

**Planeación participativa para el  
emprendimiento social campesino en las estrategias  
de desarrollo local de zonas forestales marginadas**

**Área de investigación: Emprendimiento social**

**Héctor Ramón Segura Pacheco**

Universidad Autónoma de Guerrero  
Unidad de Estudios de Posgrado e Investigación  
hsegurapa@gmail.com

**Gregorio Sarabia Ruiz**

Universidad Autónoma de Guerrero  
Unidad de Estudios de Posgrado e Investigación  
gsarabiar@gmail.com

**Ignacio Arévalo Méndez**

Universidad Autónoma de Guerrero  
Unidad de Estudios de Posgrado e Investigación  
i.arevalo.m@me.com

**XIX**  
**CONGRESO**  
**INTERNACIONAL**  
**DE**  
**CONTADURÍA**  
**ADMINISTRACIÓN**  
**E**  
**INFORMÁTICA**



Octubre 8, 9 y 10 de 2014 ♦ Ciudad Universitaria ♦ México, D.F.



**ANFECA**  
Asociación Nacional de Facultades y  
Escuelas de Contaduría y Administración



## Planeación participativa para el emprendimiento social campesino en las estrategias de desarrollo local de zonas forestales marginadas

### Resumen

Trece ejidos y comunidades agrarias de tres regiones de Guerrero, pertenecientes a los pueblos indígenas Tlapaneco, Mixteco y Náhuatl, así como mestizos, habitantes todos de localidades con grado de marginación alto o muy alto, se involucraron en procesos de planeación participativa para el desarrollo comunitario. A partir de la elaboración de diagnósticos socioeconómicos y de sus recursos naturales de uso común y de la discusión sobre los lineamientos y normas de conducta colectiva a adoptar para el mejoramiento de la vida de la comunidad –con el apoyo de un equipo interdisciplinario de investigación– cada núcleo agrario definió y aprobó en asamblea general un conjunto de proyectos productivos y de desarrollo a ejecutar a corto y mediano plazo. Mediante la gestión ante agencias gubernamentales principalmente, han obtenido apoyo financiero para iniciar diversos proyectos en los que participan hombres y mujeres quienes, de otra manera, seguirían emigrando en busca de ingresos para satisfacer las necesidades de sus familias. La planeación para el emprendimiento social y el desarrollo tiene positivos impactos económicos, sociales y ambientales.

**Palabras clave:** *Planeación participativa, ordenamiento territorial, gestión local, pobreza, Guerrero.*



## Planeación participativa para el emprendimiento social campesino en las estrategias de desarrollo local de zonas forestales marginadas

### Introducción

Entre los distintos enfoques de la planeación, el que considera como un componente fundamental del proceso a la participación social, ha encontrado un campo muy fértil en los trabajos de diversos estudiosos alrededor del mundo (Chambers, 1994a,b,c; FAO-PESA-SAGARPA, 2007; Gerritsen y Morales, 2001; GIZ, 2012; Pretty y Ward, 2001, 1995; Scoones, 2009, 1998; Uphoff y Cohen, 1980). En el caso de la planeación para el desarrollo de comunidades agrarias en zonas marginadas de México –y en particular del estado de Guerrero– que buscan alternativas para el combate a la pobreza y el uso sustentable de sus recursos naturales de uso común, una de las herramientas más utilizadas durante las últimas dos décadas ha sido el ordenamiento territorial comunitario (Conafor, 2007; Negrete y Aguilar, 2006; Bocco y Negrete, 2003).

Guerrero es la quinta entidad federativa de México con mayor proporción (15.1%) de personas hablantes de alguna lengua indígena (INEGI, 2011). El ser indígena históricamente se ha asociado con ser pobre y excluido del desarrollo nacional. Aun cuando no se posea esa condición de indigenismo, la gran mayoría de las localidades rurales (aquellas con menos de 2,500 habitantes) de ese estado sufren condiciones de pobreza que propician que sea el de más alta marginación en el país. El 59.8% de la población guerrerense habita 5,326 localidades (98.0% del total) que tienen grados alto o muy alto de marginación (CONAPO, 2012). Esta situación se ha agravado desde el año 2005, cuando las localidades guerrerenses con grados alto y muy alto de marginación sumaban el 94.6% (CONAPO, 2006). El Índice de Desarrollo Humano (IDH) es una medición empleada internacionalmente para clasificar a los países de acuerdo con las condiciones de vida de la población. Los valores que puede tomar fluctúan entre cero y uno. También es posible aplicar el IDH a estados y municipios. En el año 2006, Guerrero fue la entidad federativa con el valor más bajo del IDH (0.7513). En 2010, ocupó el lugar 30, con un valor de 0.7672, muy cerca de Oaxaca (0.7610) y Chiapas (0.7469) (PNUD, 2012).

La visión ortodoxa de la economía que sostiene que la relación entre la pobreza y el deterioro ambiental es muy estrecha y que se produce en movimiento espiral hacia abajo con ambos componentes auto-reforzándose en un círculo vicioso, tomó fuerza a partir de la publicación del Informe de la Comisión Brundtland (WCED, 1987). En el escenario académico y político, durante varias décadas de la segunda mitad del siglo pasado fue predominante tal planteamiento (Brown *et al.*, 1998; Grepperud, 1997). Sin embargo, ese enfoque ha sido cuestionado (Forsyth y Leach, 1999; Leach *et al.*, 1997) porque en su expresión más extrema presenta como culpables a las víctimas (Martínez, 1991) de la desigualdad y la injusta distribución de la riqueza social quienes, al sobrevivir en condiciones infrahumanas y verse forzados a contribuir a la degradación ambiental, lo hacen por falta de alternativas (Barkin, 1998).

Bajo condiciones de pobreza y exclusión en las zonas rurales, existe un acceso muy limitado a satisfactores de las necesidades básicas de la población, así como un alto riesgo de que los recursos naturales sean más vulnerables a muchos factores de impacto como los



incendios forestales producto de actividades de eliminación sin control de superficies arboladas en favor de la agricultura de subsistencia, la intensa extracción de leña sin la correspondiente reforestación, o la caza y pesca indiscriminada de fauna silvestre como fuente de alimento o para su venta en las ciudades. Asimismo, los cuerpos normativos internos de muchas comunidades rurales en México, instrumentos para regular el uso del suelo en las localidades, no son aplicados –y tampoco la población local conoce su contenido, en la mayoría de los casos. Sin la existencia o el conocimiento y aplicación de reglas y normas, existe una tendencia a usar en exceso los recursos naturales que ofrece el entorno y a beneficiarse de ellos sin retribuir a cambio para su preservación (Hardin, 1968).

La falta de planeación y control colectivos propician una mayor exposición de los recursos naturales a la sobreexplotación por agentes internos y externos, todo lo cual –si no se detienen y revierten los procesos de degradación– puede conducir hasta un punto de no retorno más allá del cual se carecería de estrategia alguna que garantice la seguridad alimentaria y el logro de una vida digna.

Preocupados por el futuro de sus comunidades empobrecidas y marginadas, ejidatarios y comuneros de distintas regiones del estado de Guerrero han comenzado a tomar conciencia de los riesgos asociados con el deterioro ambiental en sus territorios. Han iniciado ejercicios colectivos de reflexión en sus asambleas comunitarias sobre las implicaciones presentes y futuras de un uso inadecuado de los recursos comunitarios. Así, han llevado a cabo trabajos de caracterización y diagnóstico de su problemática, de pronóstico, elaboración de propuestas, ejecución de acciones directas de preservación y restauración ambiental y actualización de sus cuerpos normativos locales para asegurar la existencia de las áreas con mayor riqueza y biodiversidad. El enfoque de planeación por medio del ordenamiento territorial comunitario (OTC) incorpora desde el principio el compromiso de la comunidad y su involucramiento en acciones participativas (Arias, 2006). Para ello, delega en un grupo de sus miembros (el Comité Comunitario de Ordenamiento Territorial, CCOT) la responsabilidad de representarla, de asegurarse de que en la ordenación de la vida comunitaria prive la equidad social, el interés de la población y se establezcan las bases para practicar una relación armónica con los recursos naturales que constituyen la base material de su subsistencia. Además, los representantes están sujetos al principio de rendición de cuentas a la colectividad.

Un equipo de investigación interdisciplinario ha participado como facilitador de 13 OTC en zonas indígenas (ocho OTC) y no indígenas (cinco OTC) de tres regiones de ese estado, en una primera etapa. El esfuerzo conjunto realizado por académicos y campesinos durante la elaboración de los estudios para la ordenación del territorio se puede traducir en acciones colectivas encaminadas a mejorar el nivel y calidad de vida de las comunidades involucradas, al mismo tiempo que se inician procesos de restauración y preservación de los recursos naturales y se comienzan a aprovechar éstos en forma racional para asegurar su permanencia. Guerrero es una de las seis entidades federativas de México donde se han realizado más estudios de este tipo (Anta, 2010).

Derivados de la elaboración de los trabajos de planeación referidos, los núcleos agrarios participantes han comenzado en una segunda etapa un proceso mediante el que están



ejecutando –con distintos grados de avance– diversos proyectos productivos o de desarrollo tendientes a construir las bases para su desarrollo sustentable.

**Objetivos**

*General*

Realizar, junto con los núcleos agrarios participantes, la planeación participativa que facilite el emprendimiento social para el desarrollo de proyectos sustentables.

*Específicos*

- a) Caracterizar y diagnosticar la situación del medio físico, biótico y socioeconómico como base para el proceso de planeación;
- b) Construir las propuestas de emprendimiento social a partir de los diagnósticos realizados;
- c) Detectar casos de éxito en el desarrollo de proyectos derivados del proceso de planeación;
- d) Identificar los factores por los cuales no se estuviesen consiguiendo los objetivos propuestos;
- e) Identificar las acciones de mejoramiento o reforzamiento organizacional necesarias para el impulso al desarrollo local sustentable.

**Metodología**

Los núcleos agrarios con los que se llevaron a cabo los estudios de ordenamiento territorial, así como su ubicación geográfica en el estado de Guerrero, se muestran en la Figura 1.



**Figura 1. Ubicación de los núcleos agrarios participantes**

A su vez, el Cuadro 1 muestra entre otros datos, el grado de marginación de los municipios de los que forman parte, así como la posición de éstos por su índice de marginación dentro de la lista de los 2,456 municipios que existían en México en el año 2010. A un menor valor de posición nacional de los municipios corresponde un mayor índice de marginación.

El municipio con lugar 1 era el que tenía en ese año el mayor índice de marginación en México (Cochoapa el Grande, Guerrero); el que ocupaba el lugar 2,456 era el de menor índice (Delegación Benito Juárez, D.F.) (CONAPO, 2012). Todos los núcleos agrarios que participaron en el estudio y que se ubican en las regiones de la Montaña y Costa Chica padecen los más altos índices de marginación. En la Montaña, 99.7% de sus localidades tienen grados muy alto o alto; en la Costa Chica, el 99.2% de sus localidades ostentan esas características (CONAPO, 2012).

Relacionado con lo anterior, la Montaña y la Costa Chica son las dos regiones de Guerrero donde habita la mayor cantidad de indígenas en el estado. Además, de entre los 30 municipios con mayor marginación en México, 11 son del estado de Guerrero, ocho de Oaxaca, cuatro son de Chihuahua, dos de Chiapas y Veracruz. De entre los 11 de Guerrero, seis se ubican en la Montaña y dos en la Costa Chica.

Se puede observar también la gran diversidad de superficies que tienen los territorios que ocupan los núcleos agrarios participantes. Destacan Los Bienes Comunes de Acatepec, pues es la comunidad agraria indígena más grande del estado de Guerrero y una de las mayores de México. Forman parte de la misma 14,358 comuneros (además de sus familias) que pertenecen a las culturas Tlapaneca y Mixteca –así como algunos mestizos– quienes habitan 101 asentamientos en cuatro municipios. Esa complejidad motivó que el ordenamiento de este núcleo agrario tomara dos años, a diferencia de los restantes –menos de un año en cada caso.



**Cuadro 1. Algunas características de los núcleos agrarios participantes**

Región	Municipio(s) donde se ubican	Núcleo agrario (Ejido o Bienes Comunales)	Superficie (hectáreas)	Ejidatarios o comuneros	Participantes	Cultura *	Grado de marginación	Lugar nacional del municipio
Montaña	Acatepec, Ayutla de los Libres, Tlacoapa y Zapotitlán Tablas	BC de Acatepec	81,991	14,358	264	M, T	Muy Alto	17, 185, 35, 79
		BC Sn Lucas Teocuitlapa	11,748	3,716	66	T	Muy Alto	38
	Copanatoyac	BC de Copanatoyac	3,220	256	40	N	Muy Alto	28
		BC de Ocotequila	2,199	845	11	N		
	Malinaltepec	BC de Malinaltepec	12,162	2,279	51	T	Muy Alto	67
Costa Chica	Ayutla de los Libres	BC de La Concordia	17,460	878	25	M	Muy Alto	185
		BC de Coapinola	17,620	2,200	48	M		
	San Luis Acatlán	Ej Atotonilco de Horcasitas	7,997	89	6	Mz	Muy Alto	50
		BC de Pueblo Hidalgo	12,072	2,204	25	T		
Costa Grande	Atoyac de Álvarez	Ej San Vicente de Benítez	6,612	234	36			
		Ej de Los Valles	4,429	255	55	Mz	Alto	856
		Ej de Agua Fria	2,935	74	15			
		Ej de Mexcaltepec	3,222	90	12			

\* M, Mixtecos; T, Tlapanecos; N, Náhuatl; Mz, Mestizos

La primera actividad en cada núcleo agrario consistió en la celebración de una asamblea general para explicar los objetivos y alcances, métodos a emplear, los resultados esperados y para nombrar a los representantes que integrarían el CCOT. Con ellos se realizaron talleres sobre el pasado y el futuro de la comunidad; sobre planeación participativa y desarrollo sustentable; agroforestería; acerca del rol de las mujeres y los jóvenes en el desarrollo comunitario; acerca del conocimiento, uso y conservación de la biodiversidad y del agua; la deforestación y erosión y sobre el manejo de residuos sólidos en los asentamientos humanos.

En cada localidad los integrantes del CCOT elaboraron mapas comunitarios para reconocimiento de sus espacios sociales y productivos, las áreas agrícolas y forestales, las áreas con problemas de erosión, plagas u otros; las zonas de manantiales y todos aquellos rasgos del territorio considerados importantes, señalándose el uso actual que tienen, incluyéndose las áreas dedicadas a actividades religiosas (por ejemplo, cerros, cuevas o caídas de agua en los que se llevan a cabo ritos, rezos y fiestas o que tienen un significado simbólico en la cosmovisión indígena y local).

Se realizó investigación tanto de gabinete sobre aspectos históricos, culturales, de medio físico y biótico, como de campo mediante recorridos y transectos junto con los campesinos participantes para obtener datos *in situ* sobre las variables ambientales y socioeconómicas y para ubicarlas espacialmente mediante el uso de geoposicionador global (GPS); la información después sería representada cartográficamente mediante el uso de la plataforma ArcGIS®. Se generaron mapas impresos y digitales a escala 1:20 000 para el uso actual y el uso propuesto, en los que se muestran los cambios que operarían dentro de los territorios considerados.

Se analizaron los usos del suelo actuales y su relación con las condiciones del clima, topografía, pendiente y otros factores. A partir de dicho análisis se elaboraron los criterios



más adecuados a las condiciones ambientales y socio-económicas prevalecientes, tomando en cuenta y respetando las tradiciones y cultura locales, para determinar las nuevas reglas de conducta colectiva y uso de los recursos de propiedad común que cada CCOT propondría a su asamblea y que eventualmente serían adoptadas e incorporadas en sus respectivos estatutos comunales o reglamentos ejidales como elemento importante para el fortalecimiento de los cuerpos normativos de las comunidades participantes.

Los métodos señalados se basan parcialmente en las experiencias documentadas por Boccoet *al.* (2000), así como lo recomendado por CONAFOR (2007) para estudios de este tipo con comunidades campesinas.

El comité comunitario junto con el equipo de investigación presentó, al final de sus actividades y en forma oral, el informe respectivo a cada asamblea general. También se entregaron informes impresos y en formato electrónico junto con la cartografía generada. En el caso de los núcleos agrarios indígenas, los informes orales se presentaron tanto en idioma español como en su propia lengua. La documentación entregada quedó bajo resguardo en las oficinas de las comisarías ejidales o de bienes comunales.

Las actividades de investigación, capacitación y adiestramiento para el uso de las técnicas a emplear en campo, así como la facilitación de los trabajos, estuvieron a cargo de un equipo interdisciplinario integrado por profesionales de las ciencias agronómicas, biológicas, forestales, sociales, ambientales y de la salud.

La segunda etapa consistió en una revisión de los avances que las comunidades han tenido a partir del inicio del proceso de planeación. Para ello, se visitaron los núcleos agrarios y se realizaron entrevistas semiestructuradas con los miembros de las mesas directivas ejidales o comunales actuales y anteriores (en virtud de que el cargo de representación de los comisariados ejidales y comunales dura tres años y en varios de los casos el proceso inició con representantes distintos a los actuales). También se entrevistó a personas que estuvieran operando proyectos derivados de la elaboración de los ordenamientos territoriales.

## Resultados y discusión

El principal componente social de los proyectos de planeación y seguimiento fue la participación. En la primera etapa del proyecto, ésta se manifestó con la presencia de un total de 654 personas (124 ejidatarios y 530 comuneros, hombres y mujeres) representantes de 27,479 campesinos que viven en 208 localidades. La superficie total intervenida con los estudios de ordenamiento territorial fue de 183,667 hectáreas (Cuadro 1), por lo que el conjunto cubrió el 2.88% de la superficie estatal.

Un elemento muy importante fue la identificación de aquellas normas o lineamientos de política ambiental para la regulación del uso del suelo que permitieran a las comunidades establecer mejores condiciones de convivencia social en los asentamientos humanos, en las actividades productivas agropecuarias y en su relación con los recursos naturales existentes en los poblados, las áreas de producción y las zonas forestales de propiedad y uso común que todos los núcleos participantes poseen, garantizadas por la legislación agraria mexicana. Dichos lineamientos surgieron como resultado del análisis colectivo de la



situación actual en los distintos aspectos de la vida comunitaria y de las propuestas que se hicieron en cada localidad. Los lineamientos están siendo incorporados paulatinamente en la gestión cotidiana del territorio y en sus sistemas normativos formales que al ser aprobados por las asambleas generales se busca su adopción y observancia por todos los ciudadanos. Los lineamientos que se aprobaron en los 13 núcleos agrarios fueron 126 para normar la vida social en los asentamientos humanos, 146 para las actividades agropecuarias y 206 de política ambiental de preservación, restauración y aprovechamiento sustentable de los recursos forestales de uso común (Cuadro 2). Muchos de los lineamientos aprobados son comunes a todos los núcleos agrarios, pues la problemática a atender en ellos es similar en los aspectos que se pretende normar.

**Cuadro 2. Lineamientos y proyectos aprobados en el proceso de planeación**

Región	Núcleo agrario	Lineamientos de política ambiental			Proyectos productivos / de desarrollo comunitario
		Asentamientos humanos	Producción agropecuaria	Aspecto forestal	
Montaña	Acatepec	19	25	28	28
	Malinaltepec	8	13	17	15
	Ocoatepec	7	7	12	9
	San Lucas Teocuitlapa	10	9	15	15
	Copanoyac	8	7	13	14
Costa Chica	La Concordia	8	13	11	12
	Pueblo Hidalgo	8	13	15	12
	Coapinola	10	10	16	14
	Atotonilco de Horcasitas	9	10	16	13
Costa Grande	San Vicente de Benítez	11	11	16	14
	Los Valles	10	10	16	15
	Agua Fría	9	9	15	14
	Mexcaltepec	9	9	16	14

Se elaboraron un total de 189 proyectos generados en todos los estudios. Hubo proyectos cuya temática refleja preocupaciones comunes a todos los núcleos agrarios, tales como la protección, rescate y aprovechamiento sustentable de flora y fauna silvestre, el combate a incendios forestales, reforestación, producción horto-frutícola-forestal y conservación de suelos, capacitación sobre diversos temas relacionados con el cuidado de sus riquezas naturales y otros.

El involucramiento directo de las personas mencionadas arriba fue por iniciativa propia o por designación de sus asambleas generales, ante las cuales deberían rendir cuentas al final de las actividades de planeación de la primera etapa. La participación ciudadana es uno de los elementos que contribuyen a fomentar la democracia en las comunidades, que es importante traducir en proyectos específicos en donde los ciudadanos contribuyan



activamente en la toma de decisiones de manera colegiada (Osorio-Martínez, 2009). De acuerdo con Flores y Rello (2002), la construcción del capital social no es un proceso lineal sencillo y la existencia de organizaciones y sus líderes no garantiza una efectiva participación, pues se requiere una habilitación política y social dentro de la organización para evitar los peligros de la dependencia de aparatos burocráticos y del monopolio de la información y contactos que ejercen las personas en posiciones de autoridad, con lo que mantienen control sobre los miembros de una organización.

El ordenamiento territorial permite iniciar un proceso de planeación con base en los saberes tradicionales de las comunidades y la colaboración técnica de especialistas externos para la recuperación de la memoria histórica y la generación de diagnósticos socioeconómicos y ambientales. Estas actividades son muy útiles para la comunidad pues, de acuerdo con Sheilet *al.* (2006), el discutir lo que es más importante para las comunidades es un elemento importante que contribuye a mejorar su toma de decisiones.

En la mayor parte de los núcleos agrarios se inició el proceso de seguimiento posterior a la elaboración del ordenamiento territorial. En esta segunda etapa el avance ha sido heterogéneo, aunque en el 92.3% de los casos se están ejecutando dos o más proyectos, en tanto que sólo en un núcleo agrario (San Lucas Teocuitlapa) no ha habido continuidad debido a conflictos internos producidos durante la renovación de autoridades comunales y a la dificultad de los nuevos representantes para desplazarse a la capital del estado a realizar sus actividades de gestoría. La diversidad de temáticas que atienden los proyectos en marcha también da cuenta de la diversidad cultural, ambiental, de intereses y capacidades productivas, organizativas y de gestión, así como del involucramiento de diversos sectores de las comunidades (mujeres, jóvenes, grupos de familiares organizados en un objetivo común).

Con los 42 proyectos que están en marcha en las distintas comunidades se ha observado un importante impacto social positivo relacionado con el hecho de que están comenzando a surgir formas de organización que antes no existían en estas regiones, tales como grupos de dirección y gestión autónomos de la autoridad formal del núcleo agrario; en las actividades de campo se observó también que el trabajo colectivo, abandonado durante mucho tiempo inclusive entre algunas comunidades indígenas, está siendo rescatado, pues muchas de las actividades asociadas con los nuevos proyectos requieren de la participación colectiva y organizada. La participación de las mujeres, quienes también durante muchos años habían sido relegadas a las actividades domésticas, ahora es crucial. Todo ello ha derivado en la elevación de la autoestima entre la población participante. Todos los entrevistados refirieron que su participación en los nuevos proyectos les produce satisfacción, lo cual se asocia con la posibilidad de obtener ingresos económicos en su propia comunidad sin necesidad de emigrar a buscar empleo, como es muy común en las zonas rurales marginadas. Los talleres y cursos de capacitación que se han organizado en las comunidades con proyectos en marcha son otro aspecto importante, pues se están adquiriendo conocimientos nuevos que se suman al conocimiento tradicional para potenciarlo.

En el aspecto económico también se han comenzado a observar impactos positivos tanto a nivel local como regional: los ingresos que obtienen los participantes les permiten adquirir



–aunque de forma modesta aún– bienes y servicios a los que anteriormente tenían poco o nulo acceso. Este impacto se extiende hacia la región, pues muchas personas recurren a las ciudades cercanas a comprar los bienes no existentes en sus localidades; esto contribuye a dinamizar también la economía regional.

Los proyectos tienen una notable relevancia ambiental, pues las actividades de conservación de los suelos, agua y biodiversidad que se están llevando a cabo, junto con la reforestación y plantación de árboles maderables, además de la reproducción de especies animales amenazadas y el control estricto sobre la caza, pesca y captura de fauna silvestre; son todos componentes nuevos de un esfuerzo por preservar y restaurar el entorno natural, el cual ahora es visualizado como un recurso finito que debe manejarse racionalmente y del que la extracción de productos no debe realizarse sin control.

Dos núcleos agrarios participantes ahora realizan la transformación primaria de la madera para su comercialización (Cuadro 3). Cuentan en su territorio con una gran riqueza forestal y han dedicado su atención de manera prioritaria al establecimiento de empresas comunitarias mediante las cuales, con base en programas de manejo forestal, realizan el aprovechamiento sustentable de recursos maderables y no maderables. Es el caso de los Bienes Comunes de La Concordia y de Malinaltepec. Ambos operan sus aserraderos y se ha capacitado al personal técnico y administrativo que maneja sus empresas propiedad de la comunidad. Además, los Bienes Comunes de Coapinola operan una microempresa rural de extracción sustentable de resina de sus bosques de pino y producen panela (piloncillo) a partir del procesamiento de la melaza de la caña de azúcar.

Otros decidieron realizar actividades para preservar y fomentar la biodiversidad en sus territorios al tiempo que establecen en ellos especies forestales comerciales para la producción sustentable de madera como un legado para enriquecer el patrimonio natural de las generaciones futuras. Así, están plantando pinos, encinos o especies de clima tropical como cedro rojo, según sea el ecosistema de que se trate. Es el caso de los Bienes Comunes indígenas de Coapinola, Pueblo Hidalgo, Copanatoyac y Ocoatepec y Acatepec y los ejidos mestizos de San Vicente de Benítez, Agua Fría y Mexcaltepec (Cuadro 3).

Un proyecto de gran relevancia ecológica y socioeconómica es el programa de Pago por Servicios Ambientales para la Conservación de la Biodiversidad (PSA). Consiste en que los beneficiarios reciben un incentivo directo que les motiva a conservar los ecosistemas desde una perspectiva social, dando como resultado un mejor uso del suelo que si no recibieran dicho pago (Wunder *et al.*, 2007). Bajo este esquema, el ejido de San Vicente de Benítez, cuya actividad principal es la producción de café, logró para el año 2012 el financiamiento por un período de cinco años para capacitación técnica y el pago de jornales para la conservación de sus ecosistemas. Los cafetales bajo árboles de montaña como los que existen en la vertiente del Océano Pacífico guerrerense proveen servicios ambientales como la captura de carbono, la producción de oxígeno, de agua pura, el control de la erosión del suelo, moderan y regulan el clima y son sitios para la alimentación, reproducción y refugio de múltiples especies de animales silvestres. Asimismo, los Bienes Comunes de Acatepec ingresaron en 2012 al Programa PSA Hidrológico (Cuadro 3). Ambos núcleos agrarios están realizando en sus territorios actividades para enriquecer los servicios que de manera natural proveen los ecosistemas, mediante acciones de reforestación, prevención y combate



de incendios forestales, conservación de suelos y agua y protección de la diversidad biológica. Este programa es altamente apreciado y en los dos núcleos agrarios mencionados se han incorporado muchas mujeres y jóvenes.

**Cuadro 3. Proyectos derivados de o simultáneos a la elaboración del OTC**

Núcleo agrario	Proyecto en ejecución o terminado
Bienes Comunales de Coapinola	Unidad de manejo ambiental (UMA) de venados
	Extracción y comercialización de resina forestal
	Producción de panela (piloncillo de caña de azúcar)
	Reforestación
	Mantenimiento de áreas reforestadas
	Taller para la instrumentación del OTC
Bienes Comunales de Pueblo Hidalgo	Talleres didácticos de educación ambiental
	Seminarios de comunidad a comunidad
	Revisión y actualización del estatuto comunal
	Proyecto de turismo de naturaleza
Ejido de Los Valles	Reforestación
	Talleres didácticos de educación ambiental
	Revisión y actualización del reglamento ejidal
	Grupo musical para fomentar la cultura y esparcimiento
	Unidad de manejo ambiental (UMA) de iguana negra
Ejido de San Vicente de Benítez	Producción de hortalizas
	Programa de pago por servicios ambientales
	Plantaciones forestales comerciales
	Producción de abono orgánico de lombricomposta
Bienes Comunales de Acatepec	Elaboración de artesanías textiles
	Revisión y actualización del reglamento ejidal
	Programa de pago por servicios ambientales
Bienes Comunales de Copanatoyac	Conservación de suelos
	Reforestación
	Mantenimiento de áreas reforestadas
	Reforestación
Bienes Comunales de La Concordia	Producción de hortalizas
	Talleres participativos de servicios ambientales
	Revisión y actualización del estatuto comunal
Bienes Comunales de Malinaltepec	Empresa forestal comunitaria
	Reforestación
Ejido de Atotonilco	Sanidad forestal (combate de plagas forestales)
	Empresa forestal comunitaria
	Formación de comités de vigilancia participativa
	Proyecto ecoturístico de aguas termales



de Horcasitas	Seminarios de comunidad a comunidad
Bienes Comunales de Ocotequila	Reforestación Mantenimiento de áreas reforestadas
Ejido de Agua Fría	Plantaciones forestales comerciales
Ejido de Mexcaltepec	Plantaciones forestales comerciales

Aprovechando sus bellezas naturales y la existencia de manantiales de aguas termales, los Bienes Comunales de Pueblo Hidalgo y el ejido de Atotonilco de Horcasitas pusieron en marcha sendos balnearios y centros turísticos operados por la comunidad. Otros dos (Bienes Comunales de Coapinola y ejido de Los Valles están operando proyectos de reproducción y comercialización de especies animales amenazadas (venado cola blanca e iguana negra, respectivamente) con apoyo financiero de la Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales (SEMARNAT) del gobierno federal.

La necesidad de fomentar en los jóvenes la conciencia por la conservación de los recursos naturales que habrán de heredar de sus padres ha sido la principal preocupación en los talleres didácticos de educación ambiental realizados. Los talleres se imparten a los niños en escuelas primarias rurales por sus propios maestros como una actividad extracurricular.

Con el financiamiento obtenido, las escuelas donde se realizan obtienen recursos para adquirir equipo de cómputo, material didáctico y otros. Los núcleos agrarios que en el período 2010-2012 han llevado a cabo estos talleres son los Bienes Comunales de Coapinola y de Pueblo Hidalgo, así como el ejido de Los Valles.

Cinco núcleos agrarios han realizado la revisión de su normatividad interna para incorporar en ella lineamientos surgidos del ordenamiento territorial. Es el caso de los estatutos comunales de Copanatoyac, Pueblo Hidalgo y Coapinola y los reglamentos internos de los ejidos de San Vicente de Benítez y Los Valles.

Las entrevistas aplicadas a los diversos actores sociales muestran una tendencia general a señalar que los principales factores que limitan a las comunidades para dar continuidad y seguimiento a los acuerdos de las asambleas respectivas y obtener mayores apoyos financieros, técnicos y de capacitación son los siguientes: a) Los representantes de los núcleos agrarios no reciben un salario o compensación por las actividades que realizan durante los tres años que duran en su cargo, por el contrario ellos en muchas ocasiones deben cubrir los gastos de viajes a la ciudad a participar en foros y reuniones, a ingresar solicitudes y hacer trámites; b) Desconocimiento, al iniciar su período como representantes, de los trámites y reglas de operación de las agencias gubernamentales, así como de las convocatorias para el ingreso de propuestas; c) Falta de contacto con personal técnico y asesores externos que les apoyen en la elaboración de solicitudes, propuestas técnicas, estudios y trámites; d) Prácticas burocráticas en algunas oficinas que les obligan a hacer varias visitas para un solo trámite; e) La distancia hacia las ciudades y la dificultad para trasladarse a ellas a realizar trámites, principalmente a la capital del estado, donde se concentran las oficinas de las agencias gubernamentales.



A la vez, las acciones necesarias para el reforzamiento organizacional interno que señalaron los entrevistados como prioritarias fueron las siguientes: a) Intensificar las actividades de capacitación sobre diversos temas para los ejidatarios y comuneros; b) Impulso a actividades de educación ambiental y fomento de la cultura para toda la población; c) Buscar mecanismos que permitan reducir la división interna que existe en algunas comunidades debida a la presencia de partidos políticos antagónicos; d) Dar una mayor participación a mujeres y jóvenes en la discusión sobre la vida comunitaria y la toma de decisiones.

El fortalecimiento del capital social que se ha observado entre las comunidades participantes en los diversos proyectos se basa en el respeto de normas, en la confianza que se tiene entre las personas de la comunidad, en los actos de apoyo que ocurren cuando alguien lo requiere y en el interés por el progreso colectivo. Todos estos elementos fomentan las capacidades individuales y colectivas. Este escenario genera un ambiente propicio para que la solidaridad, el asociacionismo y las redes sociales se generen y permitan compartir información valiosa. Esto a su vez se traduce en toma de decisiones colectivas sólidas, en donde los resultados de esas decisiones serán legítimas, y así se lograrán resultados equitativos para todos los participantes (Lechner, 2002; Lechner, 2000).

La participación e interés observados en la gran mayoría de las comunidades campesinas con quienes se han venido desarrollando los trabajos del proyecto, en función del grado de compromiso de sus integrantes y del desarrollo logrado como producto del liderazgo y la claridad sobre los objetivos a alcanzar, ha sido diversa, desde la pasiva (sin un real involucramiento) hasta la interactiva, donde la comunidad se compromete desde el principio en la revisión de su realidad y circunstancias y en la toma de control de sus decisiones (Pretty, 1995).

En los núcleos agrarios participantes, los recursos forestales son el capital natural más importante que poseen. Los bosques pueden crear oportunidades únicas para luchar contra la pobreza. Pero también pueden representar una trampa para mantener a la gente en la pobreza cuando no se aprovechan en forma sustentable. De la manera como las comunidades campesinas forestales interactúen con esos recursos dependerá que los bosques sean una plataforma o un freno para el desarrollo (CIFOR, 2007).

La globalización, a pesar de que comúnmente ha excluido a los más pobres, presenta intersticios (Renard, 1999; Rao *et al.*, 2000). Con estas formas de actuar organizadamente, novedosas la mayoría para el estado de Guerrero y llevadas a cabo alrededor de acciones colectivas en las que en su centro de gravedad está la lucha contra la pobreza y la construcción de su desarrollo sustentable mediante el emprendimiento social, las comunidades mencionadas se han comenzado a alinear con una corriente que – especialmente en los países con desarrollo bajo o medio– lucha por asegurar la supervivencia de sus culturas y prácticas tradicionales al mismo tiempo que busca emerger al mundo globalizado.



## Conclusiones

1. Se realizaron entre los años 2006 y 2012 un total de 13 estudios para el ordenamiento territorial comunitario, cubriéndose 183,667 hectáreas pertenecientes a núcleos agrarios forestales indígenas y no indígenas en tres de las regiones con mayor grado de marginación en el estado de Guerrero.
2. Se elaboraron 189 proyectos para buscar financiamiento para su ejecución a corto o mediano plazo. Estos proyectos constituyen la plataforma para las actividades de la segunda etapa del proyecto.
3. Los 42 proyectos que se están ejecutando en la segunda etapa permiten la creación de empleos y el desaliento a la emigración, el fortalecimiento del capital social y el cuidado del entorno natural.
4. El grado de consolidación del proceso de emprendimiento social ha sido distinto para todos los núcleos agrarios participantes, con casos de éxitos notorios y también con casos de poco o nulo avance.
5. El proceso de planeación participativa que se realiza constituye una forma de actuar organizadamente en la lucha contra la pobreza y marginación y por el desarrollo local y regional sustentable.

## Bibliografía

- Anta, S. 2010. Avances en el ordenamiento territorial comunitario. En: Carabias, J., J. Sarukhán, J. de la Maza y C. Galindo (coords.). *Patrimonio natural de México. Cien casos de éxito*. Comisión Nacional para el Conocimiento y Uso de la Biodiversidad, México D.F. pp. 140-141.
- Arias, T.A.A. 2006. La experiencia del Procymaf en la promoción del ordenamiento territorial comunitario. En: *Ordenamiento territorial comunitario: un debate de la sociedad civil hacia la construcción de políticas públicas* (Anta, S.; A. Arreola; M.A. González; J. Acosta, comps.). Instituto Nacional de Ecología, México. pp. 41-67.
- Barkin, D. 1998. *Riqueza, pobreza y desarrollo sustentable*. Centro de Ecología y Desarrollo, A.C. y Editorial Jus, México, D.F. 76 p.
- Bocco, G.; G. Negrete. 2003. El ordenamiento ecológico comunitario: una alternativa de planeación participativa en el contexto de la política ambiental de México. *Gaceta Ecológica* 68: 9-22.
- Bocco, G.; A. Velázquez; A. Torres. 2000. Ciencia, comunidades indígenas y manejo de recursos naturales. Un caso de Investigación participativa en México. *Interciencia* 25(2): 64-70.
- Brown, L.; C. Flavin; H. French. 1998. *State of the World: 1998*. The Worldwatch Institute, London and New York.
- Chambers, R. 1994a. The Origins and Practice of Participatory Rural Appraisal. *World Development* 22(7): 953-969.



- \_\_\_\_\_. 1994b. Participatory Rural Appraisal (PRA): Analysis of Experience. *World Development* 22(9): 1253-1268.
- \_\_\_\_\_. 1994c. Participatory Rural Appraisal (PRA): Challenges, Potentials and Paradigm. *World Development* 22(10): 1437-1454.
- CIFOR (Center for International Forestry Research). 2007. *Towards wellbeing in forest communities: A source book for local government*. CIFOR, Bogor, Indonesia. 90p.
- CONAFOR (Comisión Nacional Forestal). 2007. *Ordenamiento Territorial Comunitario. Manual Básico*. Conafor-Programa de Desarrollo Forestal Comunitario, México. 60 p.
- CONAPO (Consejo Nacional de Población). 2012. *Marginación 2010*. México.
- \_\_\_\_\_. 2006. *Marginación 2005*. México.
- FAO-PESA-SAGARPA. 2007. *Manual de Campo. Planeación Comunitaria Participativa*. PESA, México. 52 p.
- Flores, M.; F. Rello. 2002. *Capital social rural. Experiencias de México y Centroamérica*. CEPAL, Plaza y Valdés, México, D.F. 195 pp.
- Forsyth, T.; M. Leach. 1998. *Poverty and environment: priorities for research and policy: an overview study*. Institute of Development Studies, Sussex, UK. 48 p
- Gerritsen, P.R.; H.J. Morales. 2001. Conservación de la biodiversidad. El papel del desarrollo y la participación local. *Sociedades Rurales, Producción y Medio Ambiente* 2(2): 87-95.
- GIZ (Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit). 2012. *Land Use Planning. Concept, Tools and Applications*. Federal Ministry for Economic Cooperation and Development (BMZ)-Division Rural Development, Global Food Security, Bonn, Alemania. 267 p.
- Grepperud, S. 1997. Poverty, land degradation and climatic uncertainty. *Oxford Economic Papers* 49(4): 586-608.
- Hardin, G. 1968. The tragedy of the commons. *Science* 162: 1243-1248.
- INEGI (Instituto Nacional de Estadística y Geografía). 2011. *Censo de Población y Vivienda 2010*. México.
- Leach, M.; R. Mearns; I. Scoones, (eds.). 1997. *Community-based sustainable development: consensus or conflict?* Special edition of IDS Bulletin 28, no. 4
- Lechner, N. 2002. El capital social como problema cultural. *Revista Mexicana de Sociología*: 91-109.



- \_\_\_\_\_. 2000. Desafíos de un desarrollo humano: individualización y capital social. En: B. Kliksberg, y L. Tomassini, *Capital Social y Cultura: Claves estratégicas para el desarrollo* (págs. 19-58). BID-FCE, Argentina.
- Martínez, A.J. 1991. La pobreza como causa de la degradación ambiental. Un comentario al Informe Brundtland. *Documents d'analisis geografica* 18: 55-73.
- Negrete, F.G.; U.E. Aguilar. 2006. Territorios Rurales, Política de Planeación y Ordenamiento Ecológico Local-Comunitario en México. En: *Ordenamiento Territorial Comunitario: un debate de la sociedad civil hacia la construcción de políticas públicas* (Anta, F.S.; M.A.V. Arreola; O.M.A. González; G.J. Acosta (comps.). pp. 19-40.
- Osorio-Martinez, E. 2009. La participación ciudadana en asociaciones civiles y la democratización de la sociedad: dos casos oaxaqueños. En: Chávez-Carapia, J del C. y G.M. Castro (coords.). *Cultura de participación y construcción de ciudadanía*. Miguel Ángel Porrúa, México, pp. 167-185.
- PNUD (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo). 2012. *El Índice de Desarrollo Humano en México: cambios metodológicos e información para las entidades federativas*. México.
- Pretty, J.; Ward, H. 2001. Social Capital and the Environment. *World Development* 29(2): 209-227.
- Pretty, J. 1995. *Regenerating agriculture: Policies and practice for sustainability and self-reliance*. Earthscan Publications, London. 336 p.
- Rao, H.; Morrill, C.; Zald, M.N. 2000. Power plays: how social movements and collective action create new organizational forms. *Research in Organizational Behaviour* 22: 239-282.
- Scoones, I. 2009. Livelihoods perspectives and rural development. *Journal of Peasant Studies* 36(1): 171-196.
- \_\_\_\_\_. 1998, *Sustainable Rural Livelihoods: A Framework for Analysis*. IDS Working Paper 72. Institute for Development Studies (IDS), Brighton, UK. 22 p.
- Sheil, D.; R. Puri; M. Wan; I. Basuki; M. van Heist; N. Liswanti; I. Rachmatika; S. Samsedin. 2006. Recognizing local people's priorities for tropical forest biodiversity. *Ambio* 3(1): 17-24.
- Uphoff, N. J. Cohen. 1980. Participation's Place in Rural Development: Seeking Clarity through Specificity. *World Development* 8(3): 213-235.
- WCED (World Commission on Environment and Development). 1987. *Our common future: the report of the World Commission on Environment and Development*. Oxford University Press, Oxford, MS.



Wunder, S.; Wertz-Kanounnikoff, S.; Moreno-Sánchez, R. 2007. Pago por servicios ambientales: una nueva forma de conservar la biodiversidad. *Gaceta Ecológica* (número especial) 84-85: 39-52.

