciativas rurales sea interpretada de manera automática como un indicador de equidad de género, ocultando las sobrecargas laborales y las disputas de legitimidad que aún persisten al interior de las familias y las estructuras ejidales (Kabeer, 1999; Molyneux, 2007).

6.3. Manejo forestal comunitario, bienes comunes y relaciones territoriales

La relación entre las Empresas Forestales Comunitarias (EFC) y el territorio constituye una dimensión central para comprender sus posibilidades de sostenibilidad. Las experiencias estudiadas muestran que estas organizaciones no desarrollan sus actividades de manera independiente de las estructuras agrarias, los bienes naturales y las relaciones sociales existentes en las comunidades. Por el contrario, su funcionamiento se encuentra estrechamente vinculado con los acuerdos colectivos, las formas históricas de aprovechamiento de los recursos y las condiciones institucionales que regulan el manejo forestal.

En el estado del arte se recuperaron las aportaciones de Bray, Merino y Negreros-Castillo (2003), quienes documentan la relevancia del manejo forestal

comunitario en México y su articulación con los derechos agrarios, la organización local y el aprovechamiento comercial del bosque. Estas investigaciones permiten situar a las EFC dentro de procesos históricos de gestión colectiva de los territorios forestales, en los que la figura empresarial representa una de las estrategias posibles para organizar el aprovechamiento y generar excedentes económicos sin disolver la propiedad social. Desde la perspectiva institucionalista de Ostrom (1990), la gobernanza sostenible de los bienes comunes requiere reglas operativas claras, mecanismos de monitoreo y arreglos colectivos que definan derechos y responsabilidades entre quienes comparten un recurso de uso común. Sin embargo, la existencia formal de órganos comunitarios no garantiza por sí sola la ausencia de tensiones internas ni una distribución equitativa de los beneficios.

Esta premisa resulta fundamental para analizar el vínculo entre las empresas forestales, las asambleas ejidales y las autoridades agrarias. Los datos recabados mediante el cuestionario estructurado ($N = 38$ permiten observar cómo perciben las personas integrantes esta articulación entre gobernanza tradicional y gestión empresarial.

Los resultados cuantitativos revelan una aparente paradoja organizativa que requiere una lectura contextualizada. Por un lado, existe un consenso elevado respecto al arraigo comunitario y el respaldo institucional: el 94.7 % de las personas encuestadas afirma que participar en la empresa fortalece su sentido de pertenencia comunitaria ($\bar{x} = 4.39$) y en igual proporción prefiere que la organización se rija bajo las costumbres, asambleas y acuerdos tradicionales ($\bar{x} = 4.21$). Asimismo, el 89.5 % (34 de 38 personas) considera que la asamblea ejidal respeta los acuerdos técnicos y permite operar a quienes administran la empresa ($\bar{x} = 4.34$).

Cuadro 4. Percepciones sobre gobernanza, normas internas y organización en EFC

Dimensión / Reactivo evaluado	n	Acuerdo (4–5)		Neutral (3)		Desacuerdo (1–2)		Media (x̄)
		n	%	n	%	n	%	
GOBERNANZA AGRARIA Y COHESIÓN COMUNITARIA								
Participar en la empresa del ejido me hace sentir más unido a mi comunidad	38	36	94.7 %	2	5.3 %	0	0.0 %	4.39
Prefiero que la empresa se maneje según las costumbres, asambleas y acuerdos tradicionales del pueblo	38	36	94.7 %	1	2.6 %	1	2.6 %	4.21
La forma en que hoy funciona la empresa encaja bien con la manera de ser y vivir de nuestra comunidad	38	35	92.1 %	3	7.9 %	0	0.0 %	4.29
La asamblea del ejido respeta los acuerdos técnicos y deja trabajar a quienes administran la empresa	38	34	89.5 %	2	5.3 %	2	5.3 %	4.34
REGLAS INTERNAS Y TENSIÓN ORGANIZATIVA								
Ha sido difícil combinar la forma de trabajar de un negocio con nuestras actividades diarias o maneras de organizarnos	37	31	83.8 %	4	10.8 %	2	5.4 %	4.16

Dimensión / Reactivo evaluado	n	Acuerdo (4–5)		Neutral (3)		Desacuerdo (1–2)		Media (x̄)
		n	%	n	%	n	%	
Continuación de cuadro 4.								
Me siento representado/a en los procesos de toma de decisiones	38	31	81.6 %	6	15.8 %	1	2.6 %	4.03
Los problemas internos de la empresa se resuelven de manera justa y equitativa	38	29	76.3 %	7	18.4 %	2	5.3 %	3.97
Hay reglas claras y conocidas por todos para decidir lo que se hace en la empresa forestal	38	25	65.8 %	4	10.5 %	9	23.7 %	3.66

Fuente: Elaboración propia con base en encuestas aplicadas (2026).

Sin embargo, al examinar los indicadores operativos internos emergen fricciones significativas: el 83.8 % reconoce que ha resultado difícil compatibilizar la lógica mercantil de un negocio con los tiempos cotidianos y las formas tradicionales de organización ($\bar{x} = 4.16$), mientras que cerca de una cuarta parte de las personas encuestadas (23.7 %) manifiesta desacuerdo respecto a la existencia de reglas claras y conocidas por todos para la toma de decisiones ($\bar{x} = 3.66$). Esta evidencia cuantitativa confirma lo advertido por Merino y Segura (2014) y Ostrom (1990): el respaldo general de la asamblea agraria no sustituye la necesidad de construir reglas operativas transparentes al interior de la unidad productiva, especialmente cuando convergen la racionalidad campesina orientada a la reproducción familiar (Chayanov, 1985) y las exigencias administrativas de la gestión empresarial.

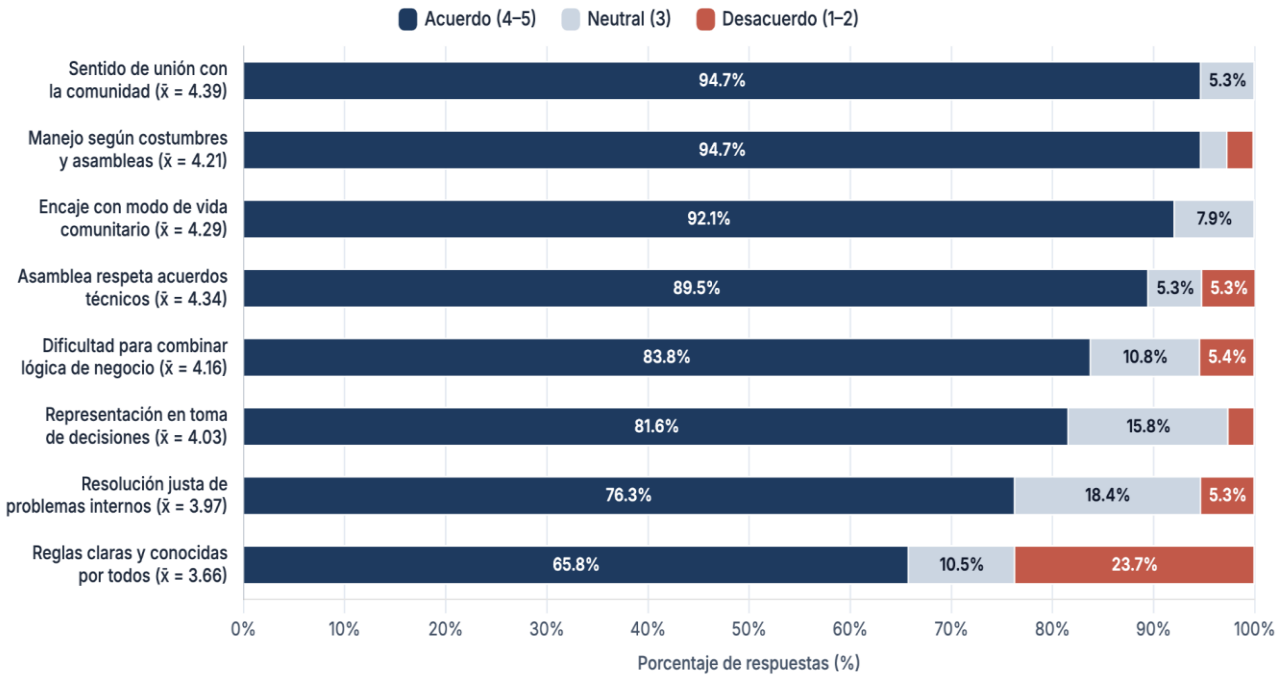

Figura 14. gobernanza, normas internas y organización en EFC.

Fuente: Elaboración propia con base en cuadro 4.

Al contrastar estos datos con la evidencia cualitativa de campo, las relaciones entre estructuras agrarias y organizaciones productivas se revelan como procesos diferenciados y en constante negociación. En Suame de Intil, la articulación con el manejo forestal ejidal permitió identificar una oportunidad productiva a partir del aprovechamiento de madera de encino. La conformación del grupo de mujeres y la incorporación de infraestructura para la producción de carbón vegetal demuestran que las iniciativas empresariales pueden emerger de recursos y trayectorias previamente asentadas en los núcleos agrarios. No obstante, esta experiencia también evidencia la necesidad de delimitar las competencias entre el manejo silvícola del ejido sujeto a los instrumentos técnicos forestales y a las decisiones de la asamblea y la gestión cotidiana de la empresa, que demanda mecanismos propios para la administración, la distribución del trabajo y la comercialización. De este modo, la autonomía empresarial no implica una ruptura con la institucionalidad comunitaria, sino la

definición precisa de atribuciones entre los distintos órganos que intervienen en el territorio.

Cuadro 5. Gobernanza, normas internas y organización en EFC.

Dimensión y reactivo evaluado	N	Acuerdo n (%)	Neutral n (%)	Desacuerdo n (%)	M
Conservación ambiental y bienes comunes					
En la empresa se trabaja cumpliendo los reglamentos para que el bosque se siga regenerando	38	38 (100.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	4.82
En la empresa nos preocupamos por cuidar el agua, la tierra, las plantas y los animales del monte	38	38 (100.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	4.76
La empresa forestal ayuda a que el bosque no se acabe y esté bien cuidado	38	37 (97.4)	1 (2.6)	0 (0.0)	4.63
En la empresa sembramos árboles y hacemos trabajos para proteger y recuperar el monte	38	35 (92.1)	2 (5.3)	1 (2.6)	4.42
Capacidades productivas, mercados e ingresos					
La empresa saca suficientes ganancias para pagar los gastos, jornales y mantenerse sola	38	27 (71.1)	8 (21.1)	3 (7.9)	3.82
Contamos con buenas formas y contactos para vender los productos que genera la empresa o el ejido	38	27 (71.1)	8 (21.1)	3 (7.9)	3.82

Continuación de cuadro 5

Dimensión y reactivo evaluado	N	Acuerdo n (%)	Neutral n (%)	Desacuerdo n (%)	M
La empresa forestal ayuda a que las familias de la comunidad tengan mejores ingresos	37	22 (59.5)	7 (18.9)	8 (21.6)	3.62
Los productos de la empresa se venden bien y son buscados por clientes	38	16 (42.1)	19 (50.0)	3 (7.9)	3.47
Tenemos la maquinaria y el conocimiento necesario para darle mayor valor a lo que sacamos del monte	38	14 (36.8)	13 (34.2)	11 (28.9)	3.11

Fuente: Encuestas realizadas (2026).

Por su parte, la experiencia de Esencias Los Volcanes, en San Juan Cuauhtémoc, Tlahuapan, permite ampliar el análisis hacia las relaciones entre aprovechamiento forestal, diversificación económica y articulación territorial. Durante los ejercicios participativos, las integrantes identificaron oportunidades vinculadas con la transformación de plantas aromáticas y medicinales, la comercialización de productos naturales y su vinculación con actividades ecoturísticas. Sin embargo, también señalaron problemas de coordinación entre los distintos sectores productivos del ejido, así como limitaciones estructurales en materia de transporte, infraestructura de transformación y acceso a mercados. Estas dificultades coinciden con las percepciones recogidas en el cuestionario respecto a la dimensión económica, productiva y ambiental de las EFC.

El contraste entre ambos bloques del cuadro 5 pone de manifiesto una asimetría estructural central en el desempeño de las EFC estudiadas. Mientras que los indicadores vinculados con el cuidado ecológico y la regulación ambiental alcanzan niveles prácticamente unánimes de aprobación —el 100.0 % afirma cumplir con los reglamentos de regeneración silvícola ($\bar{x} = 4.82$) y proteger el agua, el suelo y la biodiversidad del monte ($\bar{x} = 4.76$)—, los reactivos asociados

con la agregación de valor y la inserción comercial registran las valoraciones más críticas de todo el instrumento. Apenas el 36.8 % considera contar con la maquinaria y los conocimientos necesarios para dar mayor valor agregado a los recursos forestales ($\bar{x} = 3.11$, con un 28.9 % en desacuerdo), solo el 42.1 % percibe una demanda comercial consolidada ($\bar{x} = 3.47$, concentrando un 50.0 % de respuestas neutrales) y únicamente el 59.5 % reconoce una mejora efectiva en los ingresos familiares ($\bar{x} = 3.62$). tal como se muestra en la siguiente figura.

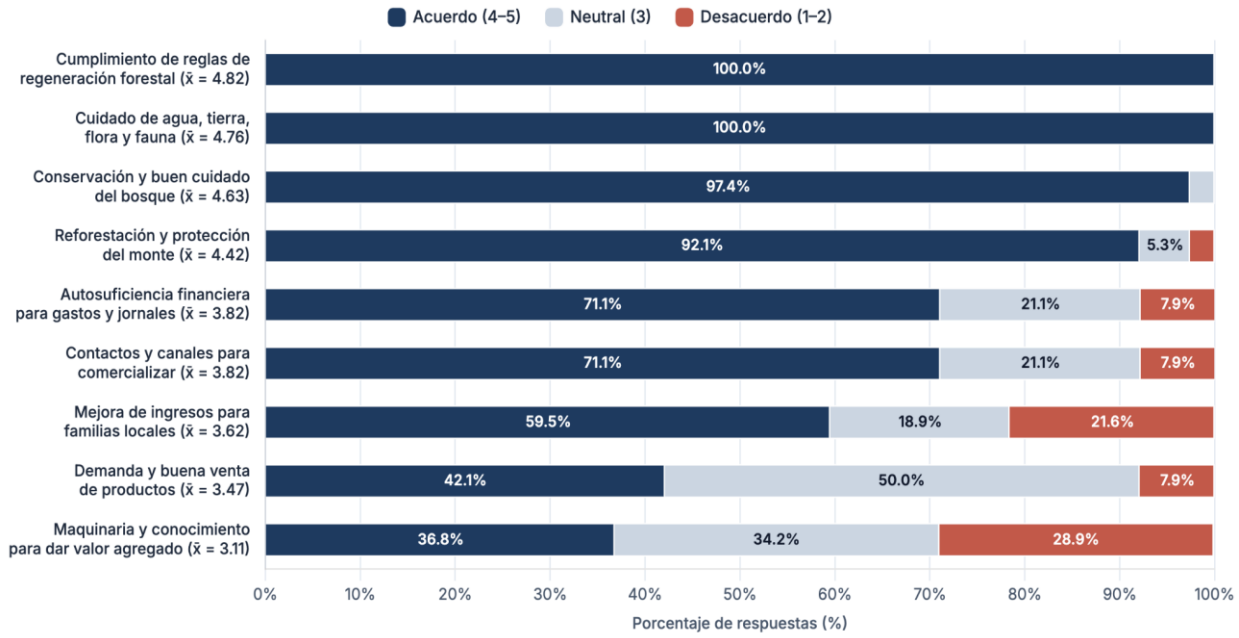

Figura 15. Gobernanza, normas internas y organización en EFC.
Fuente: Elaboración propia con datos de encuentas aplicadas (2026).

Desde la perspectiva del desarrollo territorial, Escobar (2014) aporta elementos clave para interpretar estos hallazgos al concebir el territorio no como un mero soporte físico de extracción, sino como un entramado histórico de relaciones sociales, culturales, económicas y ecológicas. Bajo esta óptica, las EFC forman parte de estrategias más amplias de defensa y reproducción de los modos de vida comunitarios, en las que el bosque cumple simultáneamente funciones ambientales, identitarias y de cohesión social que desbordan la valoración

estrictamente monetaria. En diálogo con los planteamientos de Gudynas (2011), la elevada valoración otorgada al cuidado del bosque y del agua confirma que las comunidades sostienen una ética socioambiental que cuestiona la reducción de la naturaleza a simple mercancía o reserva de materias primas.

6.4. Acompañamiento técnico e institucional: capacidades, dependencias y contradicciones

El acompañamiento técnico e institucional constituye una dimensión relevante para comprender los procesos de conformación, funcionamiento y consolidación de las Empresas Forestales Comunitarias. Las experiencias recuperadas muestran que la asesoría puede contribuir al desarrollo de capacidades administrativas, productivas y comerciales, así como facilitar el acceso a financiamiento, infraestructura y programas públicos. Sin embargo, los hallazgos también permiten cuestionar las interpretaciones que consideran la intervención técnica como un factor necesariamente positivo, pues sus resultados dependen de las características de las organizaciones, las capacidades de las personas asesoras y las relaciones sociales e institucionales existentes en cada territorio.

En el protocolo de investigación se identificó la importancia de la profesionalización y el fortalecimiento de las capacidades internas para mejorar el funcionamiento de las EFC. Esta preocupación se relaciona con los planteamientos de Merino y Segura (2014), retomados en el marco teórico, quienes advierten sobre las dificultades que enfrentan las organizaciones comunitarias para incorporar estructuras administrativas y conocimientos especializados compatibles con sus capacidades y tiempos de trabajo.

Las entrevistas muestran que el acompañamiento técnico puede resultar determinante durante las primeras etapas de organización empresarial. En Manos Mágicas Santa Inés Ahuatempan, por ejemplo, las integrantes destacaron la importancia de los apoyos institucionales para establecer un taller artesanal,

adquirir equipamiento y desarrollar capacidades administrativas que inicialmente no formaban parte de sus conocimientos productivos.

Esta experiencia permite reconocer que el acceso a recursos económicos y capacitación puede ampliar las posibilidades de consolidación de una iniciativa comunitaria. Sin embargo, también muestra que las capacidades artesanales y las capacidades empresariales no necesariamente se desarrollan de manera simultánea, por lo que la constitución de una empresa implica procesos adicionales de aprendizaje y organización.

Por otra parte, en Suame de Intil, los apoyos institucionales permitieron incorporar maquinaria e infraestructura para la producción de carbón vegetal. No obstante, como se señaló anteriormente, estos avances no habían garantizado la generación de ingresos suficientes para las integrantes.

La relación entre ambas experiencias permite reconocer que la inversión en infraestructura constituye una condición que puede favorecer el desarrollo productivo, pero no necesariamente garantiza la sostenibilidad económica. La consolidación empresarial requiere articular equipamiento, capacitación, administración, comercialización y organización del trabajo.

En este sentido, el acompañamiento técnico debe comprenderse como un proceso que interviene en distintas dimensiones del funcionamiento empresarial, y no únicamente como la transferencia de conocimientos especializados o la gestión de recursos públicos.

La entrevista realizada a la parte de asesoría técnica forestal permitió identificar situaciones en las que la intervención institucional generó dificultades relacionadas con la autonomía empresarial y las atribuciones de las autoridades ejidales. En una de las experiencias relatadas, la asesora señaló que la falta de reconocimiento de la independencia administrativa de una empresa integrada por mujeres contribuyó a prolongar un conflicto durante varios años.

> *“Nos tomó como 4 o 5 años que el Ejido comprendiera que si no les dan cuentas es porque son una empresa independiente”.* (Asesora técnica forestal, entrevista de campo, 2026).

Este testimonio permite reconocer que las relaciones entre empresas, autoridades agrarias e instituciones públicas pueden constituir espacios de negociación y conflicto. Asimismo, muestra que las decisiones y opiniones de actores externos pueden influir considerablemente en la continuidad de los procesos organizativos, especialmente cuando existen diferencias sobre las responsabilidades y atribuciones de cada organización.

Desde la perspectiva de Manzanal (2007), la gestión territorial comprende relaciones entre actores que poseen intereses, capacidades y formas de interpretar el territorio diferente. Esta aproximación permite comprender que la intervención institucional no ocurre en un espacio neutral, sino en contextos donde existen relaciones de poder, disputas y mecanismos de negociación.

Desde una perspectiva crítica, el acompañamiento técnico en las Empresas Forestales Comunitarias debe comprenderse como una relación social e institucional atravesada por asimetrías de conocimiento, recursos y capacidad de decisión. Los planteamientos de Ostrom (1990) permiten reconocer que la gobernanza de los bienes comunes requiere instituciones capaces de construir y sostener acuerdos colectivos, mientras que Manzanal (2007) aporta elementos para interpretar la intervención de actores externos dentro de las relaciones de poder que configuran los procesos de desarrollo territorial. Estas perspectivas adquieren relevancia al contrastarse con las experiencias recuperadas durante el trabajo de campo, particularmente con el testimonio de la asesora técnica forestal, quien describió conflictos entre autoridades ejidales y una empresa integrada por mujeres respecto de sus atribuciones administrativas. La prolongación de estas diferencias durante varios años evidencia que la intervención institucional no siempre contribuye a resolver las tensiones organizativas y que, en determinadas circunstancias, puede profundizarlas

cuando desconoce las formas de organización y los acuerdos previamente construidos.

Por otra parte, las experiencias de Suame de Intil y Manos Mágicas Santa Inés Ahuatempan muestran que el acompañamiento técnico y los apoyos institucionales han contribuido a la adquisición de infraestructura, equipamiento y conocimientos productivos. Sin embargo, particularmente en Suame de Intil, estos avances todavía no se traducían en ingresos económicos suficientes para sus integrantes. Esta situación permite discutir los límites de las intervenciones centradas en el fortalecimiento de capacidades materiales, sin que ello implique atribuir exclusivamente a la asesoría las dificultades comerciales de las empresas. Desde los planteamientos de Chayanov (1985), resulta pertinente reconocer que las decisiones económicas en contextos rurales se articulan con necesidades familiares y formas particulares de organización del trabajo, condiciones que no necesariamente corresponden con los tiempos y criterios de los programas institucionales.

En consecuencia, los hallazgos sugieren que la principal contradicción del acompañamiento técnico no reside en la participación de especialistas externos, cuya intervención puede resultar indispensable para el cumplimiento normativo y la gestión forestal, sino en las condiciones bajo las cuales se construyen estas relaciones. La dependencia de conocimientos especializados no equivale necesariamente a subordinación organizativa; esta última puede configurarse cuando las empresas pierden capacidad para definir sus prioridades o intervenir en decisiones estratégicas. Así, las experiencias estudiadas permiten reconocer que la consolidación de las EFC no depende únicamente de los recursos gestionados o de las capacidades técnicas adquiridas, sino también de la posibilidad de negociar las intervenciones externas sin comprometer su autonomía, considerando las particularidades económicas, sociales y territoriales de cada organización.

7. CONCLUSIONES

La presente investigación tuvo como propósito analizar el proceso de transición de lo local a lo empresarial en las Empresas Forestales Comunitarias (EFC) del estado de Puebla con especial énfasis en los núcleos agrarios y colectivos productivos de la Sierra Norte, así como en experiencias contrastantes de las regiones Izta-Popo y Mixteca poblana a partir de la tensión teórica y empírica entre la racionalidad de la economía campesina y los imperativos de la organización empresarial de mercado. El abordaje metodológico mixto, sustentado en la triangulación entre datos estadísticos derivados de cuestionarios estructurados ($N = 38$), registros etnográficos, entrevistas a profundidad y ejercicios de diagnóstico participativo, permite trascender las lecturas dicotómicas que idealizan la acción colectiva comunitaria o que, en sentido inverso, reducen la viabilidad de estas organizaciones a criterios estrictamente financieros.

A partir de la evidencia acumulada a lo largo de los capítulos previos, se formulan cinco conclusiones centrales que sintetizan los hallazgos teórico-metodológicos de la investigación y delinean los desafíos estructurales para el fortalecimiento del manejo forestal comunitario en el desarrollo rural regional.

La hibridación de racionalidades económicas y la brecha entre la rentabilidad financiera en las EFC

La hipótesis rectora de este estudio planteó evaluar el impacto diferencial de dos lógicas económicas aparentemente contrapuestas la acumulación empresarial y la reproducción campesina sobre la sostenibilidad de las EFC. Los hallazgos demuestran que en los territorios rurales de Puebla ambas racionalidades no operan como compartimentos estancos ni en una relación de sustitución lineal, sino mediante una configuración híbrida y permanentemente tensionada. Siguiendo los planteamientos clásicos de Chayanov (1985), las decisiones

productivas en las unidades rurales se encuentran subordinadas al balance entre la intensidad del trabajo disponible y las necesidades de reproducción de la unidad doméstica. Esta lógica chayanoviana convive con las exigencias administrativas, contables y comerciales que demanda la inserción en mercados competitivos, confirmando lo advertido por Pokorny et al. (2008), para quienes "las experiencias del MFC recogidas en varios países latinoamericanos muestran que la organización comercial empresarial difícilmente se ajusta a su cultura comunitaria" (p. 89).

En el plano empírico, esta tensión se manifiesta en una marcada asimetría entre la constitución formal y material de las empresas y su capacidad real para generar excedentes monetarios distributivos. Como evidencian las experiencias estudiadas particularmente el caso de *Suame de Intil* en Acuaco, Zaragoza, dedicada al aprovechamiento de encino para carbón vegetal, y *Manos Mágicas Santa Inés Ahuatempan*, enfocada en el tejido de palma, la obtención de infraestructura, equipamiento especializado (hornos metálicos, rajadoras, motosierras y talleres) y personalidad jurídica antecede, y en ocasiones se desacopla temporalmente, de la rentabilidad financiera.

Los datos cuantitativos respaldan este diagnóstico al revelar un contraste estructural entre el consenso socioambiental y los cuellos de botella técnico-comerciales: mientras que la totalidad de las personas encuestadas (100.0 %) afirma cumplir con los reglamentos de regeneración silvícola ($\underline{x} = 4.82$) y cuidar los bienes naturales ($\underline{x} = 4.76$), apenas el 36.8 % considera disponer de la maquinaria y los conocimientos necesarios para agregar valor a los recursos forestales ($\underline{x} = 3.11$), y solo el 42.1 % percibe una demanda comercial consolidada ($\underline{x} = 3.47$). En consecuencia, se concluye que la continuidad operativa de las EFC en etapas tempranas o intermedias suele sostenerse mediante la absorción comunitaria de los costos de transacción y la flexibilidad laboral de sus integrantes. Si bien esta cooperación evita la desintegración de los grupos ante la falta de liquidez inmediata, resulta metodológicamente erróneo

interpretar la mera permanencia organizativa como sinónimo de consolidación económica; sin el desarrollo de capacidades de cálculo de costos, estandarización de procesos y articulación comercial justa, el trabajo colectivo corre el riesgo de subsidiar indefinidamente unidades productivas de baja rentabilidad.

La gobernanza de los bienes comunes y disputas entre la institucionalidad agraria y lo empresarial

El segundo eje conclusivo aborda la relación entre las estructuras agrarias tradicionales ejidos y comunidades y la gestión cotidiana de las empresas forestales. En consonancia con los estudios de Bray, Merino y Negreros-Castillo (2003), el manejo forestal comunitario en México encuentra su sustento histórico en el control social sobre la propiedad agraria, lo que permite articular el aprovechamiento comercial con la conservación de los ecosistemas y el fortalecimiento de la identidad colectiva. Desde la teoría institucionalista de Ostrom (1990), la gobernanza duradera de los recursos de uso común depende de la existencia de arreglos colectivos, reglas operativas congruentes con las condiciones locales y mecanismos legítimos de resolución de conflictos.

No obstante, los resultados de esta investigación demuestran que la solidez de la asamblea ejidal como órgano máximo de decisión agraria no garantiza automáticamente la claridad operativa ni la autonomía administrativa de las EFC que emergen en su interior. El análisis estadístico evidencia una paradoja institucional significativa: el 94.7 % de las personas encuestadas sostiene que participar en la empresa fortalece su cohesión comunitaria ($\underline{x} = 4.39$) y prefiere que su gestión se rija bajo las costumbres y acuerdos tradicionales ($\underline{x} = 4.21$), a la par que el 89.5 % percibe que la asamblea ejidal respeta los acuerdos técnicos de quienes administran la unidad productiva ($\underline{x} = 4.34$). Sin embargo, cuando se evalúa la operación interna, el 83.8 % reconoce dificultades para compatibilizar las lógicas empresariales con las prácticas organizativas cotidianas ($\underline{x} = 4.16$) y

el 23.7 % señala la ausencia de reglas claras y conocidas por todos para la toma de decisiones ($\underline{x} = 3.66$).

Esta fricción ratifica lo planteado por Merino y Segura (2014), quienes advierten que las EFC “requieren de un nivel de profesionalización y estructura administrativa que no siempre es compatible con las capacidades y tiempos de las comunidades” (p. 34). Los testimonios cualitativos profundizan en esta dimensión al mostrar que la ambigüedad en las atribuciones entre el comisariado ejidal y las directivas empresariales especialmente cuando estas últimas están integradas por mujeres o grupos específicos dentro del núcleo agrario puede derivar en disputas prolongadas sobre la rendición de cuentas, el acceso a las materias primas y el destino de los recursos. Como ilustra el registro etnográfico, lograr que las autoridades agrarias reconozcan la independencia administrativa de una empresa forestal puede requerir años de negociación institucional. Por tanto, se concluye que la autonomía empresarial en el ámbito forestal comunitario no debe concebirse como una desvinculación respecto del ejido, sino como la construcción pactada de fronteras institucionales claras: mientras que la asamblea conserva la rectoría sobre el ordenamiento territorial, los programas de manejo silvícola y la regulación de los bienes comunes, la empresa requiere facultades operativas propias para gestionar sus procesos productivos, financieros y comerciales sin injerencias discrecionales.

La participación femenina en las EFC: barreras estructurales de reproducción social y legitimidad patriarcal

El análisis transversal de género permitió evaluar si la incorporación de las mujeres en las empresas forestales y proyectos productivos no maderables transforma las relaciones de poder comunitarias o reproduce desigualdades preexistentes. En coherencia con las críticas formuladas por Vázquez García (2015) y Deere y León (2001) respecto a los límites de la propiedad agraria y la representación política en el medio rural latinoamericano, esta investigación concluye que la presencia numérica de mujeres en las iniciativas productivas que

alcanzó el 63.2 % en la muestra encuestada constituye un avance organizativo relevante, pero insuficiente por sí mismo para garantizar la equidad sustantiva.

Desde los aportes de la economía feminista (Carrasco, 2017; Federici, 2018; Pérez Orozco, 2014), los hallazgos revelan que la continuidad de las empresas integradas por mujeres depende directamente de las condiciones materiales de reproducción social y del trabajo doméstico y de cuidados no remunerado. En casos como *Suame de Intil*, la implementación de turnos flexibles y acuerdos solidarios entre socias permite que las mujeres concilien la producción de carbón vegetal con el cuidado de hijas, hijos y personas mayores. Sin embargo, esta flexibilidad opera simultáneamente como un mecanismo de ajuste mediante el cual las propias mujeres absorben la doble o triple jornada laboral sin que exista una redistribución efectiva de las responsabilidades reproductivas al interior de los hogares ni en la comunidad. Como advierte Federici (2018), la invisibilización histórica del trabajo reproductivo sostiene la esfera productiva a costa del tiempo y el bienestar de las mujeres, lo que obliga a evaluar su autonomía económica no solo por el acceso a un proyecto productivo, sino por el control real sobre los excedentes y las condiciones de ejercicio del trabajo (Kabeer, 1999; León, 2000).

A estas restricciones materiales se suman barreras simbólicas y generacionales en torno al ejercicio de la autoridad técnica y política. En diálogo con la crítica de Segato (2016) sobre las estructuras patriarcales en los espacios comunitarios y el marco de exclusiones participativas propuesto por Agarwal (2001), el trabajo de campo documentó que la incursión femenina en labores silvícolas tradicionalmente masculinizadas como los inventarios forestales, el marqueo, la coordinación de faenas o los cargos de comisariada y documentadora enfrenta cuestionamientos cotidianos a su legitimidad. El testimonio de Guadalupe sintetiza tanto la brecha entre la consulta informal y el poder decisorio «*las mujeres están como las que dan ideas, pero no las que toman decisiones»* como la intersección entre género y edad frente al cuestionamiento de varones jóvenes en el trabajo de campo. No obstante, la investigación también demuestra que el

dominio técnico en la práctica cotidiana, la revalorización de saberes artesanales intergeneracionales (Toledo y Barrera-Bassols, 2008) y el impulso de proyectos liderados por mujeres como el ecoturismo o los talleres de transformación de madera y palma introducen una racionalidad de cuidado socioambiental que privilegia la regeneración del bosque y el bienestar colectivo por encima de la extracción mercantil inmediata.

La sostenibilidad territorial de las EFC: entorno regional y articulación intersectorial

Al situar las experiencias organizativas dentro de la configuración socioespacial de la Sierra Norte de Puebla, los resultados confirman que el desempeño de las EFC no puede explicarse únicamente por sus dinámicas internas, sino que está profundamente condicionado por las desigualdades territoriales, la infraestructura disponible y la estructura económica de cada municipio. Recuperando la conceptualización relacional del territorio propuesta por Escobar (2014), Haesbaert (2011) y Bozzano (2017), el espacio se configura como un entramado heterogéneo donde coexisten una extraordinaria riqueza biocultural y ecosistemas estratégicos de bosque mesófilo y de pino-encino, junto con rezagos históricos en materia de marginación, conectividad y absorción laboral (CONAPO, 2020; CONEVAL, 2023; Schejtman y Berdegué, 2004).

El análisis comparado entre los municipios de estudio ilustra con claridad este condicionamiento territorial. Mientras que Chignahuapan presenta una estructura económica relativamente diversificada donde el aprovechamiento forestal y agropecuario se articula con la industria artesanal de esferas navideñas, el comercio regional y una consolidada actividad turística, ubicándose en un grado de marginación medio, municipios como Zautla exhiben una marcada dependencia de actividades primarias de baja rentabilidad, dispersión poblacional, alta presencia de población hablante de náhuatl, niveles altos de marginación y fuertes flujos migratorios (INEGI, 2020; CONAPO, 2020). En contextos con limitada infraestructura carretera, escasa transformación industrial

y mercados locales restringidos, las EFC enfrentan mayores obstáculos para superar la venta de materias primas sin valor agregado, perpetuando lo que Bray et al. (2007) identifican como una captura insuficiente de los beneficios económicos del bosque.

Asimismo, los diagnósticos participativos realizados en casos como *Esencias Los Volcanes*, en San Juan Cuauhtémoc, Tlahuapan, evidencian que la fragmentación interna entre los distintos sectores productivos de un mismo ejido silvicultura, agricultura, acuacultura, transformación de plantas medicinales y turismo de naturaleza limita la construcción de cadenas de valor territoriales. En concordancia con los planteamientos de Gudynas (2011) y Toledo y Barrera-Bassols (2008), las comunidades estudiadas sostienen una valoración integral de sus bienes comunes naturales que trasciende la utilidad monetaria; sin embargo, para que dicha ética socioambiental se traduzca en medios de vida dignos que frenen la migración juvenil y la vulnerabilidad económica, resulta indispensable articular las iniciativas forestales maderables y no maderables con estrategias de diversificación económica regional, infraestructura compartida y ordenamiento territorial participativo (Ceballos Pérez, 2020; Serrano Flores et al., 2022).

El acompañamiento técnico e institucional: hacia la cogestión de capacidades y la autonomía organizativa

Finalmente, la investigación aporta elementos críticos sobre el papel de las políticas públicas, los programas gubernamentales y la asesoría técnica forestal en la trayectoria de las EFC. A lo largo de las últimas décadas, los instrumentos públicos impulsados por instituciones como la Comisión Nacional Forestal (CONAFOR) y diversas organizaciones de la sociedad civil han resultado determinantes para legalizar el aprovechamiento silvícola, financiar equipamiento productivo y fomentar el emprendimiento forestal femenino. No obstante, en sintonía con las reflexiones de Manzanal (2007) y Boisier (2001) sobre el carácter político de las intervenciones territoriales, los hallazgos demuestran que el acompañamiento técnico no constituye un proceso neutral, sino una relación

social atravesada por asimetrías de conocimiento, tiempos institucionales rígidos y disputas de poder.

La evidencia empírica permite distinguir dos efectos contradictorios de la intervención externa. Por un lado, cuando la asesoría técnica logra dialogar con los saberes locales bajo un enfoque de mediación pedagógica sintetizado en la premisa recogida en campo de «eficientar el proceso, pero sin perder la parte artesanal», contribuye eficazmente a fortalecer capacidades administrativas, contables, de estandarización y de comercialización digital sin desvirtuar la identidad cultural de los productos. Por otro lado, cuando los programas públicos priorizan metas cuantitativas de corto plazo como la entrega de maquinaria o la constitución jurídica acelerada sin acompañar los procesos de apropiación organizativa, o cuando los actores institucionales desconocen las tensiones internas entre las empresas y las autoridades ejidales, la intervención puede generar dependencia técnica permanente o agudizar conflictos comunitarios.

De igual manera, el enfoque metodológico mixto y dialógico empleado en esta tesis apoyado en herramientas de investigación-acción participativa (Fals Borda, 1986), cartografía social y etnografía densa (Geertz, 2003) confirma que la generación de conocimiento científico en el ámbito del desarrollo rural regional exige reconocer a las personas integrantes de las EFC como sujetos epistémicos con capacidad de diagnóstico y propuesta sobre su propio territorio. En última instancia, la sostenibilidad a mediano y largo plazo de las Empresas Forestales Comunitarias en México dependerá de que las políticas públicas forestales y de desarrollo rural abandonen los esquemas verticales y homogéneos, orientándose hacia modelos de acompañamiento situados que fortalezcan simultáneamente la gobernanza agraria inclusiva, la redistribución del trabajo de cuidados, la agregación de valor local y la autonomía decisoria de las organizaciones comunitarias.

8. LITERATURA CITADA

Antinori, C., y Bray, D. B. (2005). Community forest enterprises as entrepreneurial firms: Economic and institutional perspectives from Mexico. *World Development*, *33*(9), 1529–1543. https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2004.10.011

Arboleda, M. (2017). *Mina planetaria: territorios de extracción bajo el capitalismo tardío*. Verso Books.

Beaucage, P., y Rojas Mora, X. (2022). Cosmologías nahuas (*maseual*) y totonaca (*tutunakú*) de la Sierra Norte de Puebla (México). *Anales de Antropología*, *56*(1), 7–22. https://doi.org/10.22201/iia.24486221e.2021.76853

Boege, E. (2016). La etnografía que acompañó al estudio *Los mazatecos ante la nación*. Contradicciones de la identidad étnica en el México actual. *Rutas de Campo*, (4–5), 118–128.

Boisier, S. (2005). ¿Hay espacio para el desarrollo local en la globalización? [Los territorios también se desarrollan: reflexiones en torno a la dimensión territorial del desarrollo]. *Revista CEPAL*, (86), 47–62.

Bray, D. B., y Merino-Pérez, L. (2004). *La experiencia de las comunidades forestales en México: veinticinco años de silvicultura y construcción de empresas forestales comunitarias*. Instituto Nacional de Ecología / Consejo Civil Mexicano para la Silvicultura Sostenible.

Bray, D. B., Merino-Pérez, L., y Barry, D. (Eds.). (2005). *The community forests of Mexico: Managing for sustainable landscapes*. University of Texas Press.

Bray, D. B., Merino-Pérez, L., Negreros-Castillo, P., Segura-Warnholtz, G., Torres-Rojo, J. M., y Vester, H. F. M. (2003). Mexico's community-managed forests as a global model for sustainable landscapes. *Conservation Biology*, *17*(3), 672–677. https://doi.org/10.1046/j.1523-1739.2003.01639.x

Caballero, M. (2000). *La actividad forestal en México* (Tomo II). Universidad Autónoma Chapingo.

Carrillo, J., y Mota Villanueva, J. L. (Comps.). (2006). *Guía legal para dueños de bosques en México*. World Wildlife Fund (WWF-México).

Ceballos Pérez, S. G. (2020). Impacto territorial del manejo forestal comunitario en la Sierra Norte de Puebla, 2003-2017. *Cuadernos de Desarrollo Rural*, *17*, 1–21. https://doi.org/10.11144/Javeriana.cdr17.itmf

Colmenero Robles, A., y Rosas Medina, I. (2024). El bosque mesófilo de montaña y el cultivo de café en Xicotepec, Puebla, México. *Elementos*, (134), 93–97.

Consejo Civil Mexicano para la Silvicultura Sostenible. (2021). *Herramienta de evaluación de la gobernanza en ejidos y comunidades forestales de México*. CCMSS.

Cooperativa AMBIO. (s. f.). *Manejo integral del territorio*. https://ambio.org.mx/lineas-accion/manejo-integral-del-territorio/

Delgadillo Macías, J. (2011). *Enfoque de desarrollo territorial rural y políticas públicas en América Latina*. Universidad Nacional Autónoma de México.

Díez Barroso, R. A. (2016). *Desarrollo regional en la Sierra Norte de Puebla durante la época prehispánica: procesos históricos y complejidad social* [Tesis de maestría, Universidad Nacional Autónoma de México]. Repositorio de Tesis UNAM. https://ru.dgb.unam.mx/handle/20.500.14330/TES01000739793

Escalante, R., y Aroche, F. (2000). *El sector forestal mexicano: paradojas de la explotación de un recurso natural*. Universidad Nacional Autónoma de México.

Francés García, F. J., Alaminos Chica, A., Penalva Verdú, C., y Santacreu Fernández, O. A. (2015). *La investigación social participativa: métodos y técnicas*. PYDLOS Ediciones / Universidad de Cuenca.

Gretzinger, S. P. (2003). Opportunities and challenges for community forestry: Lessons from tropical America. En M. H. Allegretti (Ed.), *Forests and society: Responding to global drivers of change* (pp. 129–144). UNESCO.

Gudynas, E. (2011). Buen vivir: germinando alternativas al desarrollo. *América Latina en Movimiento*, (462), 1–20.

Hajjar, R., Kozak, R. A., y Innes, J. L. (2011). Framing community forestry challenges with a broader lens: Case studies from the Brazilian Amazon. *Journal of Environmental Management*, *92*(9), 2159–2169. https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2011.03.042

Kay, C. (2009). Desarrollo territorial rural: la clave del desarrollo rural en América Latina. *Revista Europea de Estudios Latinoamericanos y del Caribe*, (87), 115–123.

Larson, A. M., Cronkleton, P. J., y Pulhin, J. M. (2015). Formalizing indigenous commons: The role of 'authority' in the formation of territories in Nicaragua, Bolivia, and the Philippines. *World Development*, *70*, 228–238. https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2015.02.022

Llanos-Hernández, L. (2010). El concepto del territorio y la investigación en las ciencias sociales. *Agricultura, Sociedad y Desarrollo*, *7*(3), 207–220. http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1870-54722010000300001

López Barrera, F., Velázquez, A., y Merino Pérez, L. (2010). Explorando los determinantes del buen manejo forestal comunitario. *Interciencia*, *35*(8), 560–567.

Lugo-Hubp, J., Zamorano-Orozco, J. J., Capra, L., Inbar, M., y Alcántara-Ayala, I. (2005). Los procesos de remoción en masa en la Sierra Norte de Puebla, octubre de 1999: causa y efectos. *Revista Mexicana de Ciencias Geológicas*, *22*(2), 212–228.

Luján-Álvarez, C., Olivas-García, J. M., González-Hernández, H. G., Vázquez-Álvarez, S., Hernández-Díaz, J. C., y Luján-Álvarez, H. (2015). Forestería comunitaria en México: modelo estratégico para empoderamiento y

competitividad en la globalización. *Economía, Sociedad y Territorio*, *15*(49), 665–696.

Merino Pérez, L. (2018). Comunidades forestales en México: formas de vida, gobernanza y conservación. *Revista Mexicana de Sociología*, *80*(4), 909–940. http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0188-25032018000400909

Milesi, M. (2012). *Ecología política de los recursos naturales*. Editorial Biblos.

Molina Acosta, L. (2013). Distritos de manejo integrado: estrategia de conservación y utilización sostenible de la biodiversidad. *Ingeniería de Recursos Naturales y del Ambiente*, (12), 33–42.

Ostrom, E. (2000). *El gobierno de los bienes comunes: la evolución de las instituciones de acción colectiva*. Fondo de Cultura Económica.

Pérez-Magaña, A. (2008). Conocimiento y estrategias campesinas en el manejo de los recursos naturales. *Ra Ximhai*, *4*(2), 183–213.

Pokorny, B., Sabogal, C., de Jong, W., Louman, B., Stoian, D., Pacheco, P., y Porro, N. (2008). Experiencias y retos del manejo forestal comunitario en América tropical. *Recursos Naturales y Ambiente*, (54), 81–98.

Rodríguez, M. T. (2008). ¿Dónde vive Chikon Nangui? En K. Argyriadis, R. de la Torre, C. Gutiérrez Zúñiga, y A. Aguilar Ros (Eds.), *Raíces en movimiento: prácticas religiosas tradicionales en contextos translocales* (pp. 219–240). Centro de Estudios Mexicanos y Centroamericanos. https://doi.org/10.4000/books.cemca.281

Rodríguez-Zúñiga, J., González-Guillén, M. de J., y Valtierra-Pacheco, E. (2019). Las empresas forestales comunitarias en la región de la Mariposa Monarca, México: un enfoque empresarial. *Bosque (Valdivia)*, *40*(1), 57–69. https://doi.org/10.4067/S0717-92002019000100057

Sastre Merino, S. (2008). *Análisis de la gestión forestal comunitaria y sus implicaciones sociales en Ixtlán de Juárez, Oaxaca* [Tesis doctoral, Universidad Politécnica de Madrid].

Schneider, S., y Peyré-Tartaruga, I. G. (2006). Territorio y enfoque territorial: de las referencias cognitivas a los aportes aplicados al análisis de los procesos sociales rurales. En M. Manzanal, G. Neiman, y M. Lattuada (Orgs.), *Desarrollo rural: organizaciones, instituciones y territorios* (pp. 71–102). Ediciones Ciccus.

Scott, J. C. (1998). *Ver como un Estado: cómo han fracasado ciertos planes para mejorar la condición humana*. Yale University Press.

Serrano Flores, M. E., Heredia Telles, A., Pérez Verdin, G., y Ávila Meléndez, L. A. (2022). El enfoque de paisaje como base para la política forestal: el caso de México. *Economía, Sociedad y Territorio*, *22*(69), 367–395. https://doi.org/10.22136/est20221758

Shiva, V. (2005). *Democracia de la Tierra: justicia, sostenibilidad y paz*. South End Press.

Smith, R. C. (2003). Community-based forestry and timber certification in Southeast Bolivia. *Small-scale Forestry*, *2*(3), 327–341. https://doi.org/10.1007/s11842-003-0023-5

Soto Baquero, F., y Gómez, S. (Eds.). (2012). *Dinámicas del mercado de la tierra en América Latina y el Caribe: concentración y extranjerización* [o *Desarrollo territorial rural en América Latina: lecciones de política en un contexto de cambio*]. Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO).

Toiber Rodríguez, I. A., Valtierra Pacheco, E., León Merino, A., y Portillo Vázquez, M. (2017). El capital social como factor de éxito en microempresas rurales que elaboran productos procesados de nopal en Tlaxcala. *Estudios Sociales*, *27*(49), 93–119.

Toledo, V. M., Alarcón-Chaires, P., y Moguel, P. (2001). El manejo tradicional de los recursos naturales y su potencial de desarrollo en México. En V. M. Toledo y P. Moguel (Eds.), *Biodiversidad y manejo de recursos naturales en México* (pp. 23–45). Universidad Nacional Autónoma de México.

Velázquez, A., Torres, A., y Bocco, G. (Eds.). (2003). *Las enseñanzas de San Juan: investigación participativa para el manejo integral de recursos naturales*. Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales / Instituto Nacional de Ecología / Secretaría de Urbanismo y Medio Ambiente.

Zubirán, S. M. (2019). *El manejo integrado del territorio en manos de los ejidos y comunidades de la Cuenca Amanalco-Valle de Bravo*. Consejo Civil Mexicano para la Silvicultura Sostenible. https://www.ccmss.org.mx/manejo-integrado-del-territorio-manos-los-ejidos-comunidades-la-cuenca-amanalco-valle-bravo/