

## **EL DILEMA CORPORATIVO DEL COMUNALISMO FORESTAL**

*Una reflexión teórica sobre el impacto de la empresa forestal comunitaria en la transformación del sistema político y orden social de la comunidad campesina indígena tradicional a la luz del caso de San Pedro el Alto. Oaxaca.*

**Claudio Garibay**

Centro de Estudios Antropológicos del Colegio de Michoacán.

claudio@colmich.edu.mx

En algunos lugares de diferentes regiones rurales de México, en las dos últimas décadas del siglo XX, se ha desarrollado un singular tipo de comunalismo social sostenido desde la explotación industrial de bosques comunales. El fenómeno parece involucrar tanto a comunidades de ascendiente cultural indígena como a comunidades campesinas de tradición mestiza. Este singular comunalismo parece combinar formas ancestrales de reciprocidad social con una moderna modalidad económica industrial, que en su desarrollo altera la organización social de origen y en un complejo proceso político de “ingeniería social” le reconstruye en un nuevo orden social. Me refiero a ese tipo de organización social que denomino *Comunidades Forestales Industriales (CFI)*<sup>1</sup>

Las *CFI* combinan una serie de características que las distinguen: a) Son sociedades de ascendiente campesino con culturas tradicionales específicas relacionadas a formas de vida de comunidades pequeñas; b) poseen en propiedad mancomunada amplios territorios, y a su interior, bosques que controlan como una sola unidad de explotación forestal; c) tienen además una empresa industrial de propiedad comunal que, desde una administración central, organiza la extracción y transformación del bosque en productos maderables y no maderables que comercializan en las redes de mercado local, regional y global; d) desarrollan robustos sistemas locales de autogobierno con márgenes relativos de autonomía frente a poderes externos; e) elaboran una idea comunal de comunidad –*ethos comunitario*– que organiza los valores y prácticas de su orden social.

A diferencia de la mayoría de las sociedades campesinas tradicionales caracterizadas por un patrón de relaciones sociales donde la *familia campesina* es el centro organizador de la reproducción económica de la población local -con su economía organizada en el

---

<sup>1</sup> Especialistas del tema como Bray 2002, Alatorre 2000; Boege: 1995; Merino 2002, entre otros, se han referido al tema con diferentes nombres: “Empresas forestales comunitarias”, “Comunidades forestales” “Empresa social forestal”. En general los excelentes trabajos de esos autores han puesto un marcado acento en la empresa forestal comunitaria y sus impactos políticos, ambientales, sociales en la comunidad y región. Aquí, con el termino “Comunidades forestales industriales” pretendo poner el acento en “la comunidad” en calidad de sujeto y la características “forestal” e “industrial” como atributos de ese sujeto. La idea es el dar primacía a la discusión del orden social y político, antes que los temas referidos a la distensión organizacional.

trabajo cooperativo del núcleo de parentesco y su lealtad a la familia-, en las *CFI* el eje organizador parece moverse hacia una economía industrial colectivista de alcance aldeano y hacia un orden social de carácter comunitario-corporativo.

En esa transformación comunalista esas pequeñas sociedades parecen haber encontrado una alternativa diferente a la quiebra general de su economía campesina tradicional y al recurso emergente de la migración. Una opción diferente al languidecimiento y disolución de su vida social. En un fuerte movimiento de organización colectivista han controlado para sí el manejo de sus bosques, levantado una industria forestal, y construido un sistema económico marcadamente centralizado. Para lograrlo han reeditado versiones nuevas de corporativismo que recuerdan la eficacia defensiva de las antiguas “repúblicas de indios” del Novohispano. Han impulsado versiones locales de ideologías comunales que exaltan la lealtad moral por un “nosotros” que recuerda el afecto del creyente a su comunidad religiosa. Y a la par, han establecido prácticas de trabajo y organización propias de las empresas industriales modernas. De manera sustancial estos comunales forestales han implantado un nuevo “orden social” que impone una dura disciplina a sus miembros a cambio de una continuada oferta de seguridad económica y certidumbre social en su vida cotidiana. Algunos ejemplos destacados de *CFI* son la comunidad de *Ixtlán de Juárez* y *San Pedro el Alto* en el estado de Oaxaca; *San Juan Nuevo* en Michoacán; *El Balcón* en Guerrero, *Pueblo Nuevo* en Durango o *El Largo* en el estado de Chihuahua.

En general los estudios hechos en México sobre las *CFI* han dirigido su interés a la búsqueda de las claves organizacionales que hacen la diferencia entre un ámbito local que gobierna de manera sustentable sus recursos naturales frente a aquellos otros ámbitos sumidos en ingobernables dinámicas de destrucción de sus bienes comunales. La preocupación de fondo ha sido la búsqueda de una salida a la paradoja de Hardin y su “tragedia de los comunes”. Al efecto, el análisis se ha desarrollado en dos líneas generales: Por un lado el contraste entre el desempeño de comunidades forestales y los principios de diseños institucionales propuestos desde los hallazgos del “Nuevo Institucionalismo” -y en especial desde el argumento de Ostrom 1990 en su *Governing the Commons*-; Y por otro lado, la introducción del concepto de “Capital Social” - tal como lo propone Robert Putnam- como modo de incorporar a la reflexión el tema de las prácticas culturales de reciprocidad social. En términos generales la tesis de este enfoque es el siguiente: Un diseño institucional adecuado y una acumulación suficiente

de “Capital social”, que genere una socialización vigorosa y participativa de los individuos, permitirá que un ámbito comunitario pueda manejar de manera sustentable sus recursos de uso común, lograr una mayor equidad social, e incluso alcanzar una condición democrática

Sin embargo consideramos que ese fructífero debate ha dejado en la penumbra la reflexión de aspectos cruciales referidos tanto al tema del “*poder*” como al de la “*significación cultural*”. En este artículo nos proponemos reflexionar en esas dos temáticas que apuntan hacia objetivos un tanto distintos a la corriente general de estudios sobre ámbitos de comunidad. Por un lado el problema de la *hegemonía cultural* en la construcción institucional del orden social en pequeñas sociedades campesinas; y por otro el problema del “régimen político” inherente al desempeño de las figuras de *gobierno de los comunes*. En este sentido, y a la luz de casos ejemplares de las *CFI*, buscamos abrir el debate con el planteamiento de las dos siguientes preguntas: ¿La permanencia social de las *CFI* en el contexto actual supone necesariamente la construcción de una *comunidad moral* encerrada en prácticas y valores sociales unitarios propios del orden social corporativo? ¿Las *CFI* en tanto orden social constituido, tiene correspondencia directa con un régimen político autocrático, con uno democrático, o con alguno de otro tipo?

### **Comunidad fragmentada y comunidad corporada.**

Nuestro primer argumento postula que las *CFI* son resultado de un radical proceso de transformación estructural de la comunidad campesina tradicional. Un proceso que inicia desde una condición de “comunidad fragmentada” y culmina en una “comunidad corporada”. A fin de explicar este argumento estoy obligado a definir esas dos condiciones y la naturaleza de la transformación referida

Inicialmente podemos pensar a las aldeas campesinas mexicanas como un conglomerado de familias que, al menos por asentamiento residencial, guardan una condición de vecindad; ya sea en el caso de un asentamiento concentrado o de uno disperso. En esas aldeas dispuestas en el paisaje, cada núcleo familiar estará organizado a un mismo tiempo en tres aspectos: Como *unidad de parentesco* donde los miembros de la familia debe lealtad primordial al grupo filial conforme a los términos singulares de su cultura. Como *unidad económica* de producción y consumo que con el trabajo colectivo del grupo de parentesco procura la sobrevivencia del grupo familiar mediante un repertorio de estrategias económicas. Y como *unidad política* atenta en influir en los

espacios de poder y estructuras de dominación más amplios; en el sentido de garantizar la seguridad de sus miembros y la propiedad material del grupo; de garantizar los derechos de acceso, posesión y uso alcanzados sobre tierras y recurso; de garantizar la legitimidad de las posiciones, prebendas e intereses ganados o codiciados; y de garantizar la cooperación y reciprocidad de los vecinos en objetivos y adversidades mas allá del alcance del núcleo familiar. La familia campesina comúnmente es un grupo de lealtad muy solidó con estrategias múltiples. En contextos campesinos el individualismo suele estar acotado por las obligaciones familiares de modo que cuando los individuos hacen política en la aldea campesina, típicamente la hacen en representación del grupo familiar

Los temas frecuentes que mueven la pasión política de las familias campesinas son comúnmente: La definición de derechos de acceso -particulares y colectivos- a tierras y recursos; la administración de los ámbitos comunales; la provisión de bienes y servicios colectivos; la resolución de pleitos y conflictos; y la representación de los intereses familiares en el ámbito comunal, y frente al Estado y otros poderes externos. Pero también les apasionan los referidos a las alianzas familiares en sus múltiples sentidos: Ya sea las alianzas matrimoniales y los parentescos rituales; ya las prácticas de reciprocidad interfamiliar; ya la participación en rituales sociales de afirmación identitaria. Y de manera especialmente intensa les exaltan los debates sobre el comportamiento moral de los vecinos. Un ejercicio nada inocuo, pues en la definición de lo bueno y correcto frente a lo malo e incorrecto es desde donde se organiza la sanción y la exclusión social.

A las aldeas campesinas también las podemos pensar como un espacio social equilibrado entre familia y comunidad; entre los alcances de los atributos y derechos ganados y ejercidos por la unidad doméstica como espacio nuclear de organización social, y la intensidad de adscripción de los grupos familiares al agregado mayor de la aldea campesina. Un equilibrio que variará de caso en caso. Los vínculos entre familias campesinas pueden ser tan laxos que la densidad comunitaria será débil, o bien tan estrechos que la densidad sería fuerte.

Una formación social poco densa corresponde, por lo general, a sociedades campesinas organizadas en granjas familiares dispersas, autosuficientes en tierra, recursos y tecnología, de propiedad privada garantizada y con pocos bienes de uso común. En México es el caso típico de las sociedades rancheras del centro-norte del país con

cultura individualista y competitiva. Estas formaciones sociales desplegarán su vida económica y social en una red vecinal de reciprocidades menos densa que aquellas otras donde las granjas familiares comparten en bien común recursos estratégicos; por ejemplo, un sistema local de irrigación, un bosque mancomunado, o incluso un peligro recurrente. En esta segunda situación el interés de las familias les vinculará en torno a la necesidad de regular el acceso al recurso compartido, o en torno a la defensa conjunta de sus intereses frente a fuerzas externas naturales o sociales<sup>2</sup>. Este segundo tipo de formación social será menos densa que aquella otra tercera configuración social campesina donde las familias están agregadas en comunidades territoriales; donde la totalidad de la tierra y recursos son de propiedad comunal y donde el derecho de acceso al usufructo particular y colectivo de fracciones de recursos esta mediado por el criterio de pertenencia a “la comunidad”

En este equilibrio entre familia y aldea, los muchos casos de aldeas campesinas mexicanas se pueden ordenar conforme a una escala analítica, donde el punto cero será una adscripción nula de las familias campesinas a la entidad comunitaria, de tal modo que “la comunidad no existe”. Y el punto 100 será una interacción social, a tal grado denso y abarcador de los ámbitos de la vida social, que individuos y familias se encontrarán integrados sistémicamente en la entidad superordenadora de la comunidad aldeana. Nos encontraríamos ante una situación donde ir más allá supone para la comunidad campesina -con sus distinciones estructurantes entre lo público y lo privado, lo familiar y lo comunal, lo individual y lo colectivo- desaparecer como tal, para convertirse en una especie de “comuna social” como aquellas rarezas sociales que eventualmente surgen en la historia a raíz de movimientos políticos o religiosos.

Pero la diferencia de densidad comunitaria no sólo es de escala sino también de “naturaleza”. En un determinado umbral de gradación se presentará una mutación de los principios estructurantes del orden social aldeano; un momento de inflexión donde la *Sociedad campesina fragmentada* dejará de serlo para transformarse en una *Sociedad*

---

<sup>2</sup> Los casos ejemplares citados por Ostrom (1991) en “Governing the Commons” corresponden típicamente a esta segunda situación. En esos ejemplos se presentan individuos (o grupos) formalmente independientes que comparten un recurso en bien común que les vincula, y que tienen abiertas las opciones de cooperar o no cooperar conforme al cual construyen su sistema institucional de elecciones. En un régimen de “comunidad corporada” el modelo de elecciones expuesto por Ostrom se alterará radicalmente; pues el individuo tiene negada la opción de “no cooperar” conforme a su calculo personal (o grupal) de costo-beneficio, precisamente porque no es un individuo (o grupo) formalmente independiente. O en otras palabras porque la opción de no cooperar siempre es altamente costosa.

*campesina corporada* y viceversa. En nuestra opinión el momento que marca la naturaleza corporada de un orden social campesino es aquel donde se cumplen las dos siguientes condiciones: 1) donde los compromisos cooperativos de los individuos y familias para con la entidad comunitaria dejan de ser voluntarios y se convierten en obligatorios; 2) y donde la renuncia a la acción colectiva comunal acarrea al individuo o al grupo doméstico, la amenaza efectiva, no sólo de exclusión del recursos de uso común, sino también la amenaza de la expulsión social.

Así, se presenta una condición de *sociedad campesina corporada* donde el sistema de autoridad es lo suficientemente fuerte y abarcador para subsumir el interés individual y familiar al interés de la entidad comunitaria. Donde la aldea campesina se representa así misma como comunidad territorial y mantiene para sí la facultad de asignación de tierras y recursos conforme a un régimen autónomo de derechos. Donde se presenta una comunidad unificada por un *ethos* convergente religioso, moral y político que asegure una lealtad primordial de los individuos a la comunidad por sobre otros ámbitos de adscripción social, ya sean familia, etnia, nación, religión, partido político, o cualquier otro. Donde, finalmente, la entidad comunitaria monopolice en su estructura institucional la representación social y política de individuos y familias frente a los poderes externos a la comunidad.

Si bien en términos analíticos hemos distinguido estos dos “tipos ideales” de sociedad campesina -Sociedad Campesina Fragmentada y Sociedad Campesina Corporada-, es conveniente decir que la realidad de las pequeñas comunidades campesinas es siempre una combinación compleja y sujeta a transformación. En realidad cada comunidad campesina presentará un determinado arreglo entre los alcances del compromiso obligado de la familia para con el espacio comunitario, y los alcances del ámbito comunitario sobre los ámbitos de la vida social de los individuos de las familias campesinas. Pero aún más importante, la construcción del campo político comunitario estará, en principio, tensado por la normalización del significado de la idea compartida de comunidad; y en ese sentido, en el fondo de cada decisión aldeana, estará disputándose la dirección de la idea imaginada de comunidad, ya sea hacia la comunidad fragmentada, ya hacia la comunidad corporada.

### **El comunalismo forestal**

El origen de estas CFI es conocido y documentado. Hacia finales de los años 70 surgieron múltiples movimientos sociales en algunas regiones forestales del país en

protesta contra el régimen de concesiones forestales prevaleciente desde la década de los 40. Un régimen que le daba a la empresa concesionaria privada o gubernamental el control total de los bosques comunales para su explotación exclusiva por periodos de 20 o más años, a cambio de una renta pagada, a nombre de la comunidad propietaria, en un fondo de ahorro forzoso bajo control gubernamental; y negaba a la comunidad propietaria el derecho efectivo de repudiar a la empresa concesionaria y usufructuar el bosque para sí.<sup>3</sup>

El resultado de esas movilizaciones sociales, en un contexto nacional de crisis del modelo económico populista y de cierta apertura política bajo las presidencias de López Portillo y De la Madrid, culminó durante la década de los 80 en la quiebra del régimen de concesiones forestales; en modificaciones al texto de la ley forestal en favor del aprovechamiento comunitario, y en el impulso de una política gubernamental –un tanto errática- de creación de empresas forestales comunales. En esos años el papel de la prensa nacional – especialmente la revista “Proceso” y el periódico “Uno mas uno”- fue relevante para dar voz a las quejas campesinas e impulsar sus movilizaciones sociales. También fue importante la intervención política a favor de los campesinos de un pequeño, pero activo e inteligente, bloque de funcionarios públicos ubicados en la “izquierda” del partido oficial, -o bien provenientes de la izquierda radical de los 70s- y colocados en puestos clave del aparato gubernamental encargado del control forestal<sup>4</sup>.

Ese bloque de funcionarios comprometidos en su activismo social – y de una y otra forma vinculado con liderazgos campesinos en comunidades- se dio a la tarea de elaborar el discurso político del *comunalismo forestal* y se afanó en su realización. Era un discurso perteneciente, de alguna manera, a aquella larga tradición comunalista mexicana que exaltaba el valor superior de la vida en comunidad, y que en su visión modernizadora se combinaba con un productivismo cooperativista y socialista, heredera del ejido colectivo posrevolucionario del periodo cardenista en los años 30 del siglo

---

<sup>3</sup> Varios trabajos han documentado la historia de los comunitarismos forestales. Entre ellos destaca el trabajo de Bray y Merino (2002). Un interesante trabajo referido al caso de Oaxaca es el desarrollado por Aseteco (2002).

<sup>4</sup> La cabeza visible de ese bloque era el Ing. Cuauhtemoc Cárdenas. En aquellos años subsecretario forestal y gobernador del estado de Michoacán. En el contexto de la sucesión presidencial de 1988, decidida por el presidente De la Madrid a favor de los “tecnócratas” y del licenciado Salinas de Gortari, ese bloque de la izquierda oficial se separa del régimen y del oficialista Partido Revolucionario Institucional (PRI) y se propone la disputa por la presidencia de la república. En el proceso incorpora a una parte de la izquierda radical e universitaria en lo que posteriormente sería el Partido de la Revolución Democrática (PRD). En Aseteco (2000) se encuentra un interesante perfil de las ideas y practicas de este grupo de funcionarios para el caso del Estado de Oaxaca.

XX. Un proyecto que reivindicaba la capacidad y derecho del campesinado para, desde una organización colectiva, manejar por sí y para sí sus recursos forestales, superar la pobreza, e impulsar un desarrollo social equitativo sino es que igualitario. Un discurso con una postura que frente a las prácticas depredadoras de las grandes compañías oponía el valor ético de la “explotación racional”, hoy reciclado en el discurso del “desarrollo sustentable” Y finalmente un discurso que asignaba a la *empresa forestal comunitaria* el papel de motor económico de una renovada utopía social comunitaria fundada en la explotación industrial colectiva de los bosques.

En la mayoría de los casos conocidos, presentados en los años 80, la iniciativa de creación de *empresas forestales comunitarias* partió de las agencias gubernamentales, y algunos otros de liderazgos surgidos desde el interior de las comunidades. En ambos casos, los extensionistas del bloque izquierdista gubernamental se vincularon con liderazgos comunales, y cada cual desde su posición se dio a la tarea de construir una agenda conjunta de intervención sobre el orden social y político existente en la comunidad del caso. Los promotores campesinos se enfocaron en construir los consensos internos para lograr la nueva *hegemonía comunal*, y los funcionarios, en facilitar el desempeño de proyecto colectivista en términos legales, técnicos y políticos. El afán de los emergentes liderazgos campesinos era el dominio político de su comunidad; el afán de los funcionarios, a través de la intermediación política en las comunidades, era la construcción de coaliciones regionales campesinas y el fortalecimiento de su posición política nacional. La lucha contra las concesiones forestales estuvo marcada por la organización de coaliciones regionales de comunidades llamadas “Uniones”. Estas organizaciones se convirtieron en el espacio privilegiado de intermediación política a favor del comunismo forestal que vinculaba en un mismo proyecto político a funcionarios, asesores, líderes de organizaciones campesinas y autoridades comunales.

Para el común de los habitantes campesinos la ilusión social puesta en esas empresas comunales era sencilla: se trataba de generar una alternativa económica que ofreciera empleo remunerado a la misma población local, y obtener de la explotación del bosque mancomunado ganancias para las necesidades públicas de la comunidad. La organización requerida parecía simple. En virtud de que los bosques eran de propiedad común, la empresa sería colectiva y el dueño jurídico sería el mismo núcleo agrario. Por consiguiente la organización de la empresa estaría al mando de los órganos de gobierno



interno de la entidad agraria. Es decir, según la ley, la “asamblea general” en su papel de autoridad máxima del núcleo agrario y del “comisariado” –comunal o ejidal- en su papel de órgano interno de gobierno sobre el territorio comunitario. Y a fin de facilitar a la empresa para realizar contratos, gestiones, representaciones y transacciones conforme a las exigencias jurídicas, esta se formalizaría en “persona moral” de carácter mercantil y adoptaría la figura jurídica de “Unidad Económica Especializada de Aprovechamiento Forestal Comunal”. Una figura jurídica ex profeso creada e inducida por la burocracia agraria del gobierno federal en los ejidos y comunidades forestales.

La organización comunal, que llena de ilusión funda su empresa forestal comunitaria, se encuentra con el imperativo cotidiano de coordinar y pagar a centenas de trabajadores, realizar múltiples trámites gubernamentales, presionar a prestadores de servicios, extraer, transportar y colocar importantes volúmenes de madera en el mercado, controlar embarques, presionar a deudores, mantener a raya a los acreedores, resolver disputas laborales, administrar importantes volúmenes de dinero, presentar cuentas claras, decidir el destino de las utilidades, y a pesar de los imponderables, mantener funcionando el complejo industrial. Igualmente se percata que la viabilidad de su empresa depende de la adopción de sistemas organizacionales de la empresa mercantil; es decir, de una organización estructuralmente autocrática y disciplinaria orientada a la búsqueda de utilidades en entornos de competencia mercantil. Pero más allá de un plano meramente organizacional se da cuenta que la exigencia operativa de la empresa forestal comunal deriva en una fuerte concentración de poder que induce a cambios sustanciales en los arreglos institucionales y culturales del orden social de la comunidad local. Y como en la fábula del aprendiz de brujo aquella criatura animada por la sencilla finalidad de dar empleo al campesino y beneficios al poblado adquiere vida propia, crece y arrastra a la comunidad local a realidades nuevas y senderos imprevistos. Arrastra a la comunidad campesina a su imprevista transformación social.

### **La exigencia de la empresa forestal comunal**

Como es sabido, cualquier organismo empresarial orientado por fines crematísticos tiene por imperativo el retorno incrementado del capital inicialmente invertido. El margen de utilidades depende de la relación de “eficiencia” entre el capital invertido y el capital retornado. La viabilidad de una empresa a largo plazo sólo es posible si, dentro de escenarios económicos y políticos competitivos y cambiantes, la relación costo-beneficio se mantiene de manera consistente en signos positivos. Ello supone la

construcción de una empresa cuya organización y gestión de los factores de producción (trabajo, capital, recursos) sea flexible, adaptable, informada, competitiva en tal modo que le permita aprovechar para sí los “costos de oportunidad” que se le abren en el mercado. Pero también supone una empresa con un control riguroso de su propia organización. Un control operacionalmente autoritario. Este principio general de eficiencia empresarial aplicado al caso singular de las empresas industriales forestales obliga a las organizaciones empresariales comunales a la adopción –quieránlo o no- de los siguientes imperativos de eficiencia:

**Control territorial Centralizado.** Dada la natural disposición extensiva del bosque en el territorio y la lenta tasa de incremento anual de los volúmenes de madera por unidad de área, la eficiencia de la empresa forestal comunitaria dependerá del control territorial centralizado y planificado de amplios predios boscosos durante largos periodos de tiempo (decenas de años). El control territorial le es imperativo para garantizar el desarrollo de infraestructura –caminos, torres vigía, campamentos, etc.- con fuertes inversiones iniciales de lenta tasa de recuperación; pero también por las exigencias técnicas y legales a favor de un manejo controlado del bosque conforme a criterios silvícola de conservación y sanidad. En efecto, la empresa forestal es responsable ante la ley –en virtud de que los bosques son constitucionalmente de “interés público”- de garantizar la permanencia del bosque en adecuadas condiciones ambientales a lo largo del tiempo, y por tanto, de proveer lo necesario para mantenerlo en buena salud, evitar incendios, restaurar áreas degradadas, sanear áreas plagadas, proteger la flora y fauna local, evitar aprovechamientos fuera de programa, entre otras muchas exigencias más. El incumplimiento de ello puede derivar tanto en apreciables pérdidas económicas como en la cancelación de los permisos gubernamentales de aprovechamiento. De tal manera que la empresa se ve obligada a imponer la disciplina interna y organizar dispositivos para defender el territorio forestal de saqueos externos, e imponer a los propios habitantes de la comunidad la exclusión de todo aprovechamiento particular que no esté dentro de las normas establecidas por la planificación central del “plan de manejo forestal”.

La empresa forestal comunal en su imperativo por el control territorial centralizado frecuentemente se enfrenta a conflictos agrarios no sólo con propietarios y comunidades vecinas, sino también al interior de sí mismas, con aquellos que por una u otra razón reivindican porciones de terreno en propiedad particular o bien que la reivindican en

posesión de una facción comunitaria. En estas dinámicas políticas se pone en juego no sólo la propiedad de una determinada porción del bosque, sino también la definición de quien pertenece y a quien se excluye de la comunidad. Este mismo imperativo territorial también puede abrir conflictos referidos a los derechos de acceso de las familias y los individuos a los recursos del bosque. En este punto se pone en tensión política la hegemonía de la comunidad como totalidad sobre sus miembros, o bien la preeminencia de los individuos y grupos por sobre el conjunto comunitario. Así pues, el tema del control central del territorio en oposición a un acceso abierto o poco regulado a la tierra y los recursos frecuentemente abre profundas divergencias al interior de la comunidad entre el interés de la empresa comunal y el interés de personas, familias, grupos y facciones al interior de la comunidad. En algunos casos se ha hecho posible conciliar las divergencias mediante acuerdos estables, en otros lo que prevalece es la fuerza y el boicot. En ambas situaciones el control territorial centralizado supone la modificación de los acuerdos institucionales tradicionales del orden comunitario.

**Control Jerárquico** Dada la necesidad de coordinar una amplia variedad de actividades concatenadas que requieren de la concurrencia de un personal numeroso y especializado en el marco de tiempos y costos predeterminados, la eficiencia empresarial dependerá de un control jerárquico organizado conforme a claras líneas de mando laboral. El control jerárquico es el único modo eficiente de organizar a las empresas industriales forestales en virtud de la escala y complejidad de sus operaciones.

El ejercicio del control jerárquico en la empresa comunitaria abre un abanico de problemas en el orden social comunitario. Por ejemplo, los conflictos derivados de la no-correspondencia entre la jerarquía organizacional de la empresa y la jerarquía social-cultural de la comunidad local. Mientras que el criterio para la ocupación de los puestos en la empresa debe ser –en términos de eficiencia- la habilidad como trabajador, el criterio cultural de jerarquía social comúnmente responde a otros valores de distinción social como el prestigio, el linaje o la riqueza. Así pues se da el caso de la ocupación en la empresa de personas con mayor prestigio social en posiciones subordinadas a individuos socialmente inferiores lo que redundaría en el debilitamiento político de la empresa frente a la comunidad. O bien lo contrario, individuos sin habilidades gerenciales que ocupan puestos directivos en razón de un puro compromiso político con el régimen de distinción social lo que redundaría en el debilitamiento organizacional y económico de la empresa.

Pueden observarse situaciones de tensión provocadas por la exigencia de una disciplina productiva rigurosa y controlada propia de los procesos industriales frente a los hábitos lentos y relajados asociados a una cultura campesina tradicional. O el cuestionamiento de autoridad y jerarquía derivada de la condición doble del comunero como trabajador y socio. En efecto, en el ejercicio cotidiano de la cadena de mando los linderos entre autoridad y autoritarismo de los que mandan, y la aceptación y resistencia de los que obedecen siempre son tenues y renegociados; pero a diferencia de la empresa forestal privada donde la legitimidad del mando es incuestionable y donde el conflicto se enmarca en los códigos de la relación obrero-patronal; en la empresa forestal comunitaria los trabajadores bien pueden cuestionar el control jerárquico aduciendo su condición de “copropietario” de la empresa y por tanto transfiriendo una tensión laboral en un conflicto político comunitario.

**Control autocrático** Dado que la empresa forestal -al igual que cualquier otra- realiza su retorno de capital bajo márgenes siempre variables de incertidumbre, y que el cálculo de las estrategias de inversión requiere de habilidades para discernir los “costos de oportunidad” a corto, mediano y largo plazo, la eficiencia empresarial dependerá del control autocrático sobre la empresa de parte de su grupo directivo de tal manera que se permita una toma de decisiones de manera ágil, inapelable y definitiva en circunstancias cambiantes. Tales como recortes de personal, despidos disciplinarios, reubicación de puestos, modificaciones tecnológicas, reorientaciones productivas, etc. Si bien un conjunto diverso de leyes de carácter laboral y mercantil de alguna manera limita la arbitrariedad total, es evidente que el manejo empresarial eficiente tiene que ver más con un concentrado ejercicio de poder desnudo y menos con la construcción de consensos.

El tema del control autocrático de la empresa se convierte en el dilema central de la política comunitaria. En especial si la empresa se consolida y aumenta su peso relativo en la economía y vida social de la comunidad. Por su posición estratégica el Grupo Directivo concentrará tanto poder que fácilmente puede ser dirigido hacia su beneficio. El control de fondos financieros, de contrataciones, de contactos comerciales y políticos, de información puntual sobre debilidades y fortalezas de la empresa, y de los demás aspectos derivados de la posición privilegiada consustancial al puesto directivo fácilmente puede derivar -hablando como Pierre Clastres- en la “inversión de sentido de la deuda”. Un “contraflujo” de reciprocidades es de tal modo invertido que será el

Grupo Directivo quien debe su posición privilegiada a la Asamblea Comunal, sino al contrario, cada uno de los miembros del pleno comunal quienes deberán al Grupo Directivo sus empleos, posiciones y prebendas.

Esta “sintaxis” organizacional de la empresa forestal fundada en los principios del control territorial, jerárquico y autocrático puede, fácilmente, extenderse a la totalidad de la organización social de la comunidad. La empresa, de ser pensada como un negocio periférico y adicional a la economía familiar, se mueve al centro de la vida social y se convierte en un poderoso organismo que empuja hacia la reconfiguración de las coordenadas económicas, sociales y políticas de la aldea campesina. Como podrá suponerse, todo esto abre un complejo escenario político de disputa e incertidumbre.

### **Hegemonía comunal**

Frecuentemente se olvida que las pequeñas sociedades campesinas no son idílicos mundos homogéneos, armoniosos e igualitarios. Las sociedades campesinas son, más bien, espacios cruzados por divisiones de género, generación, linaje, etnia, riqueza o clase; jerarquizados conforme a sus singulares principios culturales de distinción y prestigio social, y comúnmente, sujetos a tensiones y conflictos que pueden llegar a ser muy agudos. Pero también son espacios donde individuos y grupos, desde sus diferencias y distinciones, suelen estar comprometidos, en mayor o menor medida, con prácticas de acción colectiva que les requieren complejos consensos -no siempre evidentes- en torno a un significado compartido de lo que es y debe ser el orden social en que viven. En tal sentido lo que hace de una aldea campesina una “comunidad”, más que un conjunto de arreglos institucionales, más que los valores y comprensión común, es el estar comprometidos en el mismo *argumento*, enganchados en el mismo *razonamiento*, la misma *red*, el mismo *discurso*; donde las estrategias alternativas, desacuerdos, conflictos de metas y valores son disputados, negociados y renegociados conforme a las pautas y alcances del mismo discurso. Conforme a esa red de compromisos que nosotros llamamos *ethos comunitario*. Desde este punto de vista las convenciones sociales que fundamentan un determinado *ethos comunitario*, no debieran entenderse sólo en el sentido estrecho de un sistema de reglas reguladoras del comportamiento de individuos y grupos organizadas conforme a un determinado arreglo institucional; a la manera como en una computadora un *software* “gobierna” a un *hardware*. Sino más bien, como un repertorio, relativamente ambiguo y no sistémico, de convenciones que son gobernadas desde un discurso hegemónico afanado en la

cotidiana definición tanto del significado legítimo de lo que es y debe ser “la comunidad”, como del alcance del compromiso moral de los individuos y grupos para con la comunidad.<sup>5</sup>

Sin embargo, la hegemonía de un determinado *ethos comunitario* no es algo dado de una vez y para siempre, sino algo creado por un proceso político concreto. En tal sentido, el proceso hegemónico será una secuencia de eventos a través de los cuales se legitima, redefine y disputa el poder y el significado en todos los ámbitos del orden social. A través del proceso hegemónico se logra transar entre los grupos en disputa un proyecto social y moral en común por sobre las diferenciaciones de posición, rango o clase dentro de la comunidad. Eventualmente el proceso hegemónico culminará con un bloque político en el poder que logra dominar, a través de una combinación de coerción y consentimiento, tanto en el *discurso comunitario* –poder en significación- imponiendo una “versión oficial” de lo que es y debe ser la comunidad; como la *organización comunitaria* –poder en organización- capturando para sí el control de las posiciones institucionales de la comunidad, y remodelándole conforme al nuevo discurso comunal.

Ahora bien, en esta reflexión vale la pena distinguir tres posibles niveles en torno a los cuales las comunidades campesinas construyen los consensos que organizan su orden social: 1) Consenso al nivel de *constitución comunitaria*. Aquellos consensos de orden cultural que refieren a los valores morales constitutivos del sistema básico de creencias de la comunidad. 2) Consensos al nivel de *régimen comunitario*, que refiere a los acuerdos procedimentales sobre las reglas del juego en la comunidad y su construcción institucional y 3) Consensos al nivel de *práctica política comunitaria* que refiere los modos político-administrativos conforme se procesan los problemas específicos.

Como podremos suponer la ruptura del consenso a escala constitucional generará conflictos muy agudos, y frecuentemente mortales, en virtud de que afecta las creencias más preciadas de la comunidad; Por ejemplo, la supresión del sistema de castas en una sociedad de castas; la diversidad religiosa en una cultura de unicidad religiosa; la privatización del bien comunal en una cultura comunalista; la comunalización de la propiedad privada en una cultura de rancheros; la igualdad étnica en una cultura racista.

---

<sup>5</sup> Los conceptos de “comunidad” y “ethos comunitario” son ideas trabajadas por muchos autores. En este caso hicimos un destilado de ideas de muchos autores. Pero en el resultado algunos autores dominaron. Para “comunidad” y “Ethos comunitario” Sabean (1984), Sartori (1988); para el concepto de “Hegemonía comunal” Mallon (2002); para “niveles de consenso” y de alguna manera la distinción entre regimenes político, Sartori (1988). Finalmente para la comprensión del tema del poder “en significación” y “en organización” la deuda es con Eric Wolf (2001)

La ruptura de consenso al nivel de *régimen comunal* es más fácil de restaurar que una ruptura constitucional. Mientras las creencias fundamentales de la comunidad moral no sean amenazadas es posible rediseñar el modelo organizacional del gobierno comunal. De alguna manera, el argumento de Ostrom (1991) privilegia este segundo nivel del orden social. Donde encuentra que la eficacia del modelo organizacional de gobierno de los bienes comunes variara conforme a la forma singular como los arreglos institucionales se conjugan de acuerdo a su propuesta de los “Ocho principios de diseño” característicos de instituciones robustas<sup>6</sup>. Pero el consenso al nivel de *régimen comunal* no sólo incumbe a los consensos organizativos sobre la estructura de gobierno y su funcionamiento, sino también a los consensos sobre la organización del régimen político; sobre la forma como se significa, legitima, accede y ejerce el poder en el ámbito comunal.

En apego a la teoría política clásica pensamos existen cuatro regímenes políticos posibles en ámbitos comunitarios: 1) ***Autocracia Comunal (caciquismo)*** caracterizado por el dominio de un pequeño grupo legitimado por su poder personal; 2) ***Régimen de Notables*** caracterizado por el dominio de un pequeño grupo legitimado por un sistema institucional tradicional de posiciones de prestigio. 3) ***Régimen de Democracia Directa*** caracterizado por el dominio de un sistema de Asamblea Comunal en deliberación directa y la toma de decisiones por el principio de mayoría, a la par que el respeto de las garantías de la minoría de eventualmente convertirse en mayoría; y 4) ***Régimen de Democracia indirecta***, caracterizado por la elección de representantes, encargados de constituirse en Asamblea, y a su vez deliberar, negociar y alcanzar acuerdos dentro de los mismos principios de mayoría y garantía a la minoría.

Finalmente la ruptura de los consensos en el tercer plano, en el nivel de la *política comunitaria*, frecuentemente es relativamente fácil de restaurar, siempre y cuando exista legitimidad en los dos primeros niveles. Este es el ámbito del consenso en el tratamiento de los asuntos cotidianos, de los modos como se ejerce y debe ejercerse la autoridad, y sobre la elección de las estrategias frente a los asuntos operativos de toda índole. Es el espacio privilegiado de la deliberación ya en asamblea, ya al interior del bloque dominante. Por supuesto, los tres niveles que hemos distinguido son de orden analítico;

---

<sup>6</sup> Los principios de manejo encontrados por Elinor Ostrom son: 1) *Limites claramente definidos*, 2) *Coherencia entre reglas de apropiación y provisión de condiciones locales* 3) *Arreglos de elección colectiva* 4) *Supervisión* 5) *Sanciones graduadas* 6) *Mecanismos de resolución de conflictos* 7) *Reconocimiento mínimo de derechos de organización* 8) *Entidades anidadas*. (Ostrom:1991) Quizá un principio a agregar sería el siguiente 9) *Capacidad de negociar una significación cultural compartida*.

en la realidad los procesos sociales se presentan como una totalidad, de tal modo que no es extraño que un determinado problema, que aparentemente se presenta en el ámbito de lo cotidiano, bien puede expresar rupturas de orden de “régimen” o incluso de orden “constitucional”.

### **La empresa forestal comunal y conflicto faccional**

En las aldeas campesinas, la fundación de empresas forestales comunitarias abre en el mismo acto de su creación un campo de fuerza tensado por el conflicto político entre dos proyectos hegemónicos de comunidad. Entre dos ideas comunales de comunidad. De un lado un movimiento comunitarista que desde la empresa forestal apunta hacia la realización de una idea organizacional corporativa de comunidad basada en vínculos obligatorios. Del otro un contra-movimiento familiar-particularista que en actitud reactiva defiende una idea de comunidad de grado más liberal; a saber, la idea de comunidad entendida como una red de vínculos voluntarios entre vecinos establecidos desde la independencia organizacional de la unidad doméstica. Pronto a los individuos y familias campesinas se les presenta un dilema ineludible: Apoyar o resistirse. En estos términos podemos ver a la comunidad local tensada por la confrontación y negociación entre una serie de principios estructurantes opuestos:

1. En el plano económico se da una ordenación socioeconómica organizada como una multiplicidad de unidades domésticas campesinas marcadamente autosuficientes, descentralizadas, particulares e independientes en su gestión territorial y productiva; frente a su opuesto, un modelo de empresa colectiva de gran escala y complejidad organizacional orientada al control centralizado de los recursos naturales y sociales.
2. En el plano de la interacción social se observa un orden social basado en márgenes relativamente amplios de independencia social “horizontal” de cada familia respecto a las otras de la aldea, y una cooperación relativamente voluntaria en las tareas colectivas y organización aldeana; frente a su opuesto, una modelo de dependencia vertical de las familias respecto a la economía política de la empresa y una cooperación obligatoria para con el conjunto aldeano.
3. En el plano político-institucional se da un modelo de autoridad de baja densidad y capacidad de autogobierno, restringido a funciones de gendarmería, mediación de disputas, organización cooperativa simple y representación débil de los intereses colectivos ante poderes externos; frente a su opuesto, un modelo de autoridad de alta



densidad y capacidad de autogobierno, que se extiende a funciones ordenadoras de la vida económica, cívica, ritual y moral de aldea campesina.

4. En el plano de la significación social se nota una idea de comunidad que si bien exige cierta unicidad moral y ritual heredada de su tradición, está relativamente abierta a cierto grado de liberalidad social y lealtad limitada a la comunidad; frente a su opuesto, un modelo que afirma un grado mayor de unicidad moral y exige una lealtad primordial hacia el conjunto aldeano. En los mismos términos podemos decir que se abre un conflicto de legitimidad entre dos principios de distinción y jerarquía social. La legitimación del principio basado en la habilidad y el conocimiento profesional en oposición a principios de jerarquía social tradicional basados en el prestigio ceremonial, en el abolengo de origen o en riqueza familiar.

A la luz de los múltiples ejemplos observados desde finales los años 70 en las comunidades forestales, la disputa entre estas dos ideas de comunidad ha derivado en procesos y resultados complejos. En general, a la vuelta de años, y tras duras disputas internas, la mayoría de las experiencias forestales comunitarias fracasaron y cerraron operaciones. La mayoría terminó en el agotamiento de la iniciativa colectiva, con una aldea políticamente exhausta y con el regreso del experimento colectivista al modelo estructural anterior. Aunque no necesariamente al equilibrio económico y político previo a la aventura. Las causas del fracaso aducidas por los protagonistas de esas experiencias han sido similares: Disputas por el control de la dirección de la empresa; corrupción de los grupos directivos en perjuicio del común; enriquecimiento ilícito de una clientela cercana al grupo en control; inequidad en el reparto de beneficios; errores de administración y operación de la empresa; huelgas y bloqueos de facciones opuestas a la dirección, etc. En un plano más comprensivo, y más allá de los eventos singulares, las causas de estos fracasos comunitarios bien se pueden atribuir a la misma dificultad constructiva del modelo forestal industrial; a la resistencia política local frente a la exigencia corporativa y a la resistencia al nuevo proyecto de *comunidad moral*.

En contraste, en aquellos raros casos en que el proyecto comunitarista ha triunfado - término siempre temporal y relativo- la localidad campesina ha entrado en una compleja dinámica de construcción de un orden social corporado. Es decir, en un movimiento de absorción de los diversos ámbitos institucionales de la vida social en una sola estructura organizacional (*Poder en organización*), a la par que en un movimiento de construcción y exaltación de una idea comunitarista de comunidad (*Poder en*

*significación*). Es un proceso que apunta hacia la construcción de una entidad comunitaria que articula dentro de una sola estructura formal de organización, un control territorial, una economía empresarial-colectiva, un sistema fuerte de autoridad colectiva; una unicidad moral y ceremonial, y un monopolio de intermediación política y social de los individuos de la comunidad frente a los poderes externos. Un proceso de corporativización que en los casos más extremos avanza hacia una especie de “cierre social”; hacia una intimidad comunitaria que logra integrar dentro de sí una especie de pequeña totalidad social. Hacia un “nosotros” comunitario orgánicamente articulado. Hacia una *comunidad moral*. A partir de esta discusión analizaré el caso de...

### **San Pedro el Alto. Oaxaca<sup>7</sup>**

La comunidad de San Pedro el Alto es un caso consumado de transformación corporativa. Un caso excepcional de comunalismo que por su extremidad bien puede tomarse como ejemplo paradigmático de corporativismo de las Comunidades Forestales Industriales. En este caso la empresa forestal comunal fundada en los años 80 se inserta de tal modo en la vida social de la comunidad que revierte todo proceso de privatización de las tierras comunales. La empresa centraliza el territorio y el control del bosque; absorbe la energía laboral de la comunidad; transforma la estática economía campesina familiar en una dinámica economía colectivista aldeana; y culmina en el establecimiento de un sistema económico comunitario bajo un modelo colectivista que eleva de manera importante los ingresos brutos de la comunidad.

El flujo de dinero derivado de la forestaría industrial fortalece la posición del gobierno comunal frente a su comunidad, y le permite no sólo una mayor influencia sobre la población, sino también, con el financiamiento de las necesidades materiales y de las prácticas rituales de la comunidad, el impuso de una reingeniería social a favor de la hegemonía de un nuevo orden comunal, marcadamente corporativo y tradicionalista. En San Pedro el Alto, de manera curiosa, la empresa forestal industrial –a pesar de su carga de modernidad- parece jugar en la población actual, un papel similar al que jugaban las “cajas de comunidad” o las “cofradías de los santos” en la comunidad colonial. El de una organización económica de carácter colectivo orientada a financiar las necesidades

---

<sup>7</sup> Una discusión mas amplia desde un punto de vista externo está en Garibay (2002) y desde un punto de vista de un actor privilegiado del proceso de San Pedro esta en Aseteco (2002)

del pueblo en momentos de crisis, la construcción de obras comunales, y especialmente, el sostenimiento, con pompa y dignidad, de las celebraciones rituales de la comunidad.

San Pedro el Alto es una comunidad campesina de ascendiente indígena zapoteca de 4,000 habitantes ubicada en la “Sierra Sur” del Estado de Oaxaca. Aproximadamente a 100 Km. de la capital del Estado. La comunidad es propietaria de 30 000 hectáreas en su mayoría cubierta por bosques templados de pino y encino, y algunas áreas agrícolas proporcionalmente menores de roza y quema, de humedad y de pequeño riego. El régimen de propiedad es el de “comunidad agraria” que en términos jurídicos define que el territorio comunal (predio comunal) es propiedad, no de los individuos en lo particular, ni tampoco de la suma de individuos en condominio, sino en realidad de la “entidad agraria” indivisa; que en tanto “persona moral” es representada, frente a la ley agraria, por el “Comisariado de Bienes Comunales”. Y en términos metajurídicos San Pedro es una “Comunidad territorial” de larga data histórica; una pequeña sociedad organizada por un cuerpo de prácticas culturales y un sistemas de gobierno tradicional que se autogobierna y gobierna su territorio desde los márgenes de cierta autonomía social y política del Estado.

Su presente esta marcado por un pasado colonial que se remonta, por lo menos, a mediados del siglo XVII cuando formaba parte de la congregación de Lachixio y a principios del siglo XIX cuando se hace Agencia Municipal independiente, con tierras comunales y gobierno propio. Por diversas razones históricas San Pedro pudo mantener, no sin dificultades, el control comunal de sus ricas tierras forestales hasta el día de hoy. Antes de la entrada en la región de la compañía concesionaria “Aprovechamientos Forestales de Oaxaca” (AFO) en 1950 -que con el respaldo del poder del político del Estado controló los bosques y pueblos de toda la Sierra Sur de Oaxaca- las familias de la comunidad de San Pedro se dedicaban a la agricultura maicera, a la ganadería familiar, y al aprovechamiento de los bosques de la comunidad para usos domésticos y para un mercado de madera, tejamanil y carbón a pequeña escala que se llevaba al distrito de Zimatlán o a la ciudad de Oaxaca. La economía del pueblo estaba centrada en la organización productiva del grupo doméstico y en el acceso particular de las familias a la tierra agrícola. Prevalecía un relativo equilibrio entre las riquezas de las familias, aunque también algunas tendencias de acumulación en algunas de ellas inclinadas a la cría de ganado menor. Problema que la comunidad resolvía imponiéndole a la familia enriquecida obligaciones de “mayordomía” o bien en casos extremos, socavando su

legitimidad social y el acceso sobre aquellos recursos que fundaban su riqueza; por ejemplo subirles la tarifa de pastoreo en las tierras comunales. En suma una sociedad campesina sin mayores diferencias de riqueza y clase social, ni cruzada por distinciones de orden étnico o religioso.

A pesar del modelo económico fragmentado en unidades domésticas, las familias de San Pedro compartían entre ellas una nutrida red de reciprocidades sociales: Compromisos de ayuda mutua conocidos como “Guelaguetzas”; obligaciones de trabajo familiar hacia la comunidad llamados “Tequio”; obligaciones de participación del culto religioso de los santos llamadas “Mayordomías”, obligaciones de servicio personal al gobierno comunitario llamados “Cargos” y un interés común en la defensa de la tierra comunales frente a las ambiciones de los pueblos vecinos. En esos años San Pedro tenía pocas influencias externas y un fuerte margen de autonomía política. Una autonomía debida, en parte, a la incomunicación carretera que mantenía a San Pedro el Alto alejado de la modernidad y del control cotidiano del gobierno central; y en parte a la larga tradición de autogobierno heredada desde la época colonial.

Con el arribo de la compañía forestal se iniciaron grandes transformaciones en la vida social de San Pedro el Alto. La compañía estableció su campamento general de operaciones en el centro del territorio comunal de San Pedro, desde donde controló las operaciones forestales en terrenos boscosos no sólo de este poblado sino también de al menos 20 comunidades similares de la Sierra Sur. A lo largo de esos años la compañía abrió caminos, comunicó pueblos, trajo trabajadores foráneos, contrató a los pobladores locales y favoreció la monetización de una economía local y la adquisición de nuevos hábitos de consumo. Los comuneros de San Pedro aprendieron nuevos oficios. La tala industrial de árboles, el manejo de vehículos automotores, el uso de maquinaria pesada, la operación de aserraderos, la reparación de motores, la soldadura de estructuras, etc. También, en su condición de trabajadores, los comuneros adquirieron habilidades para negociar con la empresa mejoras laborales y reivindicaciones salariales. Y en su carácter de comunidad aprendieron a negociar mejores contratos de venta de sus bosques, y a manipular los discursos y las prácticas de una burocracia gubernamental, que en aquellos tiempos, ejercía una fuerte tutela en la relación entre la Compañía y la Comunidad.

En el periodo se dieron varios cambios culturales significativos. En apenas 30 años la comunidad perdió la lengua étnica, y en paralelo, incorporó a su cultura cotidiana

valores como “progreso”, “solidaridad sindical”, “cooperativismo” y sin duda una reafirmación del discurso “nacionalista” en virtud, tanto de la entrada de la educación pública formal en el pueblo, como de la integración política del poblado al sistema de control político del Estado Mexicano. La comunidad es incorporada al Partido Revolucionario Institucional a través de la intermediación de las organizaciones campesinas regionales, discursivamente preocupadas por procurar progreso a la comunidad y por legalizar las tierras comunales,

Hacia principios de los años 80 San Pedro el Alto ya tenía una experiencia acumulada. Su cooperativismo los había llevado a constituir una compañía de autobuses de pasajeros, y a lograr acuerdos que obligaban a la compañía a contratar los camiones de los comuneros para el transporte de la madera que saliese de los bosques de San Pedro. La comprensión alcanzada sobre el funcionamiento de la compañía forestal y los altos márgenes de ganancia que dejaba la actividad forestal llevó a San Pedro a incrementar sus demandas. Y a la compañía a negarse a incrementos en el pago de derechos de monte o a financiar el pago de obras comunitarias. Una acumulación de resentimiento llevó a los comuneros de San Pedro a organizar una pequeña revolución contra la compañía a principios de los años 80 que derivaría en el retiro de la AFO de San Pedro y de la Sierra sur. Hacia mediados de esa década constituyeron su empresa comunal forestal e iniciaron la explotación de los bosques por sí mismos.

Si bien, en esta historia fue clave la experiencia ganada por la comunidad como trabajadores de la compañía forestal, la fundación de la empresa comunal también se debe a la asesoría y fuerte influencia de un bloque de funcionarios de filiación de izquierda. Estos funcionarios, y operadores afines, incidieron como asesores políticos al momento de la confrontación abierta con la compañía y el gobierno federal; y posteriormente, como ideólogos del comunismo forestal, aportando apoyo técnico y organizativo a la empresa forestal, y habilidades políticas para captar el apoyo institucional de la burocracia gubernamental hacia la comunidad. Los esfuerzos de la organización comunal y de sus nuevos intermediarios políticos llevaron a la consolidación de la empresa forestal comunal, que hoy es el centro de la vida social de esta antigua sociedad campesina.

El actual sistema de gobierno comunitario en San Pedro el Alto se compone por dos estructuras de autoridad: La *Agencia Municipal* encargada del orden público, el juicio sobre riñas y pleitos, el mantenimiento y la administración de los servicios públicos, la

organización de las celebraciones cívico religiosas, y la representación de la comunidad -en su calidad de gobierno local- frente a los poderes del Estado. Y el **Comisariado de Bienes Comunales** encargado de la mantener la integridad del territorio comunal, de gobernar los derechos de uso, de individuos y familias, de los bienes comunes; y de controlar el aprovechamiento de los recursos territoriales. Ambas estructuras de autoridad son controladas por la **Asamblea Comunal**, de carácter deliberativo, que mensualmente se pronuncia en torno a los asuntos de la comunidad y legitima el desempeño de las Autoridades Comunales.

Si bien la *Asamblea Comunal* aparece como un espacio deliberativo donde todos son iguales en su derecho al ejercicio de su opinión, en realidad es un espacio que congrega a individuos altamente diferenciados entre sí conforme a un complejo sistema de rangos sociales -denominado por los antropólogos como **sistema de cargos**- de tal modo que, por ejemplo, una opinión vale, en el ánimo de la Asamblea Comunal, no sólo por la opinión misma, sino especialmente, por la jerarquía de quien la pronuncia. El *sistema de cargos* en un sistema institucionalizado de prestigio social basado en el principio del **servicio a la comunidad**. Cada hombre miembro de la comunidad debe, a lo largo de su vida, ascender en la escala de rangos, desde aquellos de carácter servil hasta los de autoridad. Ascender en la escala conforme a la edad del individuo representa una acumulación de prestigio, no ascender representa desprestigio. Los cargos son obligatorios, no remunerados, de tiempo casi completo, e insertos en una jerarquía de mando donde el subordinado de rango inferior obedece al de rango superior. Solo aquel que cumple con los cargos serviles (policías, topiles, comandantes, mayores, etc.), y cargos religiosos (mayordomías de santos menores y mayores) puede aspirar a cargos de autoridad (regidores, alcaldes, agentes municipales, comisariado) y aspirar a posiciones de responsabilidad dentro de las empresas comunales.

Sin embargo a pesar de esta estructura jerárquica, el modelo político comunitario pareciera diseñado para evitar la concentración de poder, en virtud de que en la escala más alta de autoridad los mandos son de igual jerarquía y diferente función. El “Agente municipal” (función ejecutiva) es de igual rango que el “Alcalde” (juez), al igual que el “Comisariado de Bienes Comunales” (tierras), y que el Fiscal de Iglesia (encargado del culto). A su vez aquellos que ya han cumplido con sus cargos se les define como “Caracterizados” y su opinión tiene mucho peso. En adición, la asamblea tiene dos instancias de vigilancia separadas que dan cuenta directa a la asamblea: el “Consejo de

Vigilancia” que se dedica a revisar las cuentas del comisariado de bienes comunales, y la “Comisión Revisora” nombrada especialmente por la asamblea para revisar e informar en asamblea sobre el estado de las cuentas de las empresas de la comunidad. El principio de vigilancia mutua es una práctica institucional, cotidiana, incluso exacerbada.

La empresa forestal logra extracciones anuales de 35,000 metros cúbicos de madera en rollo, de la cual unos 20,000 m<sup>3</sup> son hechos tabla en el aserradero comunal. Ello les significa – a pesar su productividad deficiente- ingresos que alcanzan, al menos, veinte millones de pesos anuales. Las operaciones forestales de la empresa comunal están planeadas a largo plazo. Tienen diseñado mediante su “Plan de manejo forestal” el destino de su territorio con un alto grado de detalle (áreas de corta, conservación, restauración, agrícolas, etc.) y definidas la multiplicidad de tareas que cumplen concienzudamente en el bosque a lo largo del año, todos los años. En el bosque cuentan con campamentos acondicionados con los servicios necesarios para los trabajadores (en su mayoría los mismos comuneros), un sistema de radio comunicación, incluso una ambulancia especializada para responder a emergencias. Han adquirido en propiedad comunal activos asociados a la explotación forestal tales como grúas de extracción y carga, camiones para transportar madera en rollo – en su mayoría propiedad de comuneros en lo particular para servicio de la empresa, bulldózers, motoconformadoras y camiones de volteo usados en el mantenimiento de caminos. También tienen instalado un aserradero comunal actualmente en fase de modernización con el que pretenden aumentar el volumen y calidad de madera aserrada, y con ello elevarán considerablemente en los ingresos de la empresa.

Además, la comunidad tiene una “Central camionera” en el centro de la ciudad de Oaxaca y una flota de 14 autobuses de pasajeros que dan servicio en el tramo Oaxaca-San Pedro el Alto, y en otras rutas que cubren la región. También han instalado una moderna embotelladora de agua potable de manantial entre los bosques de la comunidad -operado por mujeres del pueblo- que distribuyen en la ciudad de Oaxaca, y algunos otros negocios comunales más de menor calibre. El número de empleos permanentes generados por estas empresas se ubica entre los 300 y 350 trabajadores. En ocasiones les quedan puestos vacantes que tienen que completar con trabajadores de poblaciones vecinas.

El control técnico del bosque se corresponde con un riguroso control político territorial. No existe tala clandestina interna o externa, ni usos no permitidos por la asamblea comunal. En una región como la Sierra Sur de Oaxaca -lugar de históricos conflictos territoriales entre comunidades- los de San Pedro el Alto recurrentemente realizan actos simbólicos de posesión territorial en las fronteras conflictivas de su predio comunal. Año con año cientos de comuneros se desplazan a las orillas conflictivas para sembrar entre el bosque fronterizo algunas pequeñas superficies de maíz no mayores de cinco hectáreas. Con ese acto retan, advierten y afirman su presencia organizada frente a las comunidades adversarias.

La influencia de la empresa forestal se extiende a todos los aspectos de la vida social. El empleo directo e indirecto les permite a los comuneros un ingreso constante y relativamente alto conforme a los bajos estándares regionales. Si bien existe una escala diferenciada de salarios, las distancias entre los más bajos y los más altos no son muy grandes. Los directivos de la empresa tienen ingresos formales de no más de 7,000 pesos mensuales (\$700 USD), ingreso sólo un poco mayor que el que obtienen los trabajadores de monte o los del módulo de aserrío por su trabajo a destajo. La política salarial de la empresa refleja una actitud cultural por mantener una igualdad económica entre los miembros de la comunidad. Les preocupa sobremanera la acumulación de poder económico en pocas manos. Incluso la tarifa de los fletes pagados a aquellos comuneros dueños de camiones madereros al servicio de la empresa comunal, están calculadas de tal modo que los ingresos del camionero – después de descontar gastos- se ubican en un rango similar a los ingresos de los puestos directivos. La política de pagos de la empresa esta diseñada para inhibir la desigualdad económica.

Algo similar sucede con la orientación del gasto de las utilidades de la empresa. Existe una actitud del núcleo comunal para inhibir el beneficio particular y fomentar el colectivo. Una política que parece buscar una fórmula de “**comunidad rica y familias pobres**”. En efecto, las utilidades de la empresa son puestas a consideración de la asamblea comunal, que en su deliberación decide el destino de los fondos. Dejando fuera los fondos de reinversión en la empresa forestal las utilidades se orientan sobre todo al gasto en tres tipos de objetivos públicos: 1) De en obras y servicios de beneficio colectivo. 2) De administración y gestión del sistema de gobierno comunitario y, 3) Gastos del ciclo ritual y consumo simbólico comunitario.



El primer tipo de gasto refiere al financiamiento de infraestructura de la comunidad (sistema de agua potable, mantenimiento de caminos, arreglo de calles, construcción de escuelas, centro de salud, obras de infraestructura en irrigación, sistema de recepción colectiva de televisión, etc.). Al financiamiento de apoyos al sistema escolar compuesto por tres centros preescolares, la escuela primaria, tele secundaria y tele bachillerato. Y también al mantenimiento de una especie de sistema de seguridad social comunitaria. (Centro medico gratuito atendido por una doctora de tiempo completo; medicina a bajo precio o gratuita; apoyo económico mensual, a manera de jubilación, a toda persona mayor de 60 años; apoyo a mujeres viudas; tienda comunal, servicio diario de transporte escolar para el traslado de los niños de las rancherías a las escuelas del pueblo, etc.) De alguna manera la empresa de autobuses de pasajeros de la comunidad entra en esta categoría, pues el interés en su sostenimiento responde a la necesidad de los pobladores de mantenerse comunicados con la ciudad de Oaxaca, más que a las escasas utilidades que se obtienen.

El segundo tipo de gasto sostiene el pago de los viáticos de representación del gobierno comunitario (Agencia Municipal y Comisariado de Bienes Comunales) para atender los asuntos y negocios de la comunidad. En virtud de que los puestos son “cargos de servicio a la comunidad” quienes están en ellos no perciben un salario, pero si lo necesario para el cumplimiento de gestiones a nombre de la comunidad. Un interesante y complejo sistema de contrapesos y vigilancia mutua impide que la acumulación de poder político, efecto de la interacción e intermediación con poderes externos, se transforme en capital económico. En principio nadie que llegue a un puesto de poder comunitario tiene porque enriquecerse pues no se paga un sueldo que lo permita, de tal modo que, para el pueblo, no hay explicación verosímil que legitime la compra de un camión nuevo o una casa en la ciudad de Oaxaca. Y en el ethos comunitario no es la acumulación de riqueza económica, sino la acumulación de prestigio lo permite el ejercicio de poder.

El tercer tipo de gasto dedicado al ciclo ritual y al consumo simbólico es, a nuestro modo de ver, la clave de la construcción corporativa de San Pedro. El pueblo tiene un calendario cargado de celebraciones religiosas y civiles, Entre las religiosas destacan las celebraciones de San Pedro, de Semana Santa, de Corpus que requieren grandes gastos para el pago de adornos, música, comidas comunales, ceremonias religiosas. Y en adición, una secuencia de celebraciones hacia Santos de menor rango. La comunidad

también organiza grandes fiestas cívicas entre las que destaca la del primero de mayo en que celebran el día del trabajo y la ceremonia anual de cambio de poderes de la Agencia Municipal que se realiza los primeros días de enero de cada año. No dejan pasar fiesta cívica importante como el 16 de septiembre (día de la Independencia Mexicana), el 20 de noviembre (día de la Revolución Mexicana) o el 10 de mayo (día de la madre) en donde no hagan al menos una pequeña ceremonia y una comida colectiva. Los fondos para desarrollar esas festividades corren predominantemente por cuenta de la comunidad. A diferencia de otros pueblos indígenas de Oaxaca y del País donde el pago de la fiesta de los santos del pueblo corre por cuenta de los “mayordomos” y sus familias, en San Pedro el Alto la comunidad paga el grueso del costo; si bien los mayordomos realizan gastos fuertes, estos son comparativamente menos onerosos que los costos de las mayordomías en otras comunidades.

Son tan importantes en San Pedro la celebraciones religiosas que, por ejemplo, los directivos de la empresa forestal semanalmente envían desde las oficinas que la comunidad que tiene en Oaxaca, varios paquetes de flores que entregan a los mayordomos de los santos para mantener la iglesia permanentemente adornada. Por su parte las celebraciones cívicas suelen tener tal relevancia ritual que prácticamente se organizan con la misma ceremonialidad y esmero que las religiosas. Por ejemplo en las celebraciones del primero de mayo en conmemoración de los “Mártires de Chicago” – nombre con el que bautizaron la escuela primaria- organizan un gran campeonato de básquetbol y una comida colectiva donde asisten entre mil y dos mil personas. En el programa del día siempre se incluye la celebración de una misa católica al aire libre, y en otro momento, dentro del bosque, la celebración de una ofrenda a los “chanekes”, espíritus fuertes que habitan en lo profundo del bosque. Así, en San Pedro el Alto, las ceremonias religiosas, torneos de básquetbol, comidas generales, y los bailes son actividades que se repiten, con mayor o menor lujo, una y otra vez, a lo largo del año. Todas estas festividades son financiadas por la empresa forestal.

En un afán de exaltación comunitaria un importante volumen del ingreso se orienta a gastos simbólicos e identitarios. Hace unos años reconstruyeron la iglesia del pueblo que había sufrido deterioros por los temblores que recurrentemente se suceden en la región lo que les significó un gasto importante. En el año 2000 iniciaron la construcción de un suntuoso y monumental edificio “colonial” de cantera tallada para albergar dignamente al gobierno de la comunidad. Cuando el edificio fue inaugurado en mayo

del año pasado algunos de los comuneros decían que ahora el pueblo de San Pedro el Alto tenía “el segundo palacio más bonito después del palacio de gobierno de Oaxaca” -y quizá bajo ciertas convenciones estéticas sí tengan razón-. Actualmente la asamblea comunal está debatiendo sobre proyectos para la construcción de un auditorio comunal que sirva para albergar a la asamblea comunitaria.

En contraste el gasto orientado en beneficio a las familias es limitado. Al parecer, en la asamblea se construyó un consenso, hoy implícito, que todo gasto debe beneficiar a la mayor cantidad de comuneros, sino es que a todos; y en ese concepto de beneficio público no está el apoyo a las familias desfavorecidas. Una imagen contrastante del pueblo es la que existe entre el lujo e inversión en los espacios públicos y la deteriorada condición de muchas viviendas. En especial las viviendas de las mujeres solteras, viudas o abandonadas de la comunidad. Pensamos que un efecto no buscado del comunismo forestal ha sido el debilitamiento del papel de la familia como unidad económica. En el modelo fragmentado que persistía antes de la empresa forestal, era vital la organización laboral de la familia para manejar las actividades de la unidad doméstica; en ese contexto la unión de los esposos y la constitución de la familia extensa eran importantes. Hoy ya no es así, los hombres fácilmente pueden acceder la subsistencia sin necesidad de una familia. En la comunidad se presenta hoy una baja tasa de matrimonios formales (Religioso o civil) y se han incrementado las uniones libres. Es común que entre las personas jóvenes y de mediana edad se tengan, a lo largo de la vida, varias parejas sexuales, y que las familias estén compuestas por hijos de varios padres. Hay un alto porcentaje de familias - entre 20 o 30%- de jefatura exclusivamente femenina, que son las familias más pobres del poblado; especialmente las que están en la etapa donde sólo hay hijos pequeños. Es frecuente que esas familias se dediquen al jornalerismo agrícola en el pueblo, con pagos precarios. Donde la madre se lleva a sus hijos pequeños a trabajar en tierras de algún comunero empleado en la empresa. En San Pedro hay una fuerte exclusión de género. Se asume que los hijos no son de la pareja sino de la mujer. Si bien hay disputas ante el alcalde de la comunidad, frecuentemente el hombre se desprende sin problema de responsabilidades paternas, no así la madre. Las mujeres no tienen acceso a la asamblea o puestos de poder; y eventualmente entran como trabajadoras en la empresa en posiciones secundarias. La Asamblea Comunal, interesada en la construcción del nuevo auditorio comunal no ha

considerado la iniciativa de algunas mujeres por una guardería infantil que les liberaría tiempo para trabajar en la empresa

La comunidad de San Pedro el Alto se mueve con fuertes márgenes de autonomía frente a poderes externos y frente al Estado. Es un orden social que se resuelve dentro de sí mismo. Fuera de los días de fiesta ningún forastero puede permanecer en la comunidad sin permiso explícito de las autoridades. Nadie puede vender casas o derechos sobre terrenos a personas ajenas a la comunidad. No hay presencia de partidos políticos y no se acepta el proselitismo explícito a favor de tal o cual candidato en las elecciones municipales, estatales o federales; eventualmente los candidatos de los partidos nacionales pueden solicitar hablar ante la asamblea comunal y nada más. Se inhibe la presencia de misioneros protestantes, y se presiona a la única familia protestante a que cumpla con las obligaciones puestas para todos en la comunidad. De una y otra manera los comuneros están siempre comprometidos con algún servicio a la comunidad (cargos, comisiones, téquios). Faltar a la obligación comunal genera multas y arrestos. Salir de la comunidad por meses requiere de aviso a la autoridad, regresar requiere de una solicitud de reingreso que se debate en asamblea. Todo esto nos presenta un caso excepcional donde la entidad comunitaria mantiene una rigurosa disciplina sobre su población.

### **Conclusión. Ethos comunitario y régimen político**

Al inicio de este artículo hacíamos dos preguntas. La primera era: ¿La permanencia social de las *CFI* en el contexto actual supone necesariamente la construcción de una *comunidad moral* encerrada en prácticas y valores sociales unitarios propios del orden social corporativo? Sin duda una golondrina no hace verano. La respuesta queda pendiente en espera de un debate en torno a un mayor número de casos ejemplares. Sin embargo, San Pedro el Alto ilustra como una empresa forestal industrial, con su diseño organizacional jerárquico y centralizado se inserta en una pequeña sociedad campesina de modo que se convierte en una especie de sustento económico de las familias del pueblo; pero también en el medio por el cual se financia no sólo servicios y beneficios públicos, sino también, y especialmente, el gasto en el ***consenso constitucional comunitario***. El nutrido calendario de celebraciones religiosas y fiestas cívicas; con sus abundantes y generalizadas comidas colectivas, con sus misas, ofrendas animistas, torneos organizado de básquetbol, con la música, el baile y el festejo colectivo, pareciera, en su exceso festivo, lograr la suspensión momentánea de distancias y jerarquías y dar paso a una especie de comunidad afectiva de alcance aldeano, vinculada

por creencias, sentimientos y significados compartidos. Los “téquios”, las excursiones de centenas de comuneros a las fronteras comunales, los desplantes de afirmación territorial, la edificación de lujosos palacios comunales, la exaltación de los logros colectivos parecieran fomentar ese mismo sentido moral por un “nosotros” comunitario. Hasta cierto punto los individuos pueden disentir en pensamiento con el ethos comunitario, hay cierta tolerancia ideológica -como lo muestra la permanencia de una familia protestante en el pueblo-; sin embargo, no se puede disentir en la activa participación en comisiones, cargos y servicios comunitarios definidos en la Asamblea Comunal como lo muestra esa misma familia protestante. Hoy el modelo organizacional de la empresa forestal y legitimidad del control centralizado de los bosques están integrados al nivel de constitución comunal. La crítica al modelo económico colectivista es impensable. La empresa forestal ya forma parte del conjunto de creencias morales que dan cuerpo al ethos comunitario. Pensamos que los fracasos de otros comunismos forestales bien pueden tener su explicación en la incapacidad de construir un “ethos comunitario” por sobre aquellas distinciones de linaje, de etnia, de riqueza, de religión, de cultura. En la dificultad de construir una *comunidad moral*

La segunda pregunta: ¿Las CFI en tanto orden social constituido, tiene correspondencia directa con un régimen político autocrático, con uno democrático, o con alguno de otro tipo? Al igual que la primera pregunta tampoco puede ser contestada sin el análisis de más casos ejemplares, sobre todo porque San Pedro el Alto muestra un régimen político singular. Definitivamente no tiene un régimen autocrático o caciquil. El diseño institucional con múltiples puestos de autoridad y una rigurosa vigilancia mutua desde la asamblea, pareciera conjurar el eventual peligro de captura de la institución comunal por algún grupo sostenido en el poder personal y el beneficio particular. El régimen político de San Pedro es un eficiente y sofisticado sistema de equilibrios y una singular combinación de *Democracia directa* con un Régimen de notables. Sin lugar a dudas las decisiones se toman en la asamblea comunal, una asamblea que controla de manera efectiva a sus gobernantes y evita la construcción de desequilibrios y concentración de facultades en personas y grupos que socaven el poder de la *ecclesia*. Este mecanismo de *Democracia directa* se combina, de manera asombrosa, con un riguroso sistema cultural de jerarquías sociales, que reserva las posiciones de poder sólo a aquellos que a lo largo de su vida han hecho los meritos suficientes; que por su recorrido en la escala de rangos han alcanzado una condición de hombres “notables”. San Pedro parece una

combinación exitosa entre el principio de igualdad formal de los miembros de la comunidad reunidos en asamblea -ello después de la exclusión cultural de las mujeres- y el principio de distinción social que asegura el poder de los viejos por sobre los jóvenes. Del otro lado del espejo. Y limitado, como lo es todo régimen de *democracia directa* para procesar con tolerancia el cuestionamiento de su propio ethos comunitario, también podemos pensar a San Pedro el Alto como una “dictadura de la mayoría”

Por supuesto los procesos políticos comunitarios son fluidos. Eventualmente una comunidad gobernada por notables puede transformarse en una democracia directa. A su vez ésta – por crecimiento poblacional- en democracia indirecta. O bien ser capturada por un grupo caciquil e iniciar un dominio autocrático. Lo dicho aquí no es una conclusión sino un principio aún impreciso. Es un intento de presentar un conjunto de conceptos que eventualmente permitan el desarrollo de una *teoría política de los ámbitos comunales*. Sin duda ello requiere cumplir dos tareas pendientes: Por un lado la discusión teórica y por otro el desarrollo etnográfico de casos ejemplares. FIN

### **Bibliografía.**

Alatorre, Gerardo, “La construcción de una cultura gerencial democrática en las empresas forestales comunitarias”, México, Editorial Juan Pablos. 2000.

Aseteco. A.C. “Una caminata de veinte años en los bosques comunales de Oaxaca” Oaxaca, Aseteco A.C, 2002.

Bray David, y Merino Leticia. “The rise of community forestry in Mexico: History, concepts, and lessons learned from twenty-five years of community timber production”. The Ford Foundation, 2002.

Clastres, Pierre, Antropología política, México, Gedisa, 1987.

Garibay, Claudio. “Comunidades antípodas” en *Relaciones 89 Bienes Comunales y Autogobierno Local*. Zamora, Colegio de Michoacán,, 2002.

Ostrom, Elinor, “Governing the commons, The Evolution of Institutions for Collective Actions, USA, Cambridge University Press, 1991.

Mallon, Florencia, “Campesino y Nación, La construcción de México y Perú poscoloniales”, México, Colegio de Michoacan, 2003.

Sabeau, David, “Popular culture & village discourse in early modern Germany, USA, Cambridge University Press, 1984.

Sartori, Giovanni. “Teoría de la Democracia. Los problemas clásicos” Madrid, Alianza Editorial.1988.

Wolf, Eric. “Figurar el Poder. Ideologías de dominación y crisis” México, Ciesas, 2001.