



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

ESCUELA NACIONAL DE TRABAJO SOCIAL

LA ORGANIZACIÓN ASOCIATIVA Y SOLIDARIA. EL
CASO DE LOS PUEBLOS MANCOMUNADOS DE LA
SIERRA NORTE DE OAXACA

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
LICENCIADA EN TRABAJO SOCIAL

PRESENTA:

ADELA ISABEL PÉREZ ÁVILA

DIRECTOR DE LA TESIS:

DR. ENRIQUE CONTRERAS SUÁREZ



CIUDAD UNIVERSITARIA, **CD.MM.**, SEPTIEMBRE DE 2019



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

❖ Agradecimientos

Al programa Universitario de Estudios de la Diversidad Cultural y la Interculturalidad (PUIC). Y al Sistema de Becas para Estudiantes de Pueblos Indígenas y Negros de México por su apoyo durante toda la carrera.

A la Dirección General de Asuntos del Personal Académico (DGAPA), Y al Programa de Apoyo a Proyectos de Innovación Tecnológica (PAPIIT) de la UNAM, clave IN303515, que lleva el nombre de "Empleo y programas de desarrollo rural: una visión comparada y subnacional", por el apoyo para la realización del trabajo de campo.

A los Pueblos Mancomunados de la Sierra Norte de Oaxaca. Por su apertura, colaboración y las grandes experiencias que compartieron con el equipo de trabajo; mismas que hicieron posible dicha tesis.

A mi asesor, el Dr. Enrique Contreras Suárez, por su apoyo y sus conocimientos.

A mí jurado Jurado-revisor: Dra. Alejandra Monroy López, Mtra. Leticia Aparicio Soriano, Mtra. Elvira Yesenia Ramírez Vanoye y al Lic. Marcos Rubén López Miguel por acompañarme, asesorarme y orientarme en este proceso

❖ **Dedicatorias**

A mi hermosa familia, por todo el apoyo y cariño que me han brindan.

A mi pareja; compañero, colega y amigo que ha confiado en mí y me ha motivado a dar siempre lo mejor de mi persona.

Al Ing. For. Manuel Alfredo Pérez Ávila y al M.C. Mijangos Baltazar Ávila Quiroz por haberme acompañado y apoyado en esta hermosa experiencia

A todas aquellas personas que día a día luchan y confían en iniciativas solidarias.

índice

I. Resumen.....	1
II. Cuerpo del trabajo.....	1
Introducción.....	2
Revisión de la literatura.....	8
Capítulo I. Economía solidaria: una alternativa al modelo económico.....	8
1.1 Acentuación de la marginalización. Consecuencia del capitalismo.....	9
1.2 La economía solidaria.....	11
1.2.1 Pero ¿qué es la solidaridad?.....	13
1.2.2 Criterios para caracterizar las propuestas de trabajo basadas en la economía solidaria.....	15
1.2.3 Recurso de la economía solidaria.....	18
1.3 Factores que integran las propuestas de economía solidaria.....	20
1.3.1 Factores económicos.....	20
1.3.2 El Factor “C” o Factor “Solidaridad” en las propuestas de economía solidaria.....	21

Capítulo II. México como escenario de cambios sociales.....	24
2.1 Situación actual.....	24
2.2 Estado de Oaxaca, diversidad, contrastes y alternativas.....	25
2.3 Los recursos naturales y su manejo.....	30
 Capítulo III. La Sierra Norte de Oaxaca y sus Pueblos Mancomunados.....	 34
3.1 La Sierra Norte del Estado de Oaxaca	34
3.2 Los Pueblos Mancomunados.....	37
 Método.....	 52
• Contexto o ambiente.....	52
• Muestra o participantes.....	54
• Diseño y abordaje principal.....	56
• Procedimiento.....	57
 Análisis y resultados.....	 71
• Estructura y organización.....	71
• Relaciones sociales.....	79
• Familias.....	81
• Empresas productivas.....	85

• Perspectiva de los pobladores.....	115
• Sentir de los pobladores.....	122
Discusión.....	130
I. Propuestas.....	134
II. Referencias y bibliografía.....	136
III. Apéndice.....	141
Cuestionario: situación familiar de los PM.....	142
Cuestionario: situación de las empresa.....	147
Cuestionario situación laboral.....	151
Cuestionario proyectos independientes.....	154
Memoria fotográfica.....	159

Resumen

Este estudio cualitativo investigó la organización como fenómeno social, en la experiencia de los pueblos que comparten la mancomunidad en la Sierra Norte de Oaxaca. Se rescató la manera en la que viven, sienten y significa a los pobladores de los Pueblos Mancomunados la organización social, se entrevistó a 100 personas en total; 69 personas acerca de la situación familiar, a ocho coordinadores encargados de las sedes y empresas ecoturísticas, a dieciséis trabajadores y participantes de la empresa Expediciones Sierra Norte, al gerente de la Purificadora de agua, dos a la autoridad comunal de los PM y a cuatro mujeres participantes y/o encargadas de proyectos independientes.

Se utilizaron como técnicas de recolección de datos: la entrevista y la observación. Se codificaron y analizaron cada una de las respuestas obtenidas en los cuatro tipos de instrumentos que se aplicaron; de las cuales se obtuvieron a) la estructura y organización de las comunidades de los PM, b) las relaciones sociales que se da entre los pobladores, c) un panorama de la situación en la que viven las familias, d) funcionamiento y organización de las empresas productivas (empresas ecoturísticas y purificadora de agua), e) la perspectiva de los pobladores respecto a la organización social y f) el sentir de los pobladores respecto a la experiencia que viven.

CUERPO DEL TRABAJO

Introducción

El modelo económico que predomina ha generado grandes desigualdades sociales en muchos países; ejemplo claro es nuestro país. El aumento de la pobreza especialmente en las zonas rurales, se debe en gran parte a que los gobiernos mexicanos, no han invertido en el campo, lo han abandonado. Lo que ha traído a su vez serios problemas al ámbito rural y regional como la falta de empleos agrícolas y no agrícolas. Según la CONAPO (2010) en México, 80 de cada 100 localidades se encuentran en grado de marginación alto y muy alto. Y donde el 80% de la población indígena es pobre en términos socioeconómicos (la mitad de ellos, pobres extremos o indigentes).

Dicha situación, ha propiciado el surgimiento de nuevas prácticas sociales; pues los sectores más afectados se ven en la necesidad de crear estrategias de sobrevivencia por cuenta propia, en sus respectivos países. Denominados bajo diferentes conceptos “economía solidaria”, “buen vivir”, “nueva ruralidad” etc.

La presente tesis retoma el caso de los Pueblos Mancomunados de la Sierra Norte de Oaxaca, por ser un ejemplo de organización; donde los pobladores a través de sus empresas productivas han logrado autoemplearse, disminuyendo de alguna medida situaciones de precariedad. Los PM son analizados como un “territorio”, pues los logros que han alcanzado solo ha sido posible por la participación de cada uno los pueblos que la integran.

El propósito de este estudio fenomenológico fue analizar la organización como fenómeno social, en la experiencia de los pueblos que comparten la mancomunidad en la Sierra Norte de Oaxaca. Se habló con personajes claves entre hombres y mujeres: a un integrante por hogar, con los encargados y los que participan en las empresas, con autoridades ejidales y con pobladores que tenían proyectos independientes en los ocho pueblos que conforman la Mancomunidad. Como técnicas de recolección de la información se recurrió a la entrevista y a la observación; utilizando entrevistas semiestructurada, anotaciones, análisis de ciertos documentos que nos fuimos encontrando en el campo (folletos, volantes,

mapas, etc.) e intercambio de experiencias y percepciones con el equipo de trabajo al término de cada jornada.

Retomando a Galeana de la O (1999) la participación social se entiende como un proceso de manifestación, cooperación y movilización de grupos sociales que interactúan e integran esfuerzos para enfrentar problemas y gestionar requerimientos que permitan dar respuesta a necesidades y demandas prioritarias, requiere de individuos con sentido de responsabilidad que propicien la defensa de sus derechos y la capacidad de decidir su propio destino.

La organización social por su parte es el proceso inherente a la participación, y se da cuando individuos motivados por objetivos en común (con un sentido colectivo) interactúan. El sentido de la organización es la unificación de la colectividad, la cual permite que surjan normas y valores que la rijan; a medida que se va consolidando la organización y va respondiendo a las necesidades, se van incluyendo nuevos individuos que comparten las mismas problemáticas (Mendoza & Carreto, 2003).

Para la realización de dicha investigación y de acuerdo a las características de las comunidades de los Pueblos Mancomunados, se recurre al término de “participación comunitaria” como una de las formas, tipos o expresiones de la participación. Villanueva & Ortega (1998) recalcan que la participación comunitaria es una acción intrínseca a la naturaleza del hombre, resultado de sus sentimientos de cooperación, solidaridad y deseo constante de crecimiento y desarrollo. Se presenta cuando miembros de una comunidad, interrelacionan en acciones conjuntas, generan compromisos con el propósito de identificarse con un fin social, por lo cual no se reduce a la mera invitación de la población a determinados eventos, actividades o acciones, sino que representa todo un proceso que requiere acciones de sensibilización las cuales generan cambios de actitudes, y de responsabilidad colectiva. Uno de sus objetivos es resolver necesidades y problemas básicos a partir de la autodirección y autogestión.

Los objetivos que se plantearon fueron:

1. Rescatar de manera detallada la manera en la que viven, sienten y significa a los pobladores de los Pueblos Mancomunados la organización social.
2. Resaltar testimonios, experiencias de los que participan en las empresas productivas para tener un panorama más amplio de lo que es la organización.
3. Indagar en cuestiones de solidaridad y reciprocidad como prácticas sociales de los pobladores.

Planteándose la siguiente pregunta de investigación:

¿Cuál es la manera en la que viven, sienten y les significa a los habitantes de los Pueblos Mancomunados participar en la organización de sus comunidades?

Si bien, son diversas las disciplinas que se han dedicado al estudio de los Pueblos Mancomunados, entre las que se encuentran: antropología, sociología, economía, ecología humana, geografía, enfocándola en temas como: “territorialidad, gestión del desarrollo, recursos de uso común y nueva ruralidad” sin embargo, las referencias son comúnmente de líderes, autoridades o un sector específico de la población (comuneros); por otro lado, no se ha encontrado referencia alguna de la posible participación del trabajo social en investigación, construcción o evaluación de la misma; de ahí la importancia de la realización de esta investigación, pues permitirá analizar y entender cómo es que viven y se organizan los pobladores de PM, ya que se retomaran las visiones de diferentes actores (amas de casa, comuneros, encargados de proyectos, trabajadores) de las ocho comunidades.

En cuanto a la viabilidad de la investigación, podemos mencionar que para el trabajo de campo, se obtuvo el financiamiento de la DGAPA, como parte del proyecto PAPIIT IN 303515: Empleo y Programas de Desarrollo Rural: una visión comparada y subnacional; así como la autorización del Comisariado de Bienes Comunales de Pueblos Mancomunados y se contó con el apoyo de dos integrantes más que apoyaron en los trabajos de campo, el Ing. For. Manuel Alfredo Pérez Ávila y M.C. Mijangos Baltazar Ávila Quiroz.

Por otro lado, cada comunidad de los Pueblos Mancomunados fueron el contexto de la investigación; los municipios de Santa Catarina Lachatao, San Miguel Amatlán, Santa María Yavesía, las agencias municipales de Benito Juárez, Santa Martha Latuvi, San Antonio Cuajimoloyas y las agencias de policía de La Nevería y San Isidro Llano Grande.

El trabajo de campo se realizó del 22 de noviembre al 6 de diciembre de 2016. Los días destinados para cada comunidad fueron: el 22 y 23 de noviembre en San Miguel Amatlán, el 24 y 25 de noviembre en Santa Catarina Lachatao, el 26 y 27 de noviembre en Santa María Yavesía, el 28 de noviembre y parte del 29 de noviembre en San Isidro Llano Grande, parte del 29 y parte del 30 de noviembre en San Antonio Cuajimoloyas, y parte del 30 de noviembre y parte del 1 de diciembre en la comunidad de Benito Juárez, y en la comunidad de la Nevería se estuvo parte del 1 y 2 de diciembre; y por último en la comunidad de Santa Martha Latuvi se estuvo parte del 2 y 3 de diciembre de 2016.

Al llegar a cada comunidad, el equipo de trabajo se presentaba con los encargados de ecoturismo y con la autoridad correspondiente; una vez teniendo la autorización, se proseguía a la realización de los recorridos y las entrevistas (en los hogares, a los encargados de las empresas, a los que colaboran en cada una de ellas y algunos proyectos independientes). También se realizaron conversaciones informales con la población en general, y se visitaron los centros de salud o “unidades médica” a pedir información general de la población.

En la Ciudad de Oaxaca se destinaron los días 5 y 6 de diciembre para visitar la purificadora de agua “inda pura”, en la cual se entrevistó al gerente general; también se visitó el aserradero de San Mateo Macuilxóchitl, municipio de Tlacolula pero en este no se tuvo la mejor aceptación, ya que no nos brindaron ninguna información. También se aprovechó para entrevistar al Comisariado de Bienes Comunales de los Pueblos Mancomunados y al secretario.

En cuanto a resultados de la investigación, son varias las categorías y temas que emergieron con dicha investigación, algunas de ellas son: respecto a la

estructura de pueblos Mancomunados, surgieron las categorías de a) bienes comunales, b) políticamente y c) independiente; en cuanto a las formas de organización se presentaron las categorías de a) las asambleas, b) los tequios y c) los cargos. Algunos de los aspectos positivos que la “organización” trae consigo son: la participación, la inclusión, conciencia de los pobladores acerca de los resultados y el cuidado del ambiente, valorándola como una herencia de sus antepasados que tienen que conservar y poner en práctica.

Surgieron también cuestiones que tienen que ver con las relaciones sociales, la familia y sobre sus empresas de ecoturismo y purificadora de agua (la estructura de las empresas, funcionamiento, relaciones y dinámica laboral, operatividad, los problemas y dificultades a los que se han enfrentado y sobre las responsabilidades, los beneficios, aprendizajes y compromisos que tienen las empresas hacia sus comunidades), para concluir con la perspectiva y el sentir de los pobladores en general.

Entre los hallazgos más relevantes se pueden mencionar, que algunos de los beneficios que la población ha obtenido de la empresa de ecoturismo son: el cuidado del ambiente, generación de empleos, derrama económica, obras sociales, difusión de las comunidades, revaloración de la cultura, empoderamiento de los pobladores, fortalecimiento de las relaciones sociales y apoyos económicos por parte de las dependencias gubernamentales.

Por otro lado, los factores relacionados con el arraigo que tienen los pobladores hacia sus comunidades, se encuentran: la identidad, el arraigo a la tierra, la tranquilidad y la libertad que experimentan día con día, los recursos naturales con los que cuentan, el bajo costo de vida, su gente y los valores comunitarios que practican, la organización y el hecho de pertenecer al territorio de los PM.

Algunas de las limitaciones que se tuvo en el trabajo de campo fueron la no implementación de ciertas entrevistas como se tenían contempladas; al no haber tenido la apertura por parte de la empresa forestal y en la purificadora de agua no se tuvo la oportunidad de entrevistar a los empleados y poder obtener sus

vivencias en esta experiencia, puesto que por cuestiones de salubridad no podíamos ingresar a las instalaciones donde se encontraban realizando sus actividades. Otra de las limitaciones fue el presupuesto que se tenía destinado, puesto que no nos permitió estar mayor tiempo en cada comunidad y comprender a profundidad las dinámicas y poder conocer los lugares atractivos con los que cuentan en medio del bosque.

Es importante mencionar la utilidad del estudio para el campo académico y profesional; resaltando que una de las razones por las que se consideró importante realizar dicha investigación es porque Pueblos Mancomunados nos da un ejemplo claro de organización de base, la cual es resultado del trabajo de largos años. Para poder construir y proponer, desde nuestra disciplina es necesario documentar y analizar casos como este; también, es importante que los profesionistas de las diferentes disciplinas (pero principalmente de Trabajo Social) conozcan, entiendan, fortalezcan, promuevan e implementen estas experiencias en otros ámbitos sociales para modificar ciertas situaciones; que sirvan de motivación para otras comunidades o grupos de trabajo que estén interesados en emprender nuevas formas de organización.

Como profesión se tiene la oportunidad de dar un paso más a nuevos conocimientos, al igual que publicar y difundir los resultados que se obtuvieron mostrando al lector, que existen otras opciones. De no haberse realizado la investigación, no afectaría directamente a los Pueblos Mancomunados, pues ellos ya están cosechando frutos de su trabajo, pero si afectaría en cierta medida a aquellos, con los que se podría replicar este tipo de procesos organizativos.

Revisión de la literatura

Capítulo I: Economía social y solidaria: una alternativa al modelo económico

El presente capítulo, trata de mostrar que la economía social y solidaria es una alternativa al actual modelo económico, ya que éste ha generado grandes desigualdades sociales y que dichas propuestas están diseñadas con miras a lo colectivo, al trabajo en grupo, pero a su vez a potencializar las habilidades humanas de los sujetos que en ella intervienen; siempre con la intención de alcanzar el bienestar de los individuos.

La economía social, retomando a la IIEUNAM citado en (López, 2013), es un “Proyecto alternativo de sociedad en términos no solo económicos, sino también políticos e ideológicos, constituidas por organizaciones económicas populares, urbanas y rurales, que actúan en los ámbitos de producción y reproducción social, a partir de una racionalidad que no busca el poder, el dinero y la acumulación de capital, fundados en la explotación y dominación del trabajador; están basadas en una racionalidad liberadora orientada al bienestar humano y a la producción de valores de uso, erradicando las relaciones de explotación y dominación, y también se apoya de una racionalidad solidaria entre personas y la naturaleza”(pág. 108). Son grupos de personas organizadas, que buscan un beneficio general o colectivo, mediante la producción, distribución y consumo de bienes y/o servicios.

Y por otro lado, la economía solidaria trata del “desarrollo de potencialidades humanas en la comunidad, donde todos son iguales, estimula la democracia participativa, la sustentabilidad, alimenta la identidad cultural y respeta la diversidad, centra el trabajo en la satisfacción de necesidades para alcanzar el bienestar colectivo como derecho humano”. (López, 2013:109) Persigue la igualdad entre los individuos sin importar sus particularidades, por lo que va en contra del actual modelo, pues es una forma diferente de concebir a los otros, al igual que la manera en la que consiguen o construyen el cambio deseado.

Estas prácticas, Incluye aspectos solidarios y valores que son importantes rescatar y llevar a la práctica, para tratar de aminorar dichas desigualdades y generar así la satisfacción de las necesidades en un ambiente de cuidado al medio ambiente retomando prácticas sustentables.

1.1 Acentuación de la marginalización. Consecuencia del capitalismo

A pesar de las altas tasas de crecimiento económico registradas entre los años cincuenta y setenta del siglo pasado en América Latina, dadas las tendencias del capitalismo internacional a sustituir mano de obra por tecnologías duras, la industrialización sustitutiva en el subcontinente no significó una incorporación sostenida de la fuerza de trabajo a las relaciones asalariadas sino la marginalización de crecientes contingentes de trabajadores. (Quijano, 1997 citado por Marañón & López 2013, p.28)

Una de las consecuencias que trajo consigo la industrialización fue el excedente de fuerza de trabajo. Lo que Quijano denominó: "Polo marginal". Eran los trabajadores con problemas de empleo regulado, por lo cual, se desempeñaban en otras ocupaciones mismas que les proporcionaban niveles reducidos de ingresos, pero que les permitían su sobrevivencia. Enríquez, 2007 (citado por Marañón, 2013) recalca que fue hasta principios de los años sesenta, en América Latina, que el impulso industrializador desarrollista tuvo como objetivo central la búsqueda de la integración social. El Estado tenía la responsabilidad de universalizar los derechos sociales básicos (educación, salud, vivienda, protección social) y estimular la generación de empleo o trabajo asalariado estable y protegido, a través de la intervención en la economía con políticas activas de sostenimiento de la demanda efectiva y de apoyo al desarrollo industrial. El Estado impulsaba una dinámica para promover la incorporación de los marginalizados, de aquellos trabajadores desplazados del mercado de trabajo y con problemas de bajos ingresos.

Marañón & López (2013) señalan que desde finales de los años setenta, se empezó a implementar la visión de la asignación de los recursos a través del mercado. Por lo cual se impulsaron procesos de ajuste estructural, desregulación, apertura comercial, privatización y reducción de la intervención del Estado en la

economía; propuesta que más tarde fue aterrizada en el Consenso de Washington, misma que sirvió de base para la imposición de las políticas económicas neoliberales en diversas partes del mundo. El Estado ya no promovía el crecimiento económico, ni el empleo, ni creaba ciudadanía a partir del acceso universal a los derechos básicos. Por el contrario, se empezaron a implementar las políticas asistenciales focalizadas de combate a la pobreza.

“En un contexto de privatización del Estado y de desnacionalización de la sociedad, las políticas macroeconómicas han promovido la precarización creciente de los trabajadores y conducido a una distribución regresiva de la riqueza; esto ha acentuado la marginalización de gran parte de la población en América Latina.” (Marañón & López, 2013, p.32) Esta situación ha traído desfavorables impactos económicos y sociales que han padecido y siguen padeciendo la mayoría de las poblaciones como la nuestra; donde los que más recientes estas cuestiones son los sectores vulnerables; los indígenas, campesinos y aquellos que viven en las zonas más alejadas del país.

La pobreza se ha extendido en las últimas décadas prácticamente en todos los países latinoamericanos. Se ha extendido en cuanto al tamaño de la población afectada, que ha venido creciendo insistentemente hasta alcanzar en algunos países porcentajes cercanos al 60% de la población, y se ha profundizado en cuanto a la radicalidad e intensidad que ha llegado a tener, observándose una creciente distancia en los niveles de vida que separan a los ricos y los pobres de la región. (Razeto, 1996, p.10)

La pobreza, la marginalidad y la poca o nula posibilidad de participar en la economía actual, es la situación a la cual se enfrentan grandes grupos sociales, lo que propició nuevas prácticas basadas en la solidaridad y la cooperación, varias de ellas englobadas en la denominada “Economía Solidaria”, con la finalidad de hacer frente a esta situación de marginalización y como una alternativa al actual modo de producción del cual han sido excluidos. Los sujetos ven la necesidad de desarrollar estrategias de sobrevivencia por cuenta propia y poder obtener así los bienes y servicios necesarios para satisfacer sus necesidades básicas.

Retomando a Marañón (2011) (citado por Castro, 2012, p.8) menciona que la economía solidaria “surge como una propuesta a la incapacidad material y subjetiva del capitalismo de crear empleos dignos y suficientes, generar aceptación respecto a sus valores y de sus resultados concretos [Se trata de otro tipo de economía “alternativa”, contraria a la capitalista]”.

Con la realización de esta tesis se pretende ampliar los estudios y conocimientos que se han realizado de estas temáticas; para que Trabajo Social pueda construir y proponer acciones que fortalezcan o den pie a otras iniciativas de trabajo. Puesto que la intervención de Trabajo Social “es una acción racional, intencional, fundada en el conocimiento científico y que tiene por objetivo desencadenar procesos de cambio social” (Tello, 2008, p.9). Pero sin dejar de lado el análisis de las prácticas y experiencias sociales ya existentes, puesto que ellos son los protagonistas, quienes llevan largo camino recorrido y son los que nutrirán estas acciones de Trabajo Social.

1.2 La economía solidaria

Como se mencionó, la economía solidaria surge como alternativa al actual modelo de producción; y como respuesta a las situaciones de pobreza, desempleo, pérdida de los derechos básicos entre otras situaciones de las cuales han sido víctimas grandes sectores en todo el mundo. Lo que los ha ido orillando a buscar nuevas formas y estrategias de sobrevivencias, por ello, se han creado nuevas expresiones económicas, que se han ido extendiendo por varios sectores sociales, todas basadas en la solidaridad, cooperación, participación, igualdad, democracia como premisas esenciales.

Cada vez son más los autores que abordan la “Economía Solidaria”, lo que nos permiten tener una visión más amplia y las referencias necesarias para entenderla y poder ser partícipes de ella. Sin embargo, es importante señalar que, a partir de los impactos sociales que se registraron en el Gran Santiago de Chile, con la aplicación del neoliberalismo luego del golpe de estado contra el gobierno democrático de Allende, en los setenta del siglo pasado. Luis Razeto, fue el

primero en América Latina, en teorizar sobre estas prácticas sociales; él sostuvo que:

En los sectores populares de Santiago, los trabajadores y las trabajadoras enfrentaron la desocupación y el recorte de los derechos básicos (...) pero a partir de la organización colectiva, de la creación de organizaciones económicas, de diverso tipo, caracterizadas por la reciprocidad y la democracia directa, el sentido de pertenencia y la identidad de grupo, proponía el surgimiento de la denominada “Economía popular solidaria”. (Marañón, 2011 citado por Castro 2012, p.9)

El autor propone la necesidad de introducir la solidaridad en la economía, de incorporar la solidaridad en la teoría y en la práctica de la economía. Y que opere y actúe en las diversas fases del ciclo económico, o sea, en la producción, circulación, consumo y acumulación. Su idea era que la solidaridad sea tanta que llegue a transformar desde dentro y estructuralmente a la economía, generando nuevos y verdaderos equilibrios. Esta concepción llevaría a un nuevo modo de hacer economía, una nueva racionalidad económica. Debido a que la solidaridad es algo que, en alguna medida, está presente en todo ser humano, el autor considera que la economía de solidaridad no es un [modelo único ni definido] de organizar actividades y unidades económicas. Si no más bien tendrá muchas y muy variadas formas y modos de manifestarse. (Razeto, 1996)

Siguiendo con los planteamientos del autor, la economía de solidaridad viene siendo: “Un gran espacio al que se converge desde diferentes caminos, que se originan a partir de diversas situaciones y experiencias; o como una gran casa a la que se entra con distintas motivaciones por diferentes puertas”. (Razeto, 1996 p. 9) En la misma obra, Razeto (1996) menciona que las personas que han iniciado dichos procesos los han denominado con diferentes nombres, entre ellos están “economía popular, autogestión, cooperativismo, organización de base, desarrollo local, economía alternativa, movimiento ecológico, desarrollo de la mujer, microempresas familiares, identidad étnica, artesanía popular, economía cristiana, gandhiana, etc.” (p. 115) Cada una tiene un sentido y es importante que se conserven, ya que corresponde a identidades muy particulares. Sin embargo, lo que

todos tienen en común es que todos van introduciendo la solidaridad en sus experiencias.

1.2.1 Pero ¿qué es la solidaridad?

Razeto (1996) refiere que habitualmente la idea que se tiene de solidaridad se inserta en el llamado ético y cultural al amor y la fraternidad humana; o hace referencia a la ayuda mutua para enfrentar problemas compartidos, a la benevolencia o generosidad para con los pobres y necesitados de ayuda, a la participación en comunidades integradas por vínculos de amistad y reciprocidad. El llamado a la solidaridad es propio al hombre y ha encontrado sus más elevadas expresiones en las búsquedas espirituales y religiosas, del amor.

Etimológicamente solidaridad proviene del latín “*Solidus*” y su significado original se refiere a:

Una relación horizontal entre personas que constituyen un grupo, una asociación o una comunidad... en condiciones de igualdad. [Donde] la fuerza o intensidad de la cohesión mutua ha de ser mayor al simple reconocimiento de la común pertenencia a una colectividad... un vínculo especialmente comprometido, decidido, que permanece en el tiempo y que obliga a los individuos del colectivo que se dice solidario, a responder ante la sociedad y/o ante terceros, cada uno por el grupo, y al grupo por cada uno. (Razeto, 2005 citado en López, 2014, p. 104)

En el ámbito económico, Razeto define la solidaridad como: “La unión de conciencias, voluntades y sentimientos tras un objetivo compartido que genera una energía poderosa que tiene enormes efectos reales” (Razeto; 2010, p.14) permitiendo que los grupos u organizaciones que la utilizan puedan cumplir sus objetivos con mayor facilidad. En términos sociológicos Emile Durkheim plantea que “cuando los individuos encuentran que tienen ocupaciones, intereses y/o sentimientos comunes, se asocian y no lo hacen solo por defender esos intereses, sino por asociarse, por no sentirse perdidos en medio de la mar de individuos dispersos”. (López, 2011 citado en Castro 2012, p.41)

La solidaridad entonces la entendemos como la unión de personas para lograr un fin, es entender y comprender al otro, para poder apoyar y si fuese el caso esperar lo mismo si se llegará a necesitar.

Por otro lado, el diccionario de Economía solidaria y cooperativismo (2006) define a la solidaridad como la Responsabilidad compartida por un grupo de personas para prestarse apoyo en el proceso que surge de las prácticas de ayuda mutua y la cooperación, como un concepto y un valor que contribuye a la integración de los miembros de una comunidad, bajo el supuesto de la igualdad entre las personas que hacen parte de una empresa asociativa. También hace mención que es un valor en que se conjugan la ayuda mutua, entender al otro, estar al servicio de los demás; es decir, ser solidario es hacer propia la causa ajena. Al mismo tiempo identifica dos facetas en el acto solidario: el asistencialismo y el mutualismo. El primero se refiere a la ayuda sin esperar nada a cambio, cuando se hace propia la causa ajena. Mientras que el segundo, se hace propia la causa ajena esperando que el otro haga suya nuestra causa. (Citado en Castro, 2012)

Es por ello, que todas las iniciativas que se insertan en las economías solidarias incluyen este concepto de solidaridad, pues es el eje principal de dichas prácticas. Es lo que las caracteriza y hace únicas; ya que es otra forma de concebir y ver el mundo, a través de una relación horizontal entre los sujetos. Dicha solidaridad se práctica en cada uno de los momentos o fases por los que atraviesa el grupo.

El Ecosol, resalta que la economía solidaria como praxis del país, siempre ha existido en las economías comunitarias indígenas, los trabajos colectivos en bien de la comunidad, como el tequio, la mano vuelta, el trueque, la faena, entre otros. Los impulsores del trabajo asociativo, colectivo en nuestro país han sido las comunidades indígenas, el Estado, la Iglesia católica y las organizaciones no gubernamentales (ONG'S). A través de: la creación de ejidos, cooperativas, trabajo común organizado, cajas de ahorro, proyectos económicos y sociales alternativos de desarrollo sustentable que aplican los métodos de educación popular según el enfoque de Freire. (Marañón, 2012)

A continuación se ahondará en los criterios, ejes, indicadores que rigen a las economías solidarias para tener un panorama más claro.

1.2.2 Criterios para caracterizar las propuestas de trabajo basadas en la economía solidaria

Son muchos los investigadores que ya han abierto camino en estos senderos, es por lo que, retomándolos, se pretende indagar en los criterios, ejes, indicadores, principios y elementos que nos permiten analizar las iniciativas basadas en la economía solidaria.

Aspectos importantes	Descripción y característica
Organización interna	<ul style="list-style-type: none"> • Se producen en colectivo
	<ul style="list-style-type: none"> • Varían en términos de su origen, tipo de organización, escala de operación, ámbito de actividad, dotación de recursos, vínculos con los mercados y con el Estado
	<ul style="list-style-type: none"> • La participación de sus miembros en la organización es libre, activa, voluntaria, consciente, deliberada, intensa y productiva. Pues las economías solidarias buscan ser democrática, dinámica y determinante.
Actividad a realizar	<ul style="list-style-type: none"> • Es una forma distinta de hacer economía, de vender, de ganar y repartir las ganancias
	<ul style="list-style-type: none"> • Venta de bienes y/o servicios, e individuales mediante la venta de productos (o venta de fuerza de trabajo), y también generación de ingresos no monetarios (producción destinada al autoconsumo)
	<ul style="list-style-type: none"> • Constituyen una sociedad entre personas cuyos lazos

¹ La comunidad reforzaría la reciprocidad a partir de la democracia directa como institución central para la toma de decisiones, no solo en la trama económica sino en las distintas esferas de la vida. (Quijano, 1998, 2006, y 2008)

	forman parte de las relaciones sociales de producción
	<ul style="list-style-type: none"> • Se produce con métodos alternativos, se comercia con respeto sin sangrar el bolsillo de los demás, pues se educa para hacer un consumo responsable, comprando solo lo que realmente se necesita
	<ul style="list-style-type: none"> • Busca una formación integral de sus miembros. Pues es necesario tener un pensamiento autónomo y crítico de la sociedad para poder construir una sociedad solidaria.
Principios	<ul style="list-style-type: none"> • Respeto por la dignidad de la persona humana
	<ul style="list-style-type: none"> • Se practican valores de solidaridad, cooperación, corresponsabilidad y cuidado del medio ambiente
	<ul style="list-style-type: none"> • El principio de “la unión hace la fuerza”, es esencial pues se necesita de la cooperación de todos en el trabajo asociado, poniendo en práctica en todo momento la solidaridad
	<ul style="list-style-type: none"> • Autonomía: como principio de libertad
	<ul style="list-style-type: none"> • La solidaridad humana y económica como principio de relaciones locales, nacionales e internacionales
Recursos	<ul style="list-style-type: none"> • Las formas de obtención de recursos son basadas en la libre asociación, autogestión y cooperación.
Sus miembros	<ul style="list-style-type: none"> • Se busca la autorrealización de los miembros
	<ul style="list-style-type: none"> • La cultura liberadora como base de pensamientos creativos, científicos y alternativos que ayudan a buscar, investigar y encontrar nuevas formas de convivir (relaciones sujeto-sujeto), producir, disfrutar, consumir y organizar la política y la economía al servicio de las personas.

	<ul style="list-style-type: none"> • Las decisiones productivas las toman a partir de una relación de respeto y complementariedad entre sus miembros
<p>Relación con la Naturaleza</p>	<ul style="list-style-type: none"> • El desarrollo de las personas en todas sus dimensiones y capacidades en armonía con la naturaleza (convivencia equilibrada sociedad-naturaleza) y por encima de cualquier crecimiento desequilibrado, todo esto, por las preocupaciones actuales respecto de la destrucción del medio ambiente en que se desenvuelve la humanidad. • La compenetración con la naturaleza. Entendiendo que la naturaleza tiene derecho a la existencia y reparación. • Busca preservar, respetar y defender el medio ambiente, por eso es sostenible y sustentable
<p>Económicamente</p>	<ul style="list-style-type: none"> • No están orientadas por la ganancia ni la acumulación del dinero, sino por la generación de trabajo e ingresos. • Viabilidad económica: Debe de ser económicamente sostenible. • Legitimidad de las organizaciones: Cada organización debe beneficiar a los trabajadores en materia laboral, de ingresos, servicios, infraestructura social y autoestima, entre otros, para tener legitimidad y contribuir a la reproducción ampliada de la propuesta solidaria. • Los excedentes generados son repartidos de forma equitativa entre sus miembros. Pensando siempre en

	el bienestar de sus integrantes
Prácticas alternas	<ul style="list-style-type: none"> • Establecen relación con otras experiencias solidarias. Creando redes de empresas sociales
	<ul style="list-style-type: none"> • Compran juntos para mejorar la capacidad de negociación en el mercado; socializan los riesgos, y se organizan para conseguir crédito y mejorar las condiciones o medios de vida (alimentos, vivienda, entretenimiento) para su propia reproducción o el uso colectivo de su comunidad (infraestructura productiva, hábitat, servicios públicos).

Elaboración propia, con base en (Marañón; 2014, p. 248), (Coraggio, 2007 citado en Marañón & López, 2013, p.38,40- 41), (Quijano, 1998, 2006) , (RAES citado en López, 2013, p.110) y (Grupo Temático Comercio con Justicia Honduras, 2012)

Estos criterios, ejes, indicadores, principios y elementos son los que hacen y se vale la economía solidaria; es otra forma totalmente diferente de hacer economía donde lo que más importa son los sujetos, los principios de solidaridad, cooperación, corresponsabilidad y cuidado del medio ambiente son indispensables para que se puedan clasificar dentro de las prácticas de economía solidaria.

1.2.3 Recursos de la economía solidaria.

A continuación, se mencionan brevemente algunas de las herramientas prácticas de las más utilizadas por la economía solidaria, como lo son: la cooperativa, solidaridad de consumo, ahorro popular, moneda alternativa y el trueque que han convertido a la economía solidaria en una opción viable para poder incursionar.

➤ Cooperativa

Una cooperativa “es una asociación autónoma de personas que se han unido voluntariamente para hacer frente a sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes por medio de una empresa de propiedad conjunta y democráticamente controlada”. (ACI, 1995 citado en Domínguez & Badia, 2013:24).

➤ Solidaridad del consumo

La solidaridad de consumo “determina la manera de proveer de materia prima para la producción solidaria o la búsqueda del sustento a un conjunto poblacional, a través de la organización conjunta para adquirir bienes a un menor costo y un mayor bienestar social” (López, 2013: 126)

➤ Ahorro popular

Las cooperativas de ahorro y préstamo llevan a cabo actividades netamente económicas y de banca social, se regulan por procesos bancarios. El Art. 33 de la Ley General de Sociedades Cooperativas es la que regula las actividades de estas cooperativas. En México está el ejemplo de la Caja Popular Mexicana. (López, 2013)

➤ Moneda alternativa

La moneda alternativa es una moneda optativa y voluntaria, surgida de académicos, de organizaciones, de la misma sociedad civil. Nace por la pérdida de sentido social que ha provocado el modelo actual en el dinero. Promueven un desarrollo local sobre la base de valores de cooperación, ecológicos, sociales y humanos. Restituye la función del dinero y facilita el intercambio y que tenga un valor real. (López, 2013)

➤ Trueque

López (2013), señala que el trueque es la forma de intercambiar productos o servicios por otros diferentes, sin la utilización del dinero. El trueque se remonta desde la prehistoria y fue una de las primeras formas de comercio entre los hombres y consistía en el intercambio de productos mano a mano, lo que uno tenía y no necesitaba lo intercambiaba por lo que la otra tenía y tampoco necesitaba. Actualmente se rige bajo la “Red Global de trueque donde participan productores y consumidores donde toman en la misma medida que ofrecen y se rigen bajo una serie de principios” (REDLASES, 2000 citado en López, 2013)

Estas son solo algunas de las herramientas prácticas más conocidas, de las que se vale la economía solidaria. Esta tesis analiza el ejemplo práctico de las

comunidades de la Sierra Norte de Oaxaca, donde a través de sus empresas productivas y de mucha organización de base han conseguido avances tanto en cuestiones sociales, económicas y ambientales.

A continuación se retoman los factores económicos ya que a pesar de que son empresas solidarias, algunas de ellas se dedican a la producción de bienes y/o servicio y se ven obligadas a participar en el proceso de mercado, entonces es importante señalar las diferencias entre una empresa capitalista y una solidaria, para que sean cuidadosos y no desviarse en el proceso.

1.3 Factores que integran las propuestas de economía solidaria

Es indispensable tomar en cuenta a los factores económicos, ya que son los elementos con los cuales se hace la economía. Los factores económicos o fuerzas productivas son aquellos que estando dentro de las empresas, del mercado o de las organizaciones económicas, generan producción, participan en la creación de riqueza y en la generación de productos. Aunque suene contradictorio en la economía solidaria, también se presentan dichos factores, pero complementados con otros, a continuación, se describen cada uno de ellos.

1.3.1 Factores económicos

En la charla de Luis Razeto en (Septiembre de 1997) menciona que los economistas, resaltan los “factores económicos” o “fuerzas productivas”, como aquellos elementos con los cuales se hace la economía. Ya que estando dentro de las empresas o el mercado generan producción, participan en la creación de riquezas y en la generación de productos. En la teoría económica clásica capitalista, se consideraba a la tierra, el capital y el trabajo como los factores productivos, posteriormente, las teorías neo-clásicas las redujeron solo a capital y trabajo. La producción se realiza entonces como el resultado de la cooperación conjunta de estos dos factores. Pero actualmente las teorías económicas modernas han reconocido a: 1) la fuerza de trabajo, 2) los medios materiales, 3) la tecnología, 4) el

financiamiento y 5) la gestión, como los *factores² con los cuales se produce. Siendo todos necesarios ya que hacen aportaciones específicas a la generación del producto y de la riqueza.

1.3.2 El Factor “C” o Factor “Solidaridad” en las propuestas de economía solidaria

Luis Razeto, incluye un nuevo factor: el factor “C”, menciona que, en las experiencias de economías de solidaridad ésta es mucho más importante. Lo denomina así porque con la letra “C” comienzan en varios idiomas una serie de palabras que expresan “acción conjunta”, ese contenido, esa realidad que participa en la producción: compañerismo, cooperación, comunidad, compartir, comunión, colectividad, coordinación, colaboración. Es un elemento de cohesión, de unión, de fuerzas que sin lugar a duda tiene una fuerza en las empresas, que hace un aporte sustancial a la producción, en otras palabras, es la “solidaridad” convertida en fuerza productiva. (Razeto, septiembre de 1997; 1987)

La solidaridad entonces es una gran fuerza, es una energía poderosa y que cuando esa energía cotidiana de la vida cotidiana se introduce dentro de la economía, se convierte en un factor altamente poderoso, de alta productividad. “Tan necesaria para la creación de empresas de economía de solidaridad como lo es, para la creación de las empresas de economía capitalista, la acumulación previa y originaria de capital”. (Razeto, 2010, p.16) Y si un grupo, asociación o comunidad opera cooperativa y coordinadamente, proporciona un conjunto de beneficios a cada integrante, y un mejor rendimiento y eficiencia a la unidad económica, ya que están implicadas en la acción común y comunitaria. (Razeto, 1987)

² **1) La fuerza de trabajo:** es el principal factor económico, pero no basta para poder producir; **2) Los medios materiales:** es donde se va a operar como lo son: la tierra, locales, maquinarias o materia prima ; **3) La tecnología:** es un factor fundamental, ya que es “el saber hacer”, es un saber práctico que se puede traducir en sistemas, en procesos técnicos, o sea un saber, un conocimiento, una información; **4) El financiamiento:** son las cantidades de dinero que permiten cubrir costos, pagar factores cuando son externos y; **5) La gestión:** conocida también como la administración, un elemento de toma de decisiones. Véase Razeto (1997). “Charla de Luis Razeto: Factor C”. Barquisimeto: Escuela cooperativa “Rosario Arjona” / SECOSESOLA, Pág. 3 y 4.

Las empresas intensivas en factor “C”, son aquellas que incluyen la Forma “C” a cada uno de los factores, esto es: se remplazan las limitaciones de cada uno de los factores, la forma “C”.

- **Tecnología “C”** (compartiendo conocimientos, trabajando en equipo, inventando de manera creativa soluciones en equipo) los conocimientos parciales se juntan y producen algo que genera tecnología,
- **La gestión** se supera al tomar las decisiones de manera colectiva, solidaria, asociativa lo que llamamos autogestión, que es lo mismo que en la forma “C”.
- **El financiamiento:** empleando la forma “C”, se superan las limitaciones, el hacerlo de una forma participativa, colectiva, donde todos participan.
- **La forma “C” de los Medios Materiales:** la propiedad asociativa, cooperativa o común. Es tener los medios materiales individuales para uso colectivo o juntar las partes pero que al final es para el colectivo.

Entonces, cuando cada uno de estos factores adquiere la forma “C” tenemos empresas que son solidarias.

Entonces concluimos que la empresa de la economía de solidaridad es una empresa en la cual la solidaridad, la comunidad es el factor principal; todos los factores tienen que estar presentes. Son empresas en factor “C” intensivas en trabajo, son esos los dos factores principales. De trabajo asociativo, de trabajo hecho en común. Una economía donde (Factor “C” y fuerza de trabajo) son organizadores, son los que dan su forma.

Estas iniciativas van más allá de satisfacer sólo las necesidades básicas, incluye aspectos que dignifican la vida humana, que dan sentido y valor a cada ser humano que participa en ella. He ahí la importancia de retomar, estudiar y analizar las iniciativas de economía solidaria. Para así promoverlas y participar en ellas, para que llegue a la mayor población posible.

La presente investigación tiene la intención de mostrar un caso particular mexicano. Donde pobladores de la Sierra Norte de Oaxaca, se han organizado y conformado sus propias empresas productivas: forestal, ecoturística, purificadora

de agua y minera; pero a su vez, también ha conformado diferentes grupos de trabajo con la intención de obtener un cierto beneficio económico para contrarrestar situaciones de precariedad, aprovechando de los recursos naturales y humanos con los que cuentan.

Capítulo II: México como escenario de cambios

Este capítulo muestra un panorama general de la situación en la que se encuentra nuestro país, las ventajas y desventajas a las que se enfrenta gran parte de la población mexicana. Esto, con la intención de que el lector se dé cuenta que a pesar de tantas desventajas que existen, hay oportunidades de poder cambiar la realidad; que existen caminos por explorar.

2.1 Situación actual

Según datos del INEGI (2015) México, cuenta con una superficie territorial de **1,964,375 en km²**, y una **población total de 119, 530, 753** habitantes, de las cuales 48.6% (58, 091,946) son hombres y 51.4% son mujeres (61, 438,807) son mujeres. Con datos de la CONAPO (2010) se puede apreciar que nuestro país es altamente urbanizado, pues para el año 2010, la población urbana era de casi el 78% y la rural correspondía al 22%. Casi 80 de cada 100 localidades del país se encuentran en grado muy alto y alto de marginación.

Por otro lado, México es uno de los países con mayor diversidad cultural e idiomática en el mundo. La UNICEF & CIESAS (2013) señala que el 6.6% de la población mayor de 3 años es hablante de alguna de las 62 lenguas indígenas. Según datos del INEGI para el 2010, la población indígena era de casi 7 millones de personas y con los criterios de auto-adscrición³ el número asciende a 15, 700,000 habitantes, esto equivale al 14.9% de la población total. Los pueblos indígenas de México han conseguido preservar su identidad y su lengua, transmitiendo su cultura y su idioma a las nuevas generaciones. Sin embargo, y a pesar de la enorme riqueza cultural de estos pueblos, la población indígena es uno de los grupos con mayor rezago y marginación del país. Por lo regular residen en comunidades pequeñas, rurales, localizadas principalmente en los estados del sur y sureste del país.

Según el CONEVAL del 2010 el “80% de la población indígena es pobre en términos socioeconómicos (la mitad de ellos, pobres extremos o indigentes); esto

³ Personas que se consideran indígenas; hablantes o no de alguna lengua indígena.

significa que 8 de cada 10 hogares indígenas no cuentan con los recursos necesarios para cubrir algunas de sus necesidades más elementales”. (Citado en UNICEF & CIESAS, 2013, p. 22) Si bien entonces, México es un país rico en diversidad y recursos naturales; pero y casualmente son las comunidades indígenas las más marginadas a pesar de que ellas son las que más cuidan y se relacionan con el medio ambiente.

A continuación, ahondaremos un poco más en el Estado de Oaxaca, puesto que el caso particular de los Pueblos Mancomunados, que analizaremos se implementa en la Sierra Norte de dicho Estado.

2.2 Estado de Oaxaca, diversidad, contrastes y alternativas

Oaxaca es uno de los Estados de la República, con una gran diversidad y situaciones que la convierten en una de las más complejas; mismas que se reflejan en sus recursos naturales, cultura, tradiciones y formas de vida. Con una superficie territorial de 95 mil 364 kilómetros cuadrados, lo que representa el 4.8% de la superficie del país; cuenta con 8 regiones geoeconómicas: Cañada, Costa, Istmo, Mixteca, Papaloapan, Sierra Norte, Sierra Sur y Valles Centrales. Sus principales actividades económicas son la agricultura, la ganadería (cría de ganado bovino, caprino y porcino) y el turismo también es una actividad relevante en la entidad. Para el año 2010, según datos del INEGI contaba con una población de 3,801,962 habitantes (1,819,008 hombres y 1,982,954 mujeres). El Estado de Oaxaca, “esta cruzado longitudinalmente, por las cadenas montañosas de la Sierra Madre del Sur y Madre Oriental, y por las formaciones localmente conocidas como Nudo Mixteco, Cempoaltépetl y Sierra Atravesada; lo que la hace la entidad federativa con la orografía más accidentada del país”. (Ysunza, 2009, p.88)

Es uno de los Estados, que “mayores obstáculos presenta para su desarrollo social y económico, pues cuenta con los índices más altos de desnutrición infantil, grandes carencias en materia de servicios de bienestar y una esperanza de vida por debajo del promedio nacional”. (Bailón, 1999; en Ysunza, 2009, p.89) La

pobreza que prevalece en Oaxaca y en otros estados del sur del país, se debe en gran parte en que se ha dejado en el abandono al campo y al sector rural, lo que ha propiciado que las personas migren de sus comunidades en busca de mejores oportunidades.

Sin embargo, es importante señalar que muchos pueblos del Estado conservan la propiedad colectiva de sus territorios; retomando a López & Espinoza (2003) con base en la legislación mexicana, en Oaxaca, se reconocen tres tipos de propiedades: privada (de los particulares); pública (del Estado); y social (la de ejidos (ejidal) y comunidades (comunal)). La propiedad de la tierra es mayoritariamente de carácter social; es decir, el 83.30% del territorio estatal es de propiedad social, en la cual, la gran mayoría de éstas pertenece al ámbito comunal. De los 9 millones 536 mil has. que aproximadamente constituye al Estado, el 65.45% están bajo el régimen comunal, repartidas en 702 núcleos agrarios; mientras que el 17.85% son ejidales, agrupados en 1461 núcleos agrarios. (Citado en Ysunza, 2009)

Oaxaca cuenta con un total de 570 municipios; de los cuales 418 son los municipios que se rigen bajo usos y costumbres y 152 se rigen bajo el régimen partidario. Según Canedo (2008), la demanda de “Usos y costumbres” “significa que los municipios indígenas oaxaqueños se rijan por un sistema cultural propio, que implica primero la elección de las autoridades del municipio por medio de la asamblea, es decir, en forma directa, unánime y pública; segundo, que los candidatos que entran en el “nombramiento”, como suelen denominar a la elección, deben cubrir ciertos requisitos como el “prestigio” (tener buenos antecedentes de cumplimiento y responsabilidad en la comunidad), la “capacidad de servicio” y el seguimiento del escalafón”.

Los 570 municipios (que representa el 23% de los existentes en el país) albergan más de 10,000 localidades, entre las cuales se reconoce oficialmente a las agencias municipales y a las agencias de policía como unidades

administrativas⁴ con cierta representación dentro de la estructura político-administrativa; es decir, los municipios agrupan varias localidades, y la mayor de ellas, por lo general, es la sede del ayuntamiento; las demás tienen categoría subordinada, aunque en la práctica las autoridades municipales solo lo son de las cabeceras. El resto de las localidades nombra a sus propias autoridades, que prácticamente operan de la misma manera (lo hacen de manera autónoma). (Hernández, 2012, p. 93-94)

El mismo autor y obra, señala que la autonomía comunitaria se ha conseguido, fundamentalmente, por el ejercicio de prácticas organizativas sintetizadas en la categoría analítica del sistema de cargos (Carrasco, 1961; Greenberg, 1987; Medina, 1995). Hernández (2012) indica que, en este modelo la comunidad es una organización política y social en la cual, mediante un conjunto de normas conocidas como “la costumbre”, reconocidas y compartidas por una colectividad (Stavenhagen, 1990), y tiene lugar la reproducción, el soporte y la cohesión social y cultural de una comunidad; en ella se combina el ejercicio de servicios civiles y religiosos para mantener una estructura social jerárquica.

Es por ello, que en varias regiones indígenas Oaxaqueñas el municipio como estructura de gobierno tiene una función “emblemática”, pues la figura de “la comunidad” se erige como el espacio social y político que asume de facto mayores capacidades de gestión del desarrollo. Desde sus propias instancias de gobierno y participación ciudadana, la comunidad es la que define diversos arreglos institucionales que regulan las decisiones importantes de los procesos de apropiación y gestión de los recursos y sus relaciones socioproductivas. Este sentido de comunalidad define una serie de normas y principios que están presentes en sus estatutos, entre los cuales se pueden resaltar los siguientes (Malthus, 2007):

⁴ La Ley Municipal del estado de Oaxaca, en su artículo 10, señala que la Agencia Municipal y la Agencia de Policía son categorías administrativas dentro del gobierno municipal. Oficialmente se reconocen 731 agencias municipales y 1 529 agencias de policía (Gobierno del Estado de Oaxaca, 1992). Y aunque la misma ley exige una población de 10 000 y 5 000 habitantes para la primera y segunda categoría, respectivamente, este requisito no se cumple en las condiciones actuales, ya que 47 por ciento de localidades oaxaqueñas tienen menos de 50 habitantes; 97.9 por ciento tiene menos de 2 000, y 99.3 por ciento, menos de 5 000 habitantes. (Hernández, 2012: 93)

- 1) Se definen formas específicas de gobernabilidad y gestión comunitaria, a través de la asignación de los cargos reconocidos de conducción política (comisariado) y de las instancias auxiliares (comités de vigilancia, comités consultivos, policías, etc.).
- 2) Se definen esquemas específicos de trabajo colectivo y se asignan tareas al servicio de la comunidad a través de actividades y cargos: trabajo colectivo obligatorio no remunerado en obras sociales a través del llamado “tequio”, puestos en proyectos productivos o empresas comunitarias, etc.
- 3) Se establecen reglas de apropiación de la tierra y los recursos naturales, que dictan la cantidad y forma de uso y usufructo de los mismos.
- 4) Se establecen mecanismos de conservación, cuidado y aprovechamiento racional de sus recursos naturales.

La manera en la que establecen acuerdos y toman decisiones, se puede explicar desde el concepto de gobernanza. Gasca (2014b) señala que es a través de una serie de acuerdos formales e informales que se determina el modo en que se toman las decisiones y se ejecutan las acciones y que se caracteriza por el involucramiento de la ciudadanía en la toma de decisiones, lo cual supone una estructura no jerárquica sino horizontal. Existe corresponsabilidad entre los actores y transparencia y rendición de cuentas a fin de generar confianza para resolver problemas y necesidades colectivas.

El estado de Oaxaca posee el mayor número de habitantes indígenas. Agrupados en 15 grupos etnolingüísticos. Malthus (2007) señala que la comunidad, regularmente está formada por grupos de familias extensas emparentadas entre sí, a través de las alianzas matrimoniales y el compadrazgo, y asentada en un territorio común que es de propiedad colectiva, es la célula fundamental de las sociedades indígenas tanto en lo referente a sus estructuras culturales como al sistema y prácticas políticas.

Una comunidad indígena se identifica no tanto por el régimen de la tierra, sino por sus relaciones políticas (sistema de cargos, asamblea, consejo de principales), económicas (el tequio), religiosas (mayordomías), sociales (el compadrazgo), culturales (usos y costumbres o comunalicracia, la lengua, los mitos de origen).

Juntas todas estas relaciones forman un entretejido que da identidad a las comunidades. (López y Espinoza, 2003 en Ysunza, 2009) “La máxima autoridad es la Asamblea de Comuneros, en ésta se analizan y discuten los asuntos importantes, pero una vez tomada una decisión, ésta se vuelve obligatoria para todos”. (Lara, 2004, p. 4)

Por otro lado, el sistema de cargos civiles y religiosos “constituye la estructura organizativa de la comunidad, y consiste en un régimen escalafonario de servicios comunitarios y gratuitos, inspirados en principios de obligatoriedad y reciprocidad, de creciente responsabilidad y prestigio, que van desde la administración civil hasta la religiosa, la agraria, la festiva y la gestión para el desarrollo”. (Velásquez citado en Malthus, 2007, p.99) Y el tequio⁵ o trabajo para el pueblo: “se concibe como el servicio voluntario sin pago o estipendio alguno. Es una actividad a la que todos los comuneros tienen la obligación de acudir si desean mantener vigentes sus derechos [Ortiz, 2004a]”. (Sosa & Villarespe, 2013, p.89) En palabras de Malthus (2007) “es el trabajo colectivo, gratuito y moralmente obligatorio que se practica en las comunidades originarias de Oaxaca, para atender diferentes necesidades” (p. 100)

También en algunas comunidades del Estado de Oaxaca, se siguen implementando prácticas que permiten la convivencia y el fortalecimiento de las relaciones sociales, como por ejemplo:

- Ayuda mutua (Da’an) o “vuelta de mano”: es el apoyo o ayuda recíproca entre familiares y no familiares mediante el trabajo. Se establecen formas organizativas donde grupos de 20 a 30 campesinos se reúnen para realizar el

⁵Las comunidades originarias han adoptado al tequio como un legado ancestral y cultural de nuestros antepasados y es precisamente lo que le da sentido y valor. Es un elemento fundamental en las comunidades, a través de esta labor solidaria los ciudadanos trabajan para realizar obras materiales y cubrir otras necesidades, de esta forma expresan su voluntad de ser parte de la comunidad, y hacerlo no es sólo una obligación, es una sensación de pertenencia y aceptación de la comunidad: cumplir es pertenecer a lo propio, de manera que formar parte real y simbólica de una comunidad implica ser parte de la comunalidad como expresión y reconocimiento de lo colectivo. Las formas en que se puede prestar el tequio son: 1) de manera física e 2) Intelectualmente. También tiene algunas variantes como: a) El interfamiliar, también denominado ayuda mutua interfamiliar recíproca; B) El Comunal que se da en la realización de un trabajo para beneficio de la misma comunidad, y, C) El Intercomunal se da entre dos comunidades. (Malthus, 2007).

trabajo de un miembro del grupo: cosecha, techado de una casa, etcétera [Ortiz, 2004b]. (Sosa & Villarespe, 2013, p.89) O lo que Malthus (2007) denomina “Ayuda mutua interfamiliar recíproca”.

- La *guelaguetza*, la cual se puede entender como don o sistema de reciprocidad (Barabas, 2006 citado en Duran, 2011) y como festividad (Lizama, 2006 citado en Duran, 2011). Para nuestra investigación nos interesa la primera; en la cual la *guelaguetza* se entiende como el sistema de intercambio recíproco de bienes y trabajo/ servicio que dan sustento a la vida comunitaria de los pueblos, y que hasta la fecha mantienen muchas comunidades indígenas de Oaxaca. La *guelaguetza*, como sistema de reciprocidad, es considerada como uno de los muchos tipos de intercambios que se dan entre las comunidades indígenas de Oaxaca; es un evento que se organiza para generar apoyo entre los indígenas residentes y sus comunidades de origen, tanto a nivel familiar, comunitario e incluso a nivel intercomunitario. Según Barabas (2006), señala que en el caso de la *Guelaguetza*, el intercambio es universal y total, ya que se puede extender a todo tipo de cosas, hechos y actividades en cualquier campo de la vida social, desde lo económico hasta lo religioso. (Durán, 2011)

2.3 Los recursos naturales y su manejo

Las zonas más ricas en biodiversidad, han sido habitadas desde siglos atrás por comunidades indígenas campesinas. Este es el caso de los bosques y selvas del Sur de México, la Península de Yucatán, las montañas de Guerrero, Michoacán y Nayarit o de la Sierra Tarahumara, por poner algunos ejemplos. (Chapela & Lara, s/f). Según la Secretaría de turismo y Desarrollo Económico (2015) En el territorio Oaxacaqueño, existen importantes recursos naturales (minerales, forestales y marítimos), por ello Oaxaca es sinónimo de diversidad natural y cultural: posee bosques en montañas a más de tres mil metros sobre el nivel del mar, un sistema de cavernas que se encuentran entre las más profundas del mundo, playas de extraordinaria belleza y selvas escondidas.

El poder capitalista busca ampliar su dominio y las bases de la acumulación “por medio del despojo, expandiendo de modo creciente la explotación de la

naturaleza, causando desequilibrios irreversibles en los ecosistemas y despojando a los pueblos indígenas de sus territorios y sus medios de reproducción”. (Marañón, 2014, p.20) Ejemplo de ello son los diversos Decretos Presidenciales expedidos entre 1944 y 1976 otorgaron a empresas privadas o paraestatales los derechos de explotación forestal en terrenos comunales o ejidales. Para 1980 prácticamente todos los bosques que eran explotados con fines industriales, estaban concesionados. Al amparo de esos Decretos, los bosques fueron administrados por entidades ajenas a las comunidades dueñas de la tierra. Fueron políticos, industriales y técnicos al servicio de aquellos dos, los que definieron objetivos y usos para los bosques de todo el país. (Chapela & Lara, s/f)

Se considera que uno de los logros más importantes que permitieron impulsar un modelo campesino de aprovechamiento de los bosques en la Sierra Norte de Oaxaca fue la suspensión temporal de la concesión maderera a la *empresa Fábricas de Papel Tuxtepec, S.A.* en 1981 y su cancelación definitiva en 1983. (Chapela & Lara, s/f) dicha se hizo posible sólo después de una serie de acciones organizadas desde las comunidades dueñas de los bosques⁶.

Chapela & Lara (s/f) señalan que en el tiempo que llevan haciéndose cargo de sus bosques, las comunidades de la UZACHI han implantado mecanismos eficaces de control del aprovechamiento industrial de la madera. El volumen a cortar cada año es un tema de discusión en la asamblea de comuneros, y la organización para combatir incendios y vigilar los bosques es superior a la que se reporta para el país. (...)Con la implementación de medidas de control más estricto por parte de la organización y la comunidad, actualmente se está trabajando en la recuperación de los bosques intervenidos con el MMOM (Método Mexicano de Ordenación de Montes). Buscan no sólo recuperar las condiciones existentes antes de la Concesión sino lograr una mayor productividad a mediano plazo. Mediante el mejoramiento de las técnicas silvícolas se espera incrementar

⁶ Por ejemplo, en la Sierra Norte de Oaxaca, las comunidades que hoy integran la UZACHI, junto con otras más, ganaron el control de los aprovechamientos forestales después de una lucha que duró unos 14 años en contra de la concesión otorgada a Fábricas de Papel Tuxtepec. Procesos semejantes de apropiación del proceso de producción se dieron prácticamente en todo el país sobre todo durante la década de los 80's.

el valor de las áreas arboladas y mantener el interés por conservarlas. Con ello, la Organización Comunal está demostrada su capacidad para aceptar el deterioro de sus recursos y está actuando para tratar de frenarlo. La organización comunitaria ha sido la base para que los recursos naturales se conserven.

El Estado de Oaxaca posee alrededor de 3 millones de hectáreas de bosques y selvas, que equivale al 30% de su superficie. Actualmente, en Oaxaca, 90% de los bosques y selvas está en posesión de ejidos y comunidades, que tienen el manejo forestal de 650 000 hectáreas. De 217 comunidades asentadas en terrenos con potencial de aprovechamiento forestal, sólo 31 tienen empresas para producir madera aserrada o muebles [Bray, et al., 2007]. (Sosa & Villarespe, 2013)

La diversidad tanto cultural como ecológica de la entidad ha generado gran cantidad de prácticas y conocimientos que son necesarios para la apropiación de la naturaleza. “Para los pueblos indígenas de Oaxaca lo natural es cultural: la naturaleza y la sociedad tienen una lógica y un orden comunes o estrechamente vinculados. Su sociedad está basada en la vida de familias en comunidad: la naturaleza funciona para la colectividad y las fuerzas sobrenaturales actúan en conjunto, para intervenir tanto en el mundo natural como en el social”. Por ello, las comunidades indígenas, sus habitantes mantienen una fuerte relación -identitaria y de convivencia- con sus territorios, la naturaleza y el medio ambiente en general, al igual que con el trabajo de la tierra y la vida campesina. (Malthus, 2007 & UNICEF; 2013)

Históricamente los indígenas, han padecido múltiples desventajas, condiciones de pobreza y discriminación. Pero al mismo tiempo, las comunidades indígenas practican otras “formas de vivir”, que plantean la posibilidad de “otras” relaciones de organización y vida comunitarias, como de vinculación con el territorio y el medio ambiente. La población indígena es además protagonista de diversos procesos de cambio motivados por las luchas por el reconocimiento de sus culturas, lenguas e identidades distintivas; por los procesos de migración y la vida en los grandes centros urbanos; así como por la expansión de la escolarización entre sus generaciones más jóvenes; entre muchos otros, que les plantean nuevas y diversas expectativas y experiencias de vida. (UNICEF & CIESAS, 2013, p.7)

Ejemplo claro son las comunidades de la Sierra Norte de Oaxaca, donde han sabido aprovechar la riqueza con la que cuentan para emprender nuevas experiencias de organización, para disminuir cuestiones de precariedad y desempleo. Los Pueblos Mancomunados, son uno de ellos; donde ocho pueblos zapotecos de 3 municipios de diferentes, comparten el mismo territorio y a su vez hacen uso de los recursos naturales; actualmente cuentan con 4 empresas productivas: forestal, ecoturística, purificadora de agua y minera que les ha permitido poder seguir adelante. En el siguiente apartado, se ahonda más en dicha cuestión.

Capítulo III: La Sierra Norte de Oaxaca y sus Pueblos Mancomunados

Este capítulo pretende dar una idea de lo que son los Pueblos Mancomunados y su organización, así como también de aspectos generales, lo que permitirá tener una mayor visión acerca de su ubicación y de su funcionamiento.

3.1 La Sierra Norte del Estado de Oaxaca

En la página web de la empresa ecoturística “Expediciones Sierra Norte”⁷ se menciona que la Sierra Norte del Estado de Oaxaca comprende 400,000 has, misma que se encuentra bajo control de comunidades indígenas (Zapotecos, Chinantecos y Mixes) a través de aproximadamente 60 propiedades comunales. Se dice que los primeros pobladores fueron 10 familias zapotecas, que provenían de Zaachila, en busca de tierras más fértiles. Desde entonces las comunidades asentadas en lo alto de la Sierra se han autodenominado como “gente de las nubes”, debido a que el viento que proviene del Golfo de México, arrastra nubosidad envolviendo con niebla a los pueblos serranos. (Expediciones Sierra Norte, 2013)

Los pobladores consideran que Guzio “El señor de las montañas” vive en la Sierra Norte y cuida de la gente, por ello son poblaciones prosperas, que manejan con sabiduría sus recursos; el buen estado y la conservación de estas áreas naturales, se debe a que las comunidades cuentan con conocimientos ancestrales, heredados por sus antepasados, por ello es que hay un vínculo muy fuerte entre los pueblos y su entorno. Como la ordenación del territorio es comunal, las comunidades por decisión propia eligen la preservación de áreas silvestres. (Expediciones Sierra Norte, 2013) “Dentro de sus comunidades habitan diferentes pueblos indígenas, principalmente zapotecas, quienes con su organización comunitaria y sus prácticas ancestrales han conservado su patrimonio natural y cultural”. (Ruta Sierra Juárez, S/f, p. 3)

⁷ Expediciones Sierra Norte. (2013). Pueblos Mancomunados, Oaxaca. Recuperado el 15 de mayo de 2016, en: <http://sierranorte.org.mx/>

La Sierra de Oaxaca es un ejemplo mundial de conservación y armonía con la naturaleza. CDI (s/f) Resalta que “el territorio alberga gran cantidad de centros ecoturísticos que cuidan, mejoran y promueven su exuberante diversidad biológica, que la convierten en una de las 17 áreas más importantes del mundo” (p.4) En la Sierra Norte de Oaxaca, se encuentra la Ruta Sierra Juárez, la cual está integrada por trece *centros ecoturísticos⁸, son empresas comunitarias que se distribuyen en diferentes localidades de dicha Sierra.

3.1.1 Cuestiones ambientales. (Geografía y clima)

La Sierra Norte de Oaxaca es reconocida como una importante área, puesto que por la variedad de microambientes que se encuentran en la región, hay una gran diversidad de flora y fauna. La altitud va desde los 100 msnm hasta los 3,300 msnm, constituyendo así el corredor natural de bosque y selva más grande y bien conservada de México; considerado de los de mayor diversidad en el mundo. La Sierra Norte presenta amplias *zonas climáticas⁹ y alberga el 50% de la florística del estado de Oaxaca. (Expediciones Sierra Norte, 2013) de la misma fuente se toman aspectos de flora, fauna y clima.

❖ Flora

A nivel Nacional, los bosques de la Sierra Norte de Oaxaca están clasificados como los de mayor riqueza, pues alberga alrededor de 2,000 especies de plantas en total. Mismos que se pueden encontrar desde los bosques tropicales deciduos con cactus y gran cantidad de endemismos;

⁸ Localidades que la integran la Ruta Sierra Juárez: 1.- La Cumbre, Santa Catarina Ixtepeji; 2.- Ecoturixtlán Shiaa Rua Via, Ixtlán de Juárez.; 3.- Capulálpam de Méndez Pueblo Mágico; 4.- Yagaa-Tzi, San Miguel Amatlán; 5.- Yaa-Cuetzi, San Antonio Cuajimoloyas; 6.- San Isidro Llano Grande; 7.-Yeela Too, Guelatao de Juárez; 8.- Santa Catarina Lachatao; 9.- Yaat-Yana, Benito Juárez, 10.- Santa Martha Latuvi; 11.- Latzi Belli, La Nevería; 12.- Llano de las Flores, San Juan Atepec y; 13.- Eco-Shoraa en Santa María Yavesía. Véase: Secretaría de Turismo y Desarrollo Económico. (Septiembre, 2015) “*Ruta Sierra Juárez*”. Obtenido de Oaxaca, tu México, : http://www.oaxaca.travel/index.php?option=com_content&view=article&id=51:ruta-sierra-juarez&catid=14&Itemid=259

⁹ Pues por la vertiente Barlovento, (que mira hacia el Golfo de México) comprende desde climas semifríos hasta cálidos. Y la vertiente de Sotavento (que experimenta el efecto de la sombra orográfica) provoca que el clima se vuelva más seco y caliente a medida que la elevación disminuye hacia los valles de Oaxaca (desde los 3,300 a los 1,500 msnm). Véase: Expediciones Sierra Norte. (2013). *Pueblos Mancomunados, Oaxaca*. Obtenido de Pueblos Mancomunados, Oaxaca: <http://sierranorte.org.mx/conoce.html>

subiendo, en los bosques de pino y encino; hasta alcanzar la cima de la montaña, donde se pueden encontrar praderas sub-alpinas. Ahí se pueden encontrar los “bosques nubosos” (representan la zona virgen más grande al norte de los Andes en el continente Americano) en donde se observan plantas que crecen sobre plantas, por lo general, los troncos y las ramas de los árboles se encuentran cubiertos por plantas epífitas como musgos, orquídeas, enredaderas, y helechos. También se encuentran los bosques Oreomunnea mexicana (muy antiguos). Y al descender, las tierras bajas están cubiertas por bosques tropicales, donde se encuentran árboles gigantescos cubiertos por bejucos.

❖ **Fauna**

La Sierra Norte de Oaxaca es un área de importancia para la conservación de las aves, una categoría de conservación decretada por el gobierno de México. A nivel Nacional éste sistema montañoso ocupa el primer lugar en especies endémicas. Algunas de las especies más relevantes que se encuentran son: Más de 400 especies de aves, incluyendo al Trogón Mexicano o “pájaro bandera” y a la Chara Enana; más de 350 especies de mariposas, incluyendo endemismos como la rarísima mariposa “esperanza”; también, también 6 clases de gatos monteses y varios felinos como el jaguar y el ocelote.

❖ **Clima**

Las zonas climáticas de la Sierra Norte, van del clima subtropical al predominantemente templado y subhúmedo arriba de los 1000m. La temperatura promedio diaria varía entre los 16 y 20 grados centígrados, con heladas frecuentes en la alta montaña. Mientras más alto estemos en las montañas tiende a ser más frío, lo que significa que al mismo tiempo que alguien se esté muriendo de calor en las tierras bajas, usted necesitará un sweater para explorar la cima de la montaña. Es por ello que las tierras bajas (200 msnm) tienen clima cálido todo el año con una temperatura promedio de 24°C., a la vez que las cumbres (3,000 msnm) tienen un clima frío con una temperatura promedio de 8 a 10°C. Diariamente las nubes tienden a acumularse alrededor de las montañas provocando que los bosques de la región de la vertiente del Golfo de México reciban más lluvia, con un promedio anual que varía de 700mm a 2000mm o más. Esto equivale al promedio anual que podría registrarse en sitios como la Amazona peruana. La temporada de lluvias se presenta desde mediados de mayo hasta diciembre, con las lluvias más fuertes entre julio y septiembre, pero con los paisajes más verdes y los días más

nubosos. Por su parte, la temporada de sequía es de diciembre a mayo, más húmeda y fría.

3.2 Los Pueblos Mancomunados

Los Pueblos Mancomunados de la Sierra Norte de Oaxaca (PMSNO), pertenecen al Distrito de Ixtlán de Juárez, se localiza en la región centro-norte del Estado de Oaxaca, en las estribaciones de la llamada Sierra Norte o Sierra Juárez, también conocida como Sierra Madre de Oaxaca. Ysunza, (2009) señala que los Pueblos Mancomunados son resultado de una construcción horizontal del territorio a partir de la organización social de los comuneros, la cual se sustenta históricamente en una región de propiedad comunal que comprende más de 29 mil hectáreas. Desde el punto de vista político, está conformada por ocho comunidades de tres municipios de origen zapoteco, que se encuentran localizados en medio del bosque mixto templado de la Sierra Norte de Oaxaca.

Los Pueblos Mancomunados (PM), están integrados por “los municipios de: Santa Catarina Lachatao, San Miguel Amatlán, Santa María Yavesía, las agencias municipales de Benito Juárez, Santa Martha Latuvi, San Antonio Cuajimoloyas y las agencias de policía de La Nevería y San Isidro Llano Grande. [...] La superficie del Mancomún es de 29,430.86 hectáreas.” (Pueblos Mancomunados, s/f: 312) Ysunza (2009) menciona que “la construcción de esta territorialidad es casi única o de las únicas en el país, pues se trata de una estructura agraria comunal como el eje del territorio y de acción política y económica de las comunidades, anteponiéndose y/o sobreponiéndose a la estructura formal del municipio”. (p.2)

En su reglamento interno Pueblos Mancomunados (S/f) “buscan establecer una base sólida de su organización para lograr la adecuada armonía entre todos los integrantes, así como el desarrollo social, económico, cultural sostenible en cada una de las poblaciones y sus comuneros; así como un régimen de tranquilidad, paz, justicia y equidad entre todos los integrantes del Mancomún; anteponiendo el interés Común de toda la Mancomunidad, a los intereses particulares o grupales y evitar la división, debilitamiento y/o la desintegración del Mancomún”. (p. 312)

Los documentos históricos que prueban la propiedad de dicha mancomunidad, retomado del Reglamento de Pueblos Mancomunados, (s/f) son: 1). El Códice de San Miguel Amatlán del año de 1615, que sirvió de base para la conformación de los bienes comunales; 2) El Códice Eclesiástico que tiene en su poder el Municipio de Lachatao, del día 10 de enero de 1598; y, 3). El acta de consolidación de la “MANCOMUNIDAD” firmada por las Autoridades de Santa María Yavesía, San Miguel Amatlán, Santa Catarina Lachatao. El día 10 de enero de 1891 en la ciudad de Oaxaca de Juárez, Oax. Antecedentes por los cuales los comuneros de las ocho poblaciones son poseedores de todos los recursos: Tierras, Forestal, Minería, Hidráulicos, Fauna, Humanos, Solares, como si fueran una sola comunidad.

En el mismo reglamento, Pueblos Mancomunados (s/f) menciona que los documentos que prueban la propiedad y la posesión son: A). La Resolución Presidencial Agraria de fecha 19 de septiembre de 1961; B). Diario Oficial de la Federación de 20 de octubre de 1961; C). Acta de posesión y deslinde técnico del 5 de febrero de 1962; D). Sentencia Ejecutoria de la Suprema Corte de Justicia de la Nación de fecha 4 de julio de 1967; E). Resolución de fecha 20 de octubre de 1995; y, F). Resolución de fecha 2 de mayo de 1996, dictada por el Segundo Tribunal Colegiado del Décimotercer Circuito en el Estado de Oaxaca.

La denominación de mancomunados según Malthus (2007) proviene de una estrategia histórica de apropiación y defensa del territorio y un “Pacto de Mancomún” frente a agresiones sufridas durante la Revolución. Este esquema de mancomunidad se formalizó a principios de la década de 1970 durante el proceso de reconocimiento agrario gubernamental del territorio de bienes comunales. Sin embargo, a pesar de la cohesión y la identidad entre la población y su territorio que han logrado conformar por años, “No todos los municipios están de acuerdo en pertenecer al Mancomún. Desde finales de la década de 1950, el municipio de Yavesía ha solicitado su separación, a la fecha no lo ha logrado legalmente, ello ha derivado en tensiones y conflictos intracomunitarios recurrentes. Pese a ello,

informalmente Yavesía realiza actividades por separado, aprovechando los recursos de su territorio". (Mathus, 2007, p.146)

3.2.1 Forma de Gobierno

Las cuatro principales empresas (forestal, minera, ecoturismo y envasado de agua) forman parte de la estructura de gobierno y relaciones comunitarias, para lo cual las decisiones importantes de las mismas se discuten en la Asamblea de Comunereros, la instancia de gobierno de mayor jerarquía, que se integra por 1,901 comuneros de las ocho localidades.

Estructura de bienes comunales de Pueblos Mancomunados y sus empresas

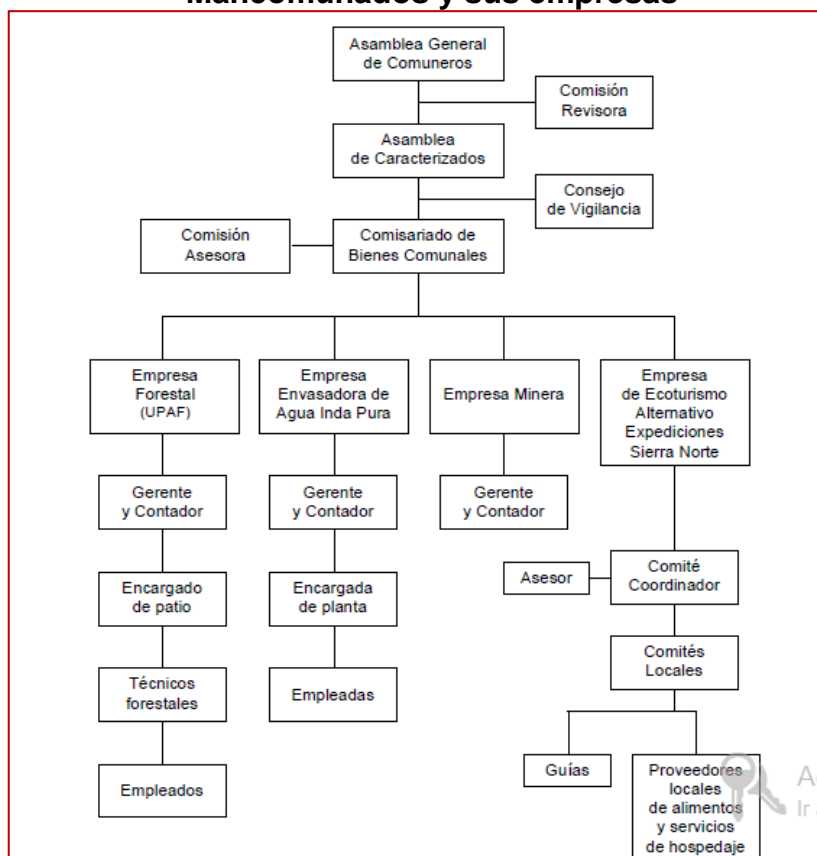


Imagen 1: Estructura de bienes comunales de los Pueblos Mancomunados y sus empresas. (Malthus, 2007, p.150)

Malthus (2007) explica que la Asamblea de Caracterizados, es una instancia para tomar decisiones expeditas y que está integrada por 10 comuneros, personas destacadas que son nombradas en las asambleas internas de cada comunidad.

Por su parte, el Comisariado de Bienes Comunales¹⁰ (CBC) tiene una posición de menor jerarquía, aunque es la instancia operativa y ejecutora de los acuerdos de la comunidad. Se auxilia de un órgano consultor denominado Comisión Asesora. En este espacio se discuten políticas y se elaboran planes, proyectos y propuestas sobre el funcionamiento y desempeño de las empresas, mismos que son llevados a las asambleas comunales para su discusión y, en su caso, aprobación. Como se aprecia en el organigrama, el órgano de vigilancia permite darle transparencia al uso de los recursos financieros, el cumplimiento de los acuerdos de la asamblea y las actuaciones del CBC.

La experiencia que han adquirido los Pueblos Mancomunados ha llevado a incorporar un sistema gerencial profesionalizado, este sistema gerencial se incorporó a partir de 1994. (Mathus, 2007) La idea fue retomada a partir de experiencias similares que habían adaptado este esquema a sus empresas comunitarias, tal fue el caso del Ejido del Balcón en Guerrero y Nuevo San Juan en Michoacán. Dicho esquema les permitió descentralizar decisiones y mantener mayor autonomía en la toma de decisiones de sus empresas.

3.2.2 Pueblos que la integran

1.- Santa Catarina Lachatao	5.- San Miguel Amatlán.	8.- Santa María Yavesía
2.- Benito Juárez	6.- San Antonio Cuajimoloyas	
3.- Santa Martha Latuvi		
4.- La nevería	7.- San Isidro Llano Grande	

	Cabeceras municipales
	Agencias municipales
	Agencias de policía

¹⁰ Esta instancia, además de ser el representante legal de la comunidad, centraliza decisiones sobre el manejo financiero de las empresas y delega funciones de administración y operación a gerentes y comités coordinadores para cada unidad productiva. (Mathus, 2007)

1. Santa Catarina Lachatao



Imagen 5. Mapa Santa Catarina Lachatao. Elaboración propia.

Santa Catarina Lachatao, es una de las cabeceras municipales de los Pueblos Mancomunados; está situada aproximadamente a una altitud de 2,100 metros sobre el nivel del mar y se localiza a 64 kilómetros de la ciudad de Oaxaca, siguiendo por la carretera núm. 175, tomando la desviación correspondiente a la altura del km 55. Su nombre significa “llano o valle encantado”, de “lachi”: llano, y “tao”: encantado. La cabecera municipal conserva una fisonomía provinciana, sus calles empedradas, las casas con muros de adobe y techos de teja, manteniendo los rasgos de la arquitectura tradicional de la región. Conserva un encanto provinciano, su templo de cantera verde que data del siglo XVI le otorgan una atmósfera de ensueño, en un entorno de tranquilidad. (Secretaría de Turismo y Desarrollo Económico, 2015; CDI, s/f)

2. Benito Juárez

Benito Juárez es una agencia Municipal que pertenece al municipio de Santa Catarina Lachatao, está ubicada en uno de los puntos más elevados de la orografía oaxaqueña, a 3,000 metros sobre el nivel del mar, a 54 kilómetros de la ciudad de Oaxaca. Su nombre original era “Yaat-Yanna”. (Secretaría de Turismo y Desarrollo Económico, 2015; CDI, s/f)

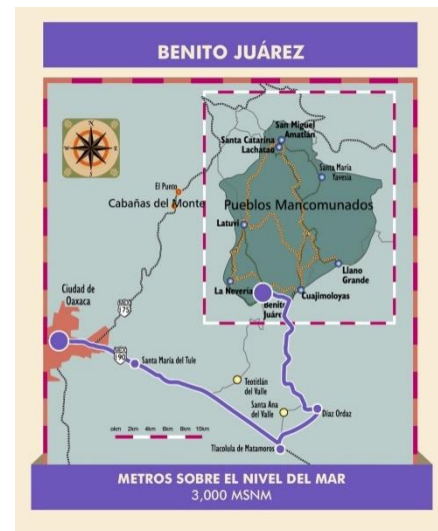
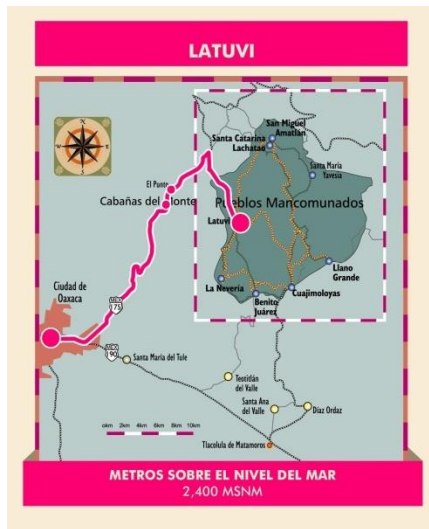


Imagen 6. Mapa Benito Juárez. Retomada de: (Expediciones Sierra Norte, 2013) en http://sierranorte.org.mx/benito_caracteristicas.html

3. Santa Martha Latuvi



Santa Martha Latuvi es otra de las agencias municipales de Santa Catarina Lachatao, se ubica a 2,400 metros sobre el nivel del mar, a 53 kilómetros de la Ciudad de Oaxaca. Su nombre en Zapoteco significa “hoja enrollada”, es una comunidad pintoresca que se destaca por su belleza natural y por la hospitalidad de su gente.

Imagen 7. Mapa Santa Martha Latuvi. Retomada de: (Expediciones Sierra Norte, 2013) en http://sierranorte.org.mx/latuvi_servicios.html

4. La Nevería

La Nevería es una agencia de policía perteneciente al municipio de Lachatao, es la más joven y pequeña de Pueblos Mancomunados, se ubica a 2,800 metros sobre el nivel del mar a 62 kilómetros de la Ciudad de Oaxaca. Ésta comunidad debe su nombre a la actividad que desarrollaban sus primeros pobladores a finales del siglo XIX y principios del siglo XX, cuando se dedicaban a la elaboración y comercialización de hielo en forma natural, aprovechando el intenso frío de invierno entre los meses de noviembre y febrero, se dedicaban a la elaboración y comercialización de hielo natural, el cual era transportado en burro hasta la capital del Estado. (Secretaría de Turismo y Desarrollo Económico, 2015)

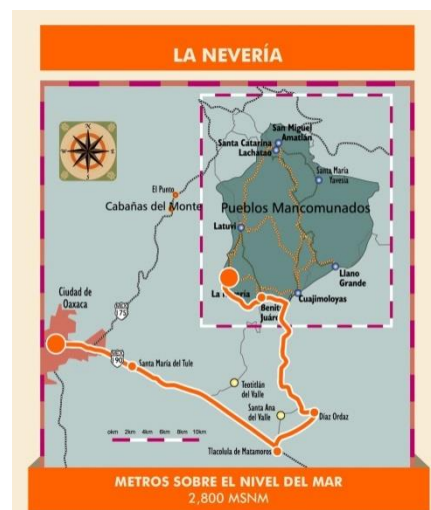


Imagen 8. Mapa la Nevería. Retomada de: (Expediciones Sierra Norte, 2013) en http://sierranorte.org.mx/neveria_servicios.html

5. San Miguel Amatlán

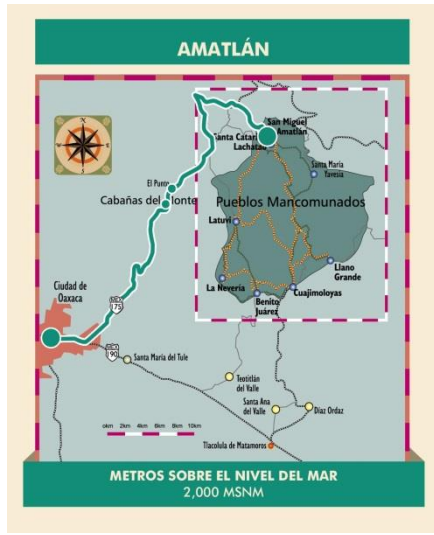


Imagen 2. Mapa San Miguel Amatlán. Retomada de: (Expediciones Sierra Norte, 2013) en http://sierranorte.org.mx/neveria_servicios.html

Otra de las cabeceras municipales es San Miguel Amatlán, es la comunidad más antigua de los Pueblos Mancomunados; en ella se encuentran los títulos primordiales (Un códice y un croquis) que en 1615 otorgó el virrey de la Nueva España a Amatlán reconociendo el territorio en donde actualmente se asientan las 8 comunidades que integran el Mancomún. Se ubica a 2,000 metros sobre el nivel del mar, a 62 kilómetros de la capital del Estado. Su nombre en zapoteco *yagaa-tzi* significa “árbol amarillo”, aludiendo al encino amarillo que existe en la comunidad.

En náhuatl, significa “lugar de amates”, grandes árboles similares al de la guayabilla, de los cuales se extraía la pulpa y las fibras destinadas a la confección del papel que usaban, desde la época prehispánica, los antiguos pobladores. (Secretaría de Turismo y Desarrollo Económico, 2015)

6. San Antonio Cuajimoloyas

San Antonio Cuajimoloyas es la agencia municipal de San Miguel Amatlán, se ubica a 3,200 metros sobre el nivel del mar a 56 kilómetros de la Ciudad de Oaxaca. Cuajimoloyas significa “Mole cuajado de ollas”, ya que cuentan los ancianos que los primeros pobladores asentados en este lugar prepararon mole para las festividades del Día de Muertos, pero debido al intenso frío, el mole se “cuajó”, por lo cual nombraron a la



Imagen 3. Mapa San Antonio Cuajimoloyas. Retomada de: (Expediciones Sierra Norte, 2013) en http://sierranorte.org.mx/cuaji_caracteristicas.html

población Cuajimoloyas. También es conocida como “la capital del hongo silvestre”, debido a la gran variedad de hongos que es posible encontrar entre los meses de mayo a septiembre, en esta localidad varias actividades se orientan a la selección, recolecta y preparación de diversos tipos de hongos. (Secretaría de Turismo y Desarrollo Económico, 2015)

7. San Isidro Llano Grande



Imagen 4. Mapa San Isidro Llano Grande.
Retomada de: (Expediciones Sierra Norte, 2013) en http://sierranorte.org.mx/llano_caracteristicas.html

San Isidro Llano Grande es una agencia de policía que pertenece al municipio de Amatlán, se ubica a 3,200 metros sobre el nivel del mar, a 66 kilómetros de la capital del Estado. Se fundó a principios del siglo XIX, cuando los primeros pobladores llegaron a establecerse provenientes de las comunidades de Amatlán y Lachatao para estar lejos de la guerra de la Revolución Mexicana.

Según la Secretaría de Turismo y Desarrollo Económico, (2015) esta localidad posee el orgullo de ser una de las comunidades más limpias de todo el país, gracias a la gran vocación ecológica de sus habitantes, quienes dedican sus esfuerzos al cuidado y preservación de sus extensas y bellas zonas boscosas, en las que abundan diferentes especies de flora y fauna. Llano Grande es una de las pocas comunidades del planeta que aún viven dentro del bosque.

8. Santa María Yavesía

Y por último, Santa María Yavesía es la tercera cabecera municipal que integra los “PM”, está ubicada a 2,000 metros sobre el nivel del mar, a 95 kilómetros de la Ciudad de Oaxaca. Yavesía proviene de la palabra zapoteca “yabeddia”, a su vez compuesta de dos vocablos: “ya”, árbol o palo, y “beddia”, que significa águila; es decir, el nombre del lugar significa palo o árbol de águila. Y es considerada desde hace muchos años, como una de las más limpias de la región, además de que posee una extraordinaria riqueza natural.

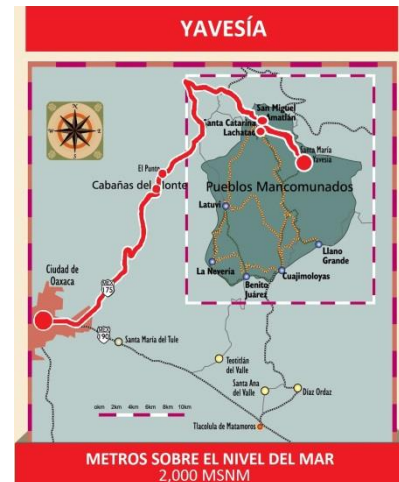


Imagen 9. Mapa Santa María Yavesía. Elaboración propia.

“Este municipio¹¹ participa de manera marginal en las empresas comunitarias del Mancomún, y desde hace varios años han planteado su segregación del mismo”. (Malthus, 2007, p.122)

3.2.3 Empresas comunitarias

En el territorio en cuestión existen diferentes empresas que son las que han brindado empleo a la población, lo que ha significado un complemento al ingreso fijo en los hogares, así como en la economía local de los pueblos. Dichas organizaciones sociales representan una alternativa frente al difícil panorama económico y político del desarrollo rural en México.

Dentro de los diversos proyectos productivos y empresas de carácter comunitario, Pueblos Mancomunados “es una organización pionera en la Sierra Norte de Oaxaca, al haber surgido en este territorio las primeras empresas comunales de la región en materia forestal, ecoturística y de envasado de agua”. (Mathus, 2007:147) Sus empresas son la forestal, la minera, la ecoturismo y la envasadora de agua.

¹¹ Mantiene un potencial de recursos forestales significativos y tiene dos microempresas: una envasadora de agua y un criadero de truchas, que son administrados por productores independientes. (Malthus, 2007)

También han proliferado pequeñas empresas de carácter social, independientes a los proyectos del mancomún, tales como envasado de agua, producción de hongos, la cría de truchas y el cultivo de vegetales en invernadero. (Ysunza, 2009, p.157) Y empresas de ecoturismo en las comunidades de Santa Catarina Lachatao y Santa María Yavesía. A continuación se describen cada una de las empresas de los Pueblos Mancomunados.

❖ **Unidad de Producción para el Aprovechamiento Forestal de Pueblos Mancomunados (UPAF)**

Con base en la información de la ASETECO (2003) se tiene que los PM no entraban dentro de las concesiones de las dos grandes industrias madereras, FAPATUX y CFO, pero rentaron sus tierras a la compañía de Oaxaca S. de R. L. de 1972 a 1976, debido a la Ley Forestal. Ante el mal cuidado que esta compañía daba al bosque y a las desventajas que esto fue implicando para los PM, éstos decidieron dejar de contratar con ella y formar su propia empresa. Así la comunidad decomisó la maquinaria de la compañía de forma violenta y a encarcelar a su personal para que respetara la decisión de la comunidad. Así se constituyó la primera empresa forestal comunal en la Sierra Norte de Oaxaca, al término de las concesiones forestales en la región. Su registro formal data de 1976. “La comunidad comenzó a aprovechar el bosque por su propia cuenta, pero sin asesoría en cómo manejar una empresa, lo cual “favoreció el control de la misma por un supuesto “técnico forestal” ligado a industriales privados de Oaxaca” (ASETECO, 2003 citado en Ysunza, 2009)

Malthus (2007) señala, que funcionó hasta 1981 como empresa forestal comunal y a partir de 1981 como empresa industrializadora de materia prima forestal, bajo el nombre de Unidad de Producción Forestal. Esta última actividad se lleva a cabo hasta 1999, cuando se suspenden las actividades de aprovechamiento, debido a un problema de plaga en los bosques de la región y por conflictos agrarios internos, específicamente con la comunidad de Santa María Yavesía, (pues como se mencionó anteriormente, ha venido demandando su separación del bien comunal). Por tales motivos, Pueblos Mancomunados

refuncionalizan sus actividades en el rubro forestal, dedicándose a la compra-venta de madera de otras comunidades y a la industrialización de la misma. Para este propósito, la comunidad ya había implantado infraestructura de transformación industrial a partir de la instalación de dos aserraderos, el primero en el paraje denominado Las Vigas y el segundo en San Mateo Macuilxóchitl, municipio de Tlacolula, una zona ubicada en la periferia de la ciudad de Oaxaca.

Las comunidades de la Sierra Norte de Oaxaca cuentan con la certificación internacional FSC, Instrumento para la conservación de los recursos naturales, mediante un sello que garantiza a los consumidores que el producto que adquieren es resultado de prácticas responsables, bajo principios y criterios que buscan el balance ecológico, económico y social. En el mercado externo se da un valor extra a la madera, pero en el nacional no se reconoce. (Encisco, 2016) En dicho artículo las comunidades demandan trato fiscal diferenciado por ser “empresas sociales”, ya que generan empleos y destinan recursos para salud, educación e infraestructura de sus comunidades, y los comuneros hacen rehabilitación de caminos mismos que no son deducibles de impuestos.

❖ **Empresa de Ecoturismo Alternativo Expediciones Sierra Norte, S.S.S.**

En Malthus, (2007) se rescata que las empresas de ecoturismo en PM tienen su origen en el impulso otorgado por la Secretaría de Turismo, en particular del arquitecto Martín Ruiz Camino, exsecretario de esta institución. Ya que con base en su conocimiento de ecoturismo en Europa y Estados Unidos, se interesó en impulsar en Oaxaca proyectos en comunidades con condiciones ambientales y paisajísticas para la proliferación de este tipo de empresas. Este proyecto inició en 1994 y a partir de ese momento, la Secretaría de Turismo del estado se conformó como la encargada de fomentar el ecoturismo en el estado y hacerlo una opción viable para aquellas comunidades cuyo entorno físico forma parte de su identidad.

La integran las comunidades de San Miguel Amatlán, San Antonio Cuajimoloyas, San Isidro Llano Grande, Benito Juárez, Santa Martha Latuvi y La Nevería. Y su organización interna está estructurada por un Comité Coordinador,

compuesto por un presidente, un tesorero y un secretario. Este comité cuenta con un asesor técnico y se encarga de coordinar los diferentes comités de ecoturismo locales de cada comunidad. Y por último en su organización interna se encuentran los guías y los proveedores locales de alimentos y servicios de hospedaje. (**Véase Imagen 1:** Estructura de bienes comunales)

La mayoría del apoyo económico para llevar a cabo el proyecto de ecoturismo en PM proviene de proyectos del gobierno estatal, a través de su Secretaría de Turismo del estado y de la Comisión Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indígena (CDI). Pueblos Mancomunados cuenta con unas oficinas en la ciudad de Oaxaca, desde la cual se lleva a cabo la difusión de los servicios de ecoturismo con agencias de viajes y hoteles.

Con la información que se obtuvo de los sitios web, se pudo detectar los servicios que brinda cada localidad que participa dentro de la empresa Expediciones Sierra Norte, las cuales son:

1). **Lugares de descanso:** Que van desde cabañas, mismas que pueden ser privadas o compartidas (estas cuentan con chimenea y agua caliente); casa del turista (para grupos grandes, con capacidad hasta para 21 personas); hotel comunitario/albergue (más sencillas que las anteriores); hospedajes en casas de familia (para una convivencia más cercana con la comunidad), y, zonas de acampado (para quienes prefieren dormir al aire libre y tener un contacto más cercano con la naturaleza).

2). **Lugares para comer:** Como en restaurantes comunitarios o en los comedores comunitarios (donde ofrecen platillos típicos de la región y del criadero de trucha “si hubiese en la comunidad”).

3). **Lugares para visitar:** Temazcales (incluye baño de vapor, limpia y masaje), tirolesas, puentes colgantes, juegos de destreza aérea y/o los criaderos de truchas.

4). **Extras:** Los guías comunitarios (personas de la propia comunidad), salón de eventos para 50 o 100 personas (equipados con proyector, pantalla de proyección,

mesas, sillas y cocina) y Feria regional del hongo silvestre (la cual se realiza a finales de junio y principios de agosto).

❖ **Envasadora y empacadora Pueblos Mancomunados, S.S.S. (Agua Inda Pura).**

La envasadora y empacadora de PM Inda Pura (“Agua Pura” en Zapoteco), es una empresa comunal pionera en este campo en la Sierra Norte, es una empresa social registrada como Sociedad de Solidaridad Social (SSS), registrada por usos y costumbres, que surge con la idea de un comisariado. El objetivo era generar empleos para las mujeres. Se constituyó en 1997, Entre sus actividades principales destacan el envasado de agua de manantiales; envasado de jugos, frutas y concentrados; procesamiento y conservación de frutos y vegetales. Pero su actividad preponderante es el envasado de agua de manantial y el deshidratado de frutas y verduras. (Malthus, 2007)

“La empresa cuenta con dos plantas de envasado de agua: una se localiza en el paraje de Las Vigas y la otra en la localidad de Ixcotel en la ciudad de Oaxaca. En esta última también se ubica la planta deshidratadora de frutas y verduras”. (Malthus, 2007:156) En la misma obra se menciona que la empresa¹² tiene tres áreas: la de producción, donde se lleva a cabo la elaboración del producto; la de ventas y logística donde se coordina la distribución; y la de comercialización y auditoría interna.

3.2.4 Proyectos independientes al Mancomún en los Pueblos Mancomunados

Sería interesante investigar con mayor profundidad a los proyectos independientes, ya que no existe suficiente información acerca de ellas. A continuación se presentan algunos de los proyectos independientes al Mancomún, ósea que no forman parte de la estructura de gobierno y que por lo tanto no someten a asamblea general ni rinden cuentas a la misma. La mayoría de ellas se

¹² También cuenta con personal especializado y profesional, tiene departamento de contabilidad, crédito y cobranza y proveedores. Esto le permite tener una organización funcional para la elaboración de los registros de venta, contabilidad, estudios financieros y de mercado. (Malthus, 2007)

localizan en Santa María Yavesía y Santa Catarina Lachatao (que como se vio anteriormente, trabaja de forma independiente). La información que se presenta, se recopiló de trabajos documentados.

❖ **Purificadora y Envasadora de Agua “Shoo-ra”**

“Es una microempresa social ubicada en la comunidad de Yavesía y formalmente se denomina Cooperativa Yavesía, S.C. de R.L. La actividad que realiza es el envasado y venta de agua, aprovechando un manantial que se ubica en su comunidad. Esta empresa se formó en el 2000 con capital aportado por los 32 socios¹³ que la conforman. Esta organizada por una asamblea de socios y es administrada por el presidente de la cooperativa que es elegido por la misma Asamblea de socios”. (Malthus, 2007, p.157)

❖ **Criadero Trutícola “Roo-xio” (orilla del río)**

Malthus, (2007) señala que es una microempresa de carácter social, comenzó a operar en el año 1997 en la comunidad de Yavesía y desarrolla actividades de cultivo de trucha. La Secretaría de Desarrollo Rural del Estado, en particular por Agua y Solidaridad para el Progreso de Oaxaca (ASPRO), fue quien financió dicho proyecto, por iniciativa de los mismos comuneros. Se han convertido en el proveedor de los principales restaurantes de la Sierra Norte dedicados a la preparación de trucha como: El Punto, La Sierra y El Monte. Esta empresa está organizada por una asamblea de socios (siete) y no se encuentra registrada formalmente.

❖ **Planta de Producción de Organización de Mujeres “Yaa-Guetzy” (productoras de hongo seta)**

Microempresa social dedicada al cultivo de hongo seta y que es dirigida por un grupo de mujeres de la comunidad de Amatlán. Se conformó en 1998, con fondos estatales para incentivar la formación de microempresas de mujeres. Recibieron capacitación sobre las técnicas de cultivo. Han tenido fuentes de financiamiento y

¹³ Algunas de las características de los socios son: su calidad de emigrante y su pertenencia a las organizaciones de paisanos yavesienses, ubicadas principalmente en las ciudades de México y Oaxaca y en los Estados Unidos. (Malthus, 2007)

apoyos por parte del Gobierno del Estado, en particular de la Subsecretaría de Desarrollo Agropecuario quien de hecho se encarga de hacer las gestiones correspondientes para el envío de la semilla, la capacitación de las mujeres y su intercambio de experiencias con otras mujeres. (Malthus, 2007)

Método

- **Contexto o ambiente**

Primero se consiguió la autorización del comisariado de Bienes comunales de los Pueblos Mancomunados, Sr. Adan López Cruz, el acercamiento se dio mediante correos electrónicos y llamadas telefónicas, que consistieron en plantear los objetivos y finalidad de la investigación. Aunque ya en el trabajo de campo, se tuvo la necesidad de solicitar la autorización del comisariado comunitario sr. Juan Santiago Hernández de Santa Catarina Lachatao y a su equipo de trabajo de la empresa ecoturística, pues ellos no reconocían el permiso con el que contábamos, al igual que en la comunidad de Santa María Yavesía, el presidente municipal sr. Humberto Pérez Cruz y encargados del área forestal, ya que estas comunidades trabajan de manera independiente al Mancomún, pero una vez enterados de la investigación se contó con su apoyo sin ningún inconveniente.

El contexto inicial fue cada comunidad de los Pueblos Mancomunados: los municipios de: Santa Catarina Lachatao, San Miguel Amatlán, Santa María Yavesía, las agencias municipales de Benito Juárez, Santa Martha Latuvi, San Antonio Cuajimoloyas y las agencias de policía de La Nevería y San Isidro Llano Grande; posteriormente las sedes de las empresas de los PM (purificadora de agua, empresa forestal y la sede de comisariado comunal) que se localizan en las afueras de la zona conurbada de la ciudad de Oaxaca.

El trabajo de campo se realizó del 22 de noviembre al 6 de diciembre de 2016. Los días destinados para cada comunidad fueron: el 22 y 23 de noviembre en San Miguel Amatlán, el 24 y 25 de noviembre en Santa Catarina Lachatao, el 26 y 27 de noviembre en Santa María Yavesía, el 28 de noviembre y parte del 29 de noviembre en San Isidro Llano Grande, parte del 29 y parte del 30 de noviembre en San Antonio Cuajimoloyas, y parte del 30 de noviembre y parte del 1 de diciembre en la comunidad de Benito Juárez, y en la comunidad de la Nevería se estuvo parte del 1 y 2 de diciembre; y por último en la comunidad de Santa Martha Latuvi se estuvo parte del 2 y 3 de diciembre de 2016.

Al llegar a cada comunidad el equipo de trabajo, (el cual estuvo conformado por el Ing. For. Manuel Alfredo Pérez Ávila y M.C. Mijangos Baltazar Ávila Quiroz), se presentaba con la autoridad correspondiente (presidente municipal, agente municipal o agente de policía según fuera el caso). Todos nos fueron muy atentos y amables, aunque reaccionaron de maneras muy variadas. En las comunidades de Amatlán, Cuajimoloyas y Llano Grande y Llatuvi las autoridades no tuvieron ningún inconveniente, en Yavesía la autoridad voceó en un comunicado que estaríamos visitando las casas para poder realizar entrevistas y que los pobladores estuvieran enterados; en la comunidad de Benito Juárez el agente municipal completó, selló y firmó el documento que llevábamos para que los pobladores supieran que teníamos la autorización del municipio; en la comunidad de La Nevería mandaron a llamar al comisariado comunal puesto que era de la comunidad, para que corroborara que ya teníamos su permiso y además asignaron a una persona que nos acompañó a los hogares para que los habitantes no desconfiaran y por último, en la comunidad de Lachatao no contaban con presidente municipal puesto que pocos meses antes los pobladores habían tomado el municipio por ello es que nos dirigimos al comisariado comunitario y al equipo de trabajo de la empresa ecoturística.

También nos presentábamos con el o los encargados de las empresas ecoturísticas. Una vez teniendo la autorización, se proseguía a la realización de los recorridos y las entrevistas a los hogares; a los encargados de las empresas y a los que colaboran en cada una de ellas. También se realizaron conversaciones informales con la población en general, y se visitaron los centros de salud o “Unidad Médica” a pedir información general de la población y se visitaron algunos proyectos independientes a las empresas productivas.

En la Ciudad de Oaxaca se destinaron los días 5 y 6 de diciembre para visitar la purificadora de agua “inda pura”, en la cual se entrevistó al gerente general; también se visitó el aserradero de San Mateo Macuilxóchitl, municipio de Tlacolula pero en este no se tuvo la mejor aceptación, ya que no accedieron.

También se aprovechó para entrevistar al Comisariado de Bienes Comunales de los Pueblos Mancomunados y al secretario.

- **Muestra o participantes**

Unidades iniciales y finales de la muestra: 100 personas en total, de sexo femenino y masculino. De edades entre 18 y 75 años, que se localizaban en sus domicilios y/o trabajos el día en que se aplicaron las entrevistas.

Pobladores jefes de familia de los Pueblos Mancomunados:

a) 69 personas, 21 hombres y 48 mujeres, se entrevistó a un solo miembro por hogar, acerca de sus familias (trece en San Miguel Amatlán, ocho en Santa Catarina Lachatao, en Santa María Yavesía diez, en San Isidro Llano Grande siete, dieciséis más en San Antonio Cuajimoloyas, cinco en Benito Juárez, en La Nevería siete y en cuatro Santa Martha Latuvi); en su mayoría, la ocupación de las mujeres es “ama de casa” y en los hombres “campesino”, en menor medida mencionaron empleada doméstica, empleado, enfermera, comerciante, carpintero, panadera y chofer. Las edades de los entrevistados se agruparon en tres rangos de edades: 25 personas eran de 61 años en adelante, 23 personas tenían entre 41 y 60 años y 21 personas tenía edad entre 19 y 40 años de edad. El estado civil de la mayoría eran casado (a), en menor medida, estuvieron unión libre, soltero (a) y viudo (a), poco más de la mitad de los entrevistados indicaron que su grado de escolaridad era “primaria incompleta o terminada”, siguiéndole la de “secundaria” y “sin estudio” en menor medida estuvieron las opciones de bachillerato y licenciatura; y, la mayoría de los entrevistados asumió pertenecer a un grupo indígena.

La manera en la que se seleccionó a los entrevistados, consistió en que el equipo de trabajo se distribuyó en la comunidad y tocaba las puertas de las familias, quien se encontraba en su domicilio en el momento de las entrevistas y tuviera disponibilidad y apertura que en general fueron todos, es a quién se le realizaba la entrevista. Si bien, el número de entrevistas por comunidad varía, esto se debe a cuestiones como el número de habitantes por comunidad, la

distribución de las viviendas (unas se encontraban más separadas que otras) lo que implicó al grupo de trabajo mayor tiempo en desplazarse, los días destinados a cada comunidad (por el presupuesto con el que se contaba) y al criterio de entendimiento del fenómeno o saturación de categorías, puesto que las respuestas ya eran muy parecidas.

Personas específicas dentro de la organización de los Pueblos Mancomunados:

a) ocho coordinadores locales (siete hombres y una mujer) encargados de las sedes de ecoturismo en sus comunidades, a los cuales se les aplicó el instrumento de situación de la empresa, uno por cada comunidad visitada. Casi todos con estado civil casado (a) y una persona en unión libre. La mayoría tenía de 35 a 53 años, sólo uno de 24 años de edad. El grado de escolaridad de los entrevistados varía, tres de ellos tenía “primaria”, dos “secundaria”, dos más “licenciatura” (ingeniería industrial y derecho) y uno “bachillerato”. El tiempo que llevaban en el cargo iba desde dos y tres meses hasta uno, dos años y medio, y cinco años al momento en que se realizó la investigación.

b) Dieciséis miembros de la empresa Expediciones Sierra Norte, nueve hombres y siete mujeres (uno en Amatlán, uno en Llano Grande, dos personas en La Nevería, tres en Latuvi, cuatro en Benito Juárez, y cinco en Cuajimoloyas) a los que se les aplicó el instrumento de situación laboral. Se entrevistaron a cinco guías, cuatro del área de comida (encargada de comedor, cocinera, vocal y empleada), tres administradores/tesoreros, dos secretarios (as), una recamarista y a un voluntario recolector de hongos. La antigüedad de los entrevistados varía, desde los que llevan meses hasta un año que corresponde a la mitad de los entrevistados, y el resto que lleva dos, cinco, siete, ocho, diez y hasta quince años trabajando.

La manera en la que se seleccionó a los entrevistados fue; personas que se encontraban en las sedes de ecoturismo de Expediciones Sierra Norte de las comunidades, realizando sus actividades en los días en que se realizó la investigación y también mediante sugerencias de pobladores que participaron en

la entrevista de situación de las familias, que conocían a quienes participaban en la empresa.

c) uno, al gerente de la Purificadora de Agua “Inda Pura” al que se le aplicó el instrumento de situación de la empresa. El estado civil del entrevistado es casado, con 59 años de edad, es originario de la comunidad de San Miguel Amatlán, su grado de escolaridad es licenciatura en contaduría pública. Llegó a ocupar el puesto por nombramiento de los comuneros caracterizados; lleva siete meses en el puesto y está por tiempo indefinido. En este caso es una persona preparada en el ramo, antes de este trabajo ejercía su profesión en la Ciudad de Oaxaca.

d) Dos a la autoridad comunal de los PM, al Comisariado de Bienes Comunales y al secretario. De 44 y 55 años, con escolaridad de secundaria y primaria respectivamente, ambos casados, y con cuatro meses de antigüedad en el cargo, fueron personajes claves para el desarrollo de la investigación.

e) Y cuatro mujeres participantes y/o encargadas de proyectos independientes, (dos de Cuajimoloyas, una de Yavesía y una de Latuvi) de edades de 32, 37, 50 y 54 años de edad, casadas pertenecientes a los grupos de trabajo, “comedor el mirador”, “comedor linda vista”, “mujeres innovadoras de Yavesía” y “conservas y deshidratados de hongos silvestres”. La manera en la que se seleccionó a las entrevistadas, fue durante el recorrido por las comunidades que las fuimos identificando.

Tipo de muestra: se empleó muestra mixta; muestra de expertos así como de casos tipo.

- **Diseño o abordaje principal**

La investigación es planteada como un estudio fenomenológico.

- **Procedimiento**

- 1. Investigación documental**

Esta etapa consistió en recabar información documental. Temas como: situación de la Sierra Norte y sus Pueblos Mancomunados, economías solidarias. Se consultaron libros, investigaciones, tesis, páginas de internet, revistas y materiales como videos, experiencias escritas de personas que han visitado las comunidades, mismas que nos ayudaron a entender cómo son y cómo funcionan los Pueblos Mancomunados.

- 2. Diseño de la investigación**

Se establecieron los objetivos, se definió el tipo de estudio, se seleccionó la muestra, las técnicas y se diseñaron los instrumentos a emplear.

- 3. Vinculación con los Pueblos Mancomunados**

Se realizó la vinculación con la coordinadora general de Expediciones Sierra Norte de los Pueblos Mancomunados Angelina Martínez, misma que proporcionó la información necesaria para hacer el contacto directo con el Comisariado de Bienes Comunales de los Pueblos Mancomunados, Sr. Adan López Cruz, el acercamiento se dio mediante correos electrónicos y llamadas telefónicas, que consistieron en plantear la finalidad de la investigación, todo respaldado con documentos de la investigación y oficios de la Escuela Nacional de Trabajo Social y del Centro de Investigaciones Interdisciplinarias en Ciencias y Humanidades, todo esto durante el mes de octubre de 2016.

- 4. Trabajo de campo**

El 22 y 23 de noviembre de 2016. San Miguel Amatlán, fue el primer poblado y/o cabecera municipal que se visitó durante el trabajo de campo. En la entrada un hermoso letrero que da la bienvenida a los visitantes, donde hace mención que “es un paraíso indígena”; el equipo de trabajo llegó a las oficinas de “Expediciones Sierra Norte S. de S.S.” sede Amatlán, donde se presentó con el Sr. Absalón Juárez encargado de la misma. Muy atentó ayudó a instalarnos en una casa de familia ya que las cabañas estaban todas ocupadas.

Posteriormente el equipo de trabajo se presentó con el presidente municipal de la comunidad, para poder iniciar los trabajos correspondientes. La calle principal está pavimentada, en el centro de la comunidad se encuentra el palacio municipal, el museo, el templo, la casa del pueblo, la unidad médica, la escuela primaria y la telesecundaria; sus calles y /o senderos limpios, con flores silvestres con colores



Foto 1. San Miguel Amatlán

Desde san Miguel Amatlán se ven hermosas vistas de cerros verdes llenos de árboles, hasta el descender de la neblina y algunos poblados cercanos entre la naturaleza.

Las personas por su parte, son muy amables y educadas, saludan siempre que ven pasar a alguien o simplemente regalan una sonrisa. Durante los recorridos por la comunidad, pudimos apreciar que muchas de las viviendas están deshabitadas. Quienes se encontraban en sus domicilios y accedían que les realizáramos la entrevista, invitaban a pasar. Al inicio de cada entrevista los pobladores siempre estaban cohibidos, tímidos y hasta apáticos con las preguntas, sin embargo después de un rato, se soltaban y nos empezaban a contar olvidándose del tiempo y hasta de lo que estaban haciendo (por ejemplo: una persona cortaba la leña en lo que se le entrevistaba, otra persona realizaba labores del hogar “barría” y otra más recibía visitas).

También se visitó la unidad médica familiar para pedir datos generales de la población, donde se portaron muy accesibles. En la sede ecoturística, se realizó entrevistas al encargado de la sede y a personal que colabora en ella.

El 24 y 25 de noviembre estuvimos en la comunidad y/o cabecera municipal Santa Catarina Lachatao. Muy cercano a San Miguel Amatlán, uno llega caminando por un camino de terracería. Desde antes de llegar a la comunidad se escuchaba la música de orquesta y los cohetes que nos avisaban que el pueblo se encontraba de fiesta. Al llegar al palacio municipal nos enteramos que no había autoridad correspondiente por lo que el equipo de trabajo tuvo la necesidad de solicitar la autorización del comisariado comunitario sr. Juan Santiago Hernández y del equipo de trabajo de la empresa ecoturística, pues ellos no reconocían el permiso con el que contábamos, después de exponer nuestros objetivos y finalidad de la investigación, los encargados de la empresa nos ofrecieron una cabaña donde poder hospedarnos y nos explicaron que el 25 de noviembre es la fiesta patronal de la comunidad, por lo que seguramente no entraríamos a muchas personas en sus domicilios.

Santa Catarina Lachatao, tiene un encanto único, la mayoría de sus casas son de adobe con techo de tejas, sus calles empedradas; en el centro de la comunidad se encuentra el palacio municipal, la enorme iglesia de cantera verde, al igual que el museo comunitario, la sede de ecoturismo y su restaurant comunitario que tiene una hermosa vista. Todas las áreas muy limpias las calles cuentan con señalamientos que sirven de orientación en la comunidad. Los hogares, cuentan con algún árbol frutal, flores, plantas o enredaderas que enamoran la vista de quien las ve.



Foto 2. Santa Catarina Lachatao

Las personas tan cálidas como lo son las personas serranas, comparten contigo un té o pedazo de pan, siempre dispuestas a contar y que escuches lo que tienen que decir, todos los que estaban en la casa se acercaban y también querían opinar al respecto, orgullosos de sus tradiciones y de su ser. Efectivamente las familias estaban de fiesta, pero sin dudar participaban en la entrevista. Ya que las

actividades de la festividad las tenían muy marcadas, desde muy temprano con la misa, las peregrinaciones o recorridos, el desayuno o comida en la casa del pueblo, y actividades culturales (bailes folclóricos, calenda, quema del castillo y tantas actividades que programaron), para cerrar con el jaripeo y baile el gran día. En las calles se veía a muchos turistas nacionales y extranjeros que fueron a vivir la fiesta, los pobladores indican que también personas radicadas en las ciudades van en esa fecha, o si no pueden, hacen su aportación. Los pobladores expresan en sus rostros alegría, orgullo, fe en sus creencias y tradiciones.

Se visitó la unidad médica familiar para pedir datos generales de la población, donde también se portaron muy accesibles. En la oficina de ecoturismo se realizó la entrevista a la coordinadora de la empresa “Expediciones Lachatao SPRL” Verónica Hernández Cruz, única mujer en este puesto de todas las comunidades de Pueblos Mancomunados.



Foto 3. San María Yavesía

El 26 y 27 de noviembre en Santa María Yavesía, tercer municipio que integra los Pueblos Mancomunados. Al entrar a la comunidad por una de sus entradas que conecta con Lachatao, uno pasa por un arco antiguó, el cual da la bienvenida a los visitantes. Un hermoso río de agua cristalina divide a la comunidad. De un lado el barrio La Asunción, en el cual se encuentra el centro de Salud, la iglesia, la casa del pueblo y la tienda DICONSA; del otro lado el barrio de San Miguel, donde está el palacio municipal, el jardín de niños, la primaria, la secundaria y el DIF municipal, con cuatro puentes distribuidos en la comunidad para pasar de un barrio al otro.

Una vez estando en la comunidad, el equipo de trabajo se dirigió con el presidente municipal sr. Humberto Pérez Cruz para pedir la autorización correspondiente, pues se tenía el conocimiento que la comunidad de Yavesía ya llevaba años trabajando de forma independiente al Mancomún, también hablamos

con los encargados del área forestal, quienes sin ningún inconveniente nos brindaron las facilidades para poder realizar los trabajos de investigación. El presidente voceó en un comunicado que estaríamos visitando las casas para poder realizar entrevistas y que los pobladores estuvieran enterados, también buscó una casa de familia donde nos pudiéramos hospedar, ya que la comunidad no cuenta con cabañas como las demás comunidades, ellos emplean un turismo más rural, donde los visitantes tengan la oportunidad de convivir con las familias.

Dicha comunidad, es considerada como de las comunidades más limpias de la región, sus calles cuentan con cestos de basura realizados por los habitantes con material reciclado. El material de las viviendas es muy variado, son tanto de adobe revocadas, ladrillo o concreto, con techos de lámina metálica o galvanizada y algunas más con loza. Algunas familias tienen la milpa sembrada en sus domicilios, y en varias casas resaltaban los techos tapizados de mazorcas, tendidos en petates en sus patios y/o colgados de los techos de sus casas, puesto que las tenían secando.

Las entrevistas se dieron de una forma muy amena y fluida. Se aprovechó y entrevistó a la Sra. Ana Ramírez, quien junto con otra compañera preparan mermeladas (de durazno, manzana y pera) y almíbar (de durazno y tejocote) de forma independiente. Se visitó la unidad médica familiar para pedir datos generales de la población. Y por último se entrevistó a Lino Cruz representante legal y presidente de la empresa “Ecoturismo Eco-shora SPRL”.

El 28 de noviembre y parte del 29 se estuvo en la agencia de policía San Isidro Llano Grande, que pertenece al municipio de Amatlán. San Isidro Llano Grande es una comunidad pequeña, situada dentro del bosque, con pocas familias, pero muy amables y cálidos. También es considerada de las comunidades más limpias del país,



Foto 4. San Isidro Llano Grande

con gran vocación ecológica.

Como su letrero lo indica, realmente “un paraíso cerca del cielo”, en esta comunidad, la mayoría de las casas son de madera. Cuenta con su agencia municipal, escuela primaria, sus calles son de terracería y para cuestiones de salud acuden a Cuajimoloyas poblado más cercano, que les queda a 10km. Se respira un aire puro, con una tranquilidad única que sólo se experimenta en estas comunidades.

Al llegar a la comunidad, nos dirigimos a las oficinas de “Expediciones Sierra Norte S. de S.S.” sede Llano Grande, donde nos dirigimos con el Sr. Adelfo Ruiz Martínez encargado de la misma, un poco desconcertado puesto que no estaba enterado que iríamos realizó las llamadas correspondientes y al final muy amable accedió a colaborar con nosotros, nos hospedamos en una de las cabañas que tienen en medio del bosque.



Foto 5. San Antonio Cuajimoloyas

También visitamos al agente de policía para solicitar la autorización correspondiente. Durante las entrevistas, en lo que una mujer hacia las tortillas en el comal y otra más tendía la ropa que había lavado, aprovechaban y nos contestaban la entrevista. También visitamos al Sr Rufino, el cual participaba como guía voluntario dentro de la empresa ecoturística y

por último se entrevistó al encargado de la sede.

En la agencia municipal de San Antonio Cuajimoloyas estuvimos parte del 29 y 30 de noviembre, comunidad perteneciente al municipio de Amatlán; también conocida como la capital del hongo silvestre, por la gran variedad de hongos que crecen a sus alrededores, muy conocidos por su feria regional del hongo, que se realiza el tercer fin de semana del mes de julio de cada año.

Esta comunidad es una de las más pobladas. Las casas están juntas, una seguida de otra, construidas con concreto, cemento, ladrillo, adobe o madera, con techos de lámina, tejas o loza. En sus patios casi todos cuentan con algún corralito de madera donde tienen animalitos como: gallinas o borregos. Sus calles están pavimentadas, pero conserva un encanto rural, muy comunitario, desde las calles se aprecian las mazorcas, leñas o ropa tendida en sus patios, o simplemente el humo que sale del techo de sus cocinas, que nos indican que las mujeres están preparando sus alimentos con leña. Esta comunidad cuenta con un hotel comunitario, un centro de salud, centros educativos como: preescolar, primaria y secundaria, su iglesia y su agencia municipal y hasta una de las dos tirolesas con las que cuentan, donde veíamos a visitantes aventarse. En las calles hay señalamientos y sus respectivas descripciones, que sirven de orientación a los visitantes.

Al llegar a la comunidad, nos dirigimos a las oficinas de “Expediciones Sierra Norte S. de S.S.” sede Cuajimoloyas, donde nos presentamos con el Sr. Ofelio Méndez Hernández y su equipo de trabajo, expusimos la finalidad de la investigación, todo el tiempo muy cordiales y con gran apertura. También nos presentamos con el agente municipal para poder iniciar los trabajos correspondientes.

Al igual que en las demás comunidades, el equipo de trabajo se dividía en la comunidad y visitaban los hogares. Durante las entrevistas, acompañábamos a las mujeres en lo que desojaban las mazorcas o hacían cierta actividad. Se entrevistó a personas que colaboran en la empresa: la secretaría y/o recepcionista, a dos guías, una recamarista y a un voluntario recolector de hongos y al coordinador la sede. También se aprovechó y visitó a dos personas que participan en proyectos independientes; a la Sra. Fabiola Martínez propietaria del comedor el mirador, y a la Sra. Nohemí Pérez secretaria del grupo conservas y deshidratados de hongos silvestres. Y se visitó el centro de salud, para pedir información correspondiente a la comunidad.

Parte del 30 de noviembre y del 1° de diciembre se estuvimos en la agencia municipal de Benito Juárez, que pertenece al municipio de Lachatao. Esta comunidad fue la primera en implementar el ecoturismo en la zona. Desde que uno va llegando a la comunidad, siente una paz, una sensación de alegría, el cantar de los pájaros, el ver a los pobladores realizando sus actividades cotidianas.

Benito Juárez cuenta con su agencia municipal, centro de salud, escuelas, iglesia; sus calles principales están pavimentadas, las casas son construidas con materiales diversos y la distribución de éstas es separada una de otra, un ambiente muy comunitario. Al igual que las demás comunidades, cuenta con una gran variedad de actividades para los turistas, cuenta con tirolesa, puente colgante y mirador, que se encuentran en la parte alta de la comunidad.

Al llegar a la comunidad, nos dirigimos a las oficinas de “Expediciones Sierra Norte S. de S.S.” sede Benito Juárez, donde nos dirigimos con el personal que se encontraba en el lugar. Muy amables nos recibieron y se encargaron de contactar al coordinador Sr. Honorio Quero Martínez y al resto del equipo de trabajo, quienes dispuestos colaboraron con nosotros. También, visitamos al agente municipal, quien después de haber expuesto los motivos de la investigación, completó, selló y firmó el documento que llevábamos para que los pobladores supieran que teníamos la autorización del municipio y no tuviéramos ningún inconveniente.



Foto 6. Benito Juárez

Durante el recorrido por la comunidad, realizamos algunas entrevistas. Una de las familias, arreglaban las flores (alcatraces) que acababan de cosechar, para ir a vender al día siguiente, Benito Juárez es una comunidad orgullosa de todo lo que han logrado. También entrevistamos a dos integrantes del comedor, al secretario y al tesorero del equipo ecoturístico; y por último se visitó el centro de salud para pedir información específica de la población.

En la agencia de policía de La Nevería, que pertenece al municipio de Lachatao, estuvimos parte del 1° y 2 de diciembre. La Nevería, es una comunidad pequeña que se encuentra en un valle entre montañas; por donde uno mire, se aprecia la maravilla de la naturaleza. Un pequeño arroyo corre en la comunidad, lo que permite que haya invernaderos principalmente de berros, mismos que los pobladores venden en las comunidades cercanas.



La comunidad cuenta con preescolar, primaria, agencia municipal, iglesia, y tienda comunitaria; juegos aéreos y tirolesa para los visitantes. Sus calles son de terracería, las casas son de materiales diversos, son pocas familias en la comunidad, pero todos muy amables y cálidos.

Foto 7. La Nevería Al llegar a la comunidad, nos dirigimos a las oficinas de “Expediciones Sierra Norte S. de S.S.” sede La Nevería, donde nos dirigimos con el Sr. Raúl Cruz Contreras encargado de la misma, quien nos recibió muy atento y con gran apertura. También nos presentamos con el agente de policía, (pero como no fueron notificados que iríamos y no llevábamos ningún oficio sellado por el CBC puesto que habíamos acordado de vernos a nuestro regreso de las comunidades) el agente, indicó que no podía dejar que realizáramos entrevistas con las familias hasta no hablar y confirmar directamente con el comisariado la información, situación a la que accedimos y esa tarde la destinamos a recorrer la comunidad y entrevistar al equipo ecoturístico (coordinador, al tesorero y a la encargada del comedor).

Muy temprano a la mañana siguiente, el Comisariado de Bienes Comunales llegó a la comunidad a buscarnos, nos explicó que él es de la comunidad y son procedimientos que tienen, firmó y selló el documento que ya se le había hecho llegar con anterioridad vía correo electrónico y así poder continuar nuestras actividades. Nuevamente regresamos con el agente, quien sin ningún inconveniente dio la autorización de realizar las entrevistas, para ello asignó a una

persona que nos acompañó a los hogares para que los habitantes no desconfiaran y participaran con nosotros.

Por último, parte del 2 y 3 de diciembre de 2016, se estuvo en la agencia municipal de Santa Martha Latuvi, que también pertenece al municipio de Lachatao. Desde esta comunidad se pueden apreciar hermosas vistas de grandes extensiones de bosque y de la Sierra Juárez en general.

Sus casas construidas de cemento u otro material, con techo de lámina principalmente, están distribuidas en toda la comunidad, separadas una de otra, Latuvi es otra de las comunidades con mayor número de habitantes, cuenta con su agencia municipal, centro de salud, escuela primaria y secundaria, también es conocida por su famosa feria de la manzana, que se realiza en el mes de julio de cada año.



Foto 8. Santa Martha Latuvi

Al llegar a la comunidad, nos dirigimos con el presidente municipal, quien muy amable y con gran apertura nos recibió, nos presentamos y pedimos la autorización correspondiente para poder iniciar las actividades que se tenían destinadas. Posteriormente nos dirigimos a las oficinas de “Expediciones Sierra Norte S. de S.S.” sede Latuvi, pero como no se encontraba el coordinador de la empresa ecoturística una empleada nos recibió y ayudo a instalarnos en una de las cabañas.

Realizamos recorridos en la comunidad, en lo que entrevistamos a algunas familias, también entrevistamos a la Sra. Marta Santiago Hernández propietaria del comedor linda vista. Al día siguiente entrevistamos al Sr. Argelio Marcos Ramírez encargado de la empresa ecoturística, al administrador y a 2 guías del equipo ecoturístico, es así como terminamos el recorrido por las comunidades que integran los Pueblos Mancomunados.

En la Ciudad de Oaxaca se destinaron los días 5 y 6 de diciembre de 2016 para visitar las instalaciones de las empresas de los Pueblos Mancomunados, la purificadora de agua, la empresa forestal y entrevistar al Comisariado de Bienes Comunales de los Pueblos Mancomunados.

Para ello ya se tenía agendada una cita en las oficinas donde opera el CBC y su equipo de trabajo (Niño perdido No. 306, Santa María Ixcotel Oaxaca, Oax.),



Foto 9. Comisariado de BC de PM

unas oficinas bien acondicionadas, donde laboran pobladores de los Pueblos Mancomunados, amablemente nos recibió la secretaria, quien nos ofreció agua “Inda.Pura” que ellos mismos producen; en lo que esperábamos a que se desocupara y nos pudiera recibir el comisariado. Después de un tiempo, el Comisariado Sr. Adan López Cruz y su equipo de trabajo nos recibieron amablemente; nos presentamos y compartimos un poco de la experiencia que tuvimos en cada una de las comunidades. Posteriormente entrevistamos al comisariado y al secretario. El equipo de trabajo agradeció el apoyo brindado y se retiró.

Como las instalaciones de la empresa Indapura Pueblos Mancomunados S de P.R. de R.L. se encuentran en el mismo predio, aprovechamos y agendamos una cita con el gerente general para el día siguiente. Posteriormente nos desplazamos a San Mateo Macuilxóchitl, del municipio de Tlacolula, puesto que ahí se encuentra el aserradero, pero en este no se tuvo la mejor aceptación, ya que no accedieron a participar en la investigación, el vigilante fue el vocero entre nosotros y los que se encontraban a cargo en ese momento. No brindaron alternativas, ni información de cómo podíamos iniciar el acercamiento con la empresa, por lo que el equipo de trabajo decidió dejarlo por la paz y retirarse del lugar.

El 6 de diciembre se entrevistó al gerente general de la purificadora de agua “Inda Pura”, Lic. Federico Lázaro López quien muy amable contestó cada una de las preguntas de la entrevista.



Foto 10. Purificadora de Agua

Para dicha investigación se empleó el método cualitativo.

Recurriendo a la entrevista y a la observación como técnicas de recolección de la información. En todos los casos se empleó la entrevista semiestructurada, las anotaciones, así como el análisis de ciertos documentos que nos fuimos encontrando en el campo (folletos, volantes, mapas, etc.). Al término de cada jornada el equipo de trabajo intercambiaba experiencias y percepciones de lo vivido durante el día, así como cuestiones relevantes.

Los datos que fueron recabados durante todo el trabajos de campo fueron: Visuales que incluye todas las fotografías, audio de las entrevistas (de las empresas y al comisariado), anotaciones y las respuestas de cada una de las entrevistas realizadas; todo referente a la manera en que viven, sienten y les significa a los pobladores participar en la organización de los Pueblos Mancomunados. En el trabajo se campo se recurrió a fuentes múltiples para la obtención de datos (triangulación de fuentes de datos): a familias, encargados de las empresas (ecoturísticas y purificadora de agua), a participantes de la empresa Expediciones Sierra Norte de las diferentes sedes, a integrantes de proyectos independientes y al Comisariado de Bienes Comunales.

5. Tratamiento de los datos

1. Se realizó la revisión de todos los datos recabados

2. Se organizó la información

- Las entrevistas por tipo de entrevista, y estos a su vez por comunidad (situación de las familias, situación de las empresas, situación laboral y proyectos independientes).
- Las fotografías que se recabaron, se separaron por comunidad.
- Los audios por tipo de entrevista.
- Las anotaciones en general.

3. Se prepararon los datos para el análisis

- Se transcribieron las entrevistas grabadas en audio (entrevistas a los encargados de las empresas ecoturísticas y purificadora de agua, así como la del comisariado de bienes comunales); al igual que las anotaciones más relevantes que se rescataron durante el trabajo de campo.

4. Codificación abierta de las unidades: primer nivel

- Se eligieron las respuestas de cada una de las preguntas como unidades de análisis y se extrajo su significado, utilizando el método de comparación constante y el de similitudes y diferencias se generaron las categorías.
- A las categorías se le asignaron códigos, en este caso, por la cantidad de información con la que se contaba, se le asignó un número por cada categoría para poder identificarla.
- También se escogieron algunos ejemplos e imagen para poder retomarlos en la presentación de los resultados.

5. Codificación axial de las categorías: segundo nivel

- Se agrupar las categorías en temas, y se es de identificaron las categorías centrales del fenómeno de la organización
- Se relacionaron las categorías fundamentales (en hipótesis, vínculos, modelos), mediante la comparación constante.

6. Se describieron las relaciones e interconexiones entre categorías y temas

7. Criterios que validan la investigación

Entre algunos de los criterios que validan la información están: la dependencia, puesto que tiene consistencia, ya que se proporciona detalles específicos sobre la perspectiva teórica, el diseño y la metodología utilizada; se explica el procedimiento en el trabajo de campo y los métodos empleados para el análisis.

La credibilidad, pues se tomaron opiniones de pobladores en general, tanto de los que estaban de acuerdo y participaban en las empresas de sus comunidades como de aquellos que no participaban y tenían sus reservas. Al igual que se recurrió a la triangulación de la información pues se realizaron entrevistas a diferentes actores: familias, encargados de proyectos, trabajadores o participantes de las empresas, a encargados de proyectos independientes y a la autoridad comunal. Y se recurrió a los registros de notas y bitácora.

Análisis y resultados de Los Pueblos Mancomunados de la Sierra Norte de Oaxaca

Los Pueblos Mancomunados, se localizan en la Sierra Norte del Estado de Oaxaca, pertenecen al Distrito de Ixtlán de Juárez, en un territorio de más de 29 mil hectáreas. Integrada por ocho comunidades indígenas zapotecas.

➤ Estructura y organización

Respecto a la estructura de pueblos Mancomunados, surgieron las categorías de a) bienes comunales, b) políticamente e c) independiente.

En la estructura de bienes comunales: la asamblea general de comuneros es la instancia de mayor jerarquía y está integrada por los comuneros de las ocho localidades y toman las decisiones respecto al territorio y a cuestiones de sus empresas productivas; siguiéndole la asamblea de caracterizados son personas destacadas de la comunidad¹⁴ *“adultos que les antecede todas sus acciones y experiencia”* juegan un papel importante puesto que recurren a ellos para pedir consejos y son quienes toman las decisiones en situaciones de carácter urgente, el Comisariado de Bienes Comunales (CBC) es el encargado de ejecutar, llevar a cabo los acuerdos a los que se hayan llegado, y también la integran aquellos que participan en el funcionamiento de las cuatro empresas: forestal, envasadora de agua, ecoturística y minera (gerentes, comité coordinador, comités locales y empleados).

Políticamente las la integran los municipios de: Santa Catarina Lachatao, San Miguel Amatlán, Santa María Yavesía, las agencias municipales de: Benito Juárez, Santa Martha Latuvi, San Antonio Cuajimoloyas y las agencias de policía de: La Nevería y San Isidro Llano Grande. La figura de autoridad en las comunidades es la autoridad política (Llámesese presidente municipal, agente municipal o agente de policía según sea el caso), los cuales son encargado de la administración pública municipal como en todos los demás municipios; el cual se auxilia de todo un

¹⁴ La integran 10 comuneros nombradas en las asambleas internas de cada comunidad.

equipo de trabajo: secretario, tesorero, alcalde, síndico, regidores, mayores y topiles.

Surgió la categoría de independiente, puesto que el grado de integración al mancomún no es el mismo, ya que existe división entre los pueblos; la comunidad de Yavesía desde hace varios años han planteado su segregación del mancomún y actualmente la comunidad de Lachatao también trabaja y se organiza de forma independiente, ambas no están de acuerdo con la manera en la cual administran los recursos naturales y como se conducen los PM. Ambas comunidades, tienen a un representante comunal interno o comunitario cada uno, pues no reconocen al Comisariado de Bienes comunales de los PM, ésta figura, cumple las mismas funciones en sus comunidades y respecto al territorio que les pertenece. También cuentan con su propia empresa ecoturística cada una.

Por otro lado, la organización de los Pueblos Mancomunados de la Sierra Norte de Oaxaca, al igual que en muchas comunidades indígenas del Estado, se rigen bajo Usos y Costumbres. Por ello, “desde sus propias instancias de gobierno y participación ciudadana, la comunidad es la que define diversos arreglos institucionales que regulan las decisiones importantes de los procesos de apropiación y gestión de los recursos y sus relaciones socioproductivas” (Malthus, 2007).

Las formas de organización reconocida por todos los pobladores en las comunidades son a) las asambleas, b) los tequios y c) los cargos.

- **Asamblea**

La asamblea es la máxima instancia de decisiones, en las asambleas se analizan y discuten los asuntos importantes. En los PM, existen dos tipos de asambleas:

La asamblea comunal, que es donde asisten solo los comuneros de cada comunidad, donde se tratan cuestiones del territorio, los recursos naturales y temas vinculados con las empresas productivas. Y es una obligación de los comuneros asistir, por lo regular son más varones los que participan. La

participación de las mujeres en las asambleas se da cuando ésta es viuda, madre soltera o cuando el esposo se encuentra ausente, lo que la convierte en comunera.

Y la asamblea de ciudadanos de hombres y mujeres, que realiza cada comunidad y en la que tratan cuestiones de índole comunitario (como los cargos, tequios, festividades, administración de sede de empresa de ecoturismo, etc.), esta asamblea se realiza en cada comunidad y como su nombre lo indica, participan hombres y mujeres que radican en la comunidad y aunque no es obligatorio como tal, es una obligación social de los pobladores el asistir.

- **El tequio**

El tequio o trabajo para el pueblo: “Es el trabajo colectivo, gratuito pues no se recibe pago o estipendio alguno y moralmente obligatorio, que se práctica en las comunidades originarias de Oaxaca, para atender diferentes necesidades comunitarias; para el caso de los comuneros les permite mantener sus derechos vigentes”. (Sosa & Villarespe, 2003; Malthus, 2007)

No en todas las comunidades se ve la participación de las mujeres en los tequios, por ser considerado como trabajos pesados y exclusivos para los hombres, por el grado de esfuerzo físico que requiere. Sin embargo, las mujeres que si participan, lo hacen barriendo las calles, apoyar o cocinar para los hombres que estén trabajando. Los hombres por su parte, participan limpiando senderos, cabañas, y en menor medida los que mencionaron que participan realizando saneamiento ambiental, reforestando etc. Las personas que por alguna razón no pueden asistir, pagan a alguien “a un peón” para que vaya en su representación.

Las personas mayores de 65 años ya no tienen la obligación de asistir, pero hay quienes aun así asisten como voluntarios.

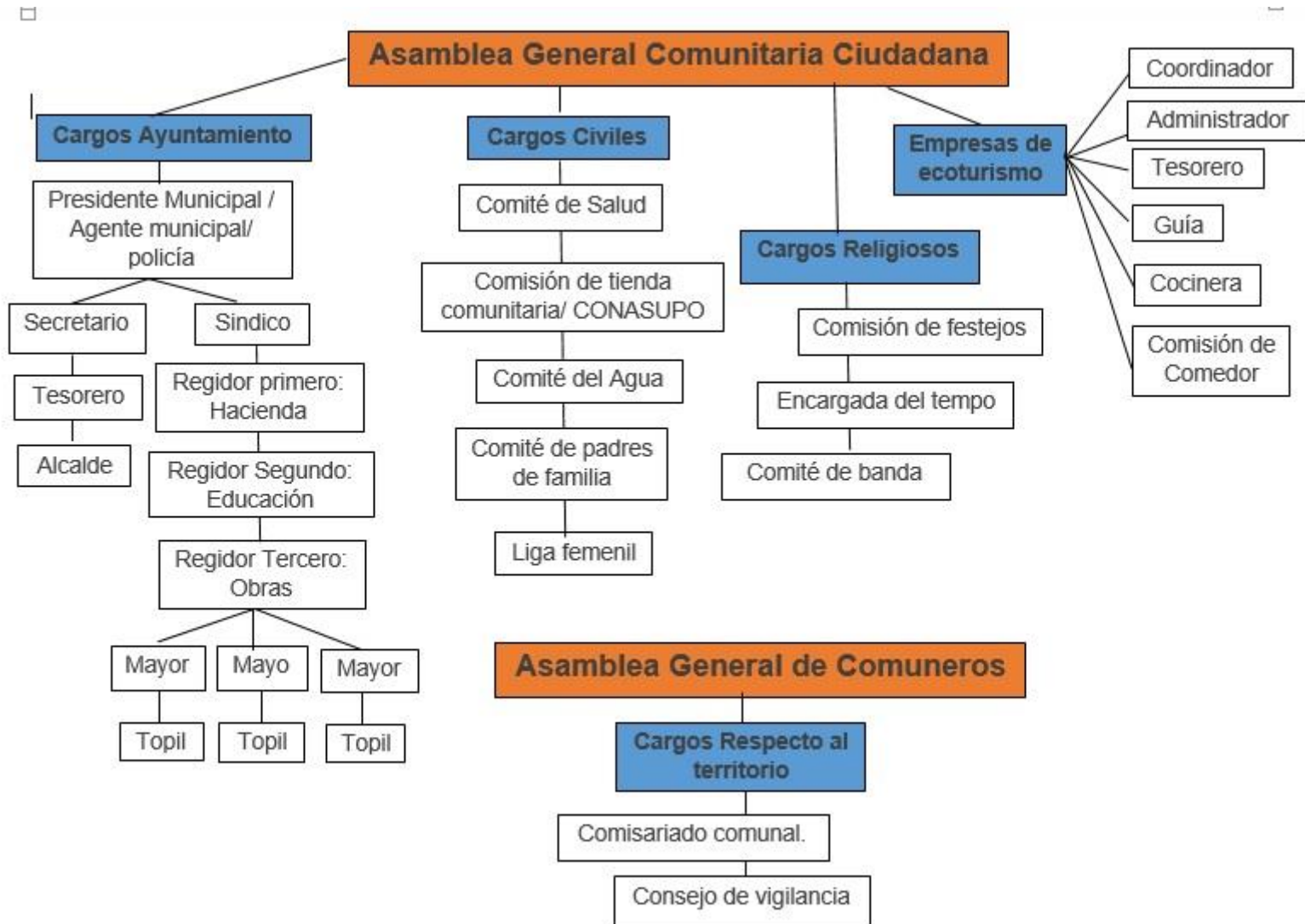
El tequio es un elemento fundamental en las comunidades, pues los pobladores trabajan-colaboran para realizar cierta actividad. A través del tequio, “expresas su voluntad de ser parte de la comunidad, y hacerlo no es sólo una obligación, es una

sensación de pertenencia y aceptación de la comunidad: cumplir es pertenecer a lo propio, de manera que formar parte real y simbólica de una comunidad implica ser parte de la comunalidad como expresión y reconocimiento de lo colectivo” (Malthus, 2007)

- **Los cargos**

El sistema de cargos civiles y religiosos constituye la estructura organizativa de la comunidad, consiste en un servicio comunitario y gratuito, inspirados en principios de obligatoriedad y reciprocidad, de creciente responsabilidad y prestigio, que van desde la administración civil hasta la religiosa, la agraria, la festiva y la gestión para el desarrollo. (Velásquez citado en Malthus, 2007) En los PM, cada comunidad se organiza de forma independiente y de acuerdo a sus necesidades y situaciones específicas; es como definen los cargos que cada ciudadano tendrá que cumplir.

En el mapa 1, se pueden apreciar los diferentes cargos que mencionaron los pobladores de todos los pueblos.



Organigrama 1: Cargos identificados en los PM. Elaboración propia.

La asamblea general de ciudadanos, es la que elige quienes desempeñarán los cargos de: Ayuntamiento, Civiles, Religiosos y de las empresas de Ecoturismo. Para los cargos de ayuntamientos, éstos deben de ser de forma ascendente o en escalafón como Canedo (2008) lo nombra. Y para llegar a ser presidente municipal o agente, según en la comunidad que se trate, están obligados a pasar por todos los cargos para poder llegar a éste último. Es decir, tiene que pasar por topil o auxiliar de topil, le sigue mayor o comandante, regidor tercero o de obras; regidor segundo o de educación, regidor primero o de hacienda y síndico; pero también tienen que ser secretario, tesorero y alcalde para poder llegar a ser agente de policía, agente municipal o presidente municipal¹⁵ según sea el caso.

No todas las comunidades tienen todos los cargos, los cargos civiles que se mencionaron son: el comité de salud, comisión de tienda comunitario o conasupo, comité del agua, comité de padres de familia, liga femenil y encargado del molino; Dentro de los cargos religiosos destacaron: la Comisión de festejos (encargados de la fiesta patronal de cada comunidad), encargada del templo, comité de banda. Y algunos de los cargos de la empresa de turismo que se mencionaron son: coordinador, administrador, tesorero, cocinera, comité de comedor y guías, en el siguiente apartado se aborda detalladamente cada una de ellas.

Y es la asamblea general de comuneros la que elige los que ocuparan los cargos respecto al territorio, los cuales son: comisariado comunal y el consejo de vigilancia.

Todos los cargos son nombrados mediante asamblea y deben ser desempeñados de forma gratuita. Hay cargos que son exclusivos para las mujeres y para los hombres. Los tiempos de duración en los cargos son variados, al igual el tiempo de dedicación que requieren dichos cargos, esto es, están desde los que requieren sólo unas horas a la semana, como los que requieren de tiempo

¹⁵ Aquí cabe aclarar que cada comunidad nombra a sus propias autoridades, que operan de la misma forma. Ósea las Cabeceras municipales sólo lo son de sus comunidades. El municipio de Lachatao comentó que su Agencia Municipal de Latuvi quiere tomar parte para elegir al presidente municipal, pues actualmente ésta cuenta con mucha mayor población que el propio municipio (dicha situación le afecta a Lachatao, por lo que iniciarían sesiones de discusión en meses siguientes a la fecha de dicha investigación).

completo. Por lo regular, tratan de que sólo un miembro por familia tenga cargo y también que no sean tan seguidos, es decir, que tengan un periodo de descanso antes de asumir otro cargo y que la familia pueda reponerse. Casi en todas las familias, por lo menos un integrante de la familia, ha tenido algún cargo.

Los pobladores refirieron los principios rectores del sistema de cargos a los que hace referencia Canedo (2008):

- **La obligatoriedad:** Todos los ciudadanos son personas con derechos y obligaciones en la comunidad (cuando una persona se independiza y forma su propia familia ya adquiere dichas responsabilidades) y debe involucrarse y asumir los cargos. Puede negarse y no aceptar un cargo en cierto periodo pero esta consiente que en algún momento lo tiene que asumir, porque “no depende de querer hacerlo, sino de tener que hacerlo”.
- **La reciprocidad:** Los habitantes de los PM están conscientes que el participar y asumir los cargos, les asegura el apoyo de las autoridades municipales y ejidales, pero también el de la comunidad para cualquier situación en la que requieran ayuda.
- **El servicio:** Tanto los cargos como el tequio, son un servicio que se le da a la comunidad, pero a su vez se le retribuye en beneficios o facilidades al que lo asume.
- **Prestigio:** el desempeñar los cargos en las comunidades, otorga cierto prestigio, reconocimiento, respaldo a quien lo desempeña.

Por ello el cumplimiento de los cargos implica obligatoriedad, pero además reciprocidad; los cargos son un servicio a la comunidad pero a cambio de él, recibe beneficios y prestigio entre los pobladores.

Algunos de los beneficios que obtienen los que desempeñan un cargo en la comunidad son: una satisfacción personal, el servir a su comunidad para el bienestar del pueblo; el reconocimiento, agradecimiento, respeto, prestigio y respaldo del pueblo, hay personas que consideran que no obtienen ningún beneficio.

Los pobladores han tenido que buscar formas para poder subsistir en periodos que un integrante de la familia tiene un cargo. Por ejemplo: a través del apoyo de otros familiares¹⁶; de la cosecha o de la venta de ganado o animalitos si es que tuvieran y quienes ahorran meses antes de ocupar el puesto; o quienes tienen trabajos alternos (que no interfieren con sus cargos); sin embargo hay quienes se rolan con compañeros de su grupos de cargos, para poder seguir con actividades del campo. En menor medida hicieron referencia a que se les apoya con una “dieta” es decir un pequeño incentivo para apoyar a sus familias pero sólo aplica para ciertos cargos.

La mayoría de los pobladores considera a las autoridades, los comités, los caracterizados y personas mayores como los líderes de la sus comunidades. Sin embargo otro sector de la comunidad refiere que no hay líderes en la comunidad, que todo el pueblo es capaz de realizar las mismas funciones, situación que se explica con los cargos, pues todos tienen las mismas oportunidades de ocupar dichos cargos.

¹⁶ En su mayoría son de la familia nuclear (esposa o hijos) que tienen que trabajar y apoyar económicamente al hogar, pero también mencionaron que hay quienes reciben apoyo de otros familiares cercanos que no necesariamente están en la comunidad.

➤ Relaciones sociales

Relaciones sociales entre los habitantes					
	Conoce a los habitantes de la comunidad	Le habla a todos	Conoce a los habitantes de las comunidades de PM	Respeto las opiniones de los demás	Apoya a otros cuando lo necesitan
Personas grandes que llevan toda su vida en la comunidad	X	X	X		
Adultos que llevan toda su vida en la comunidad	X	X		X	X
Quienes salieron por temporadas largas de la comunidad		X		X	X
Personas adultas que llegaron a vivir a la comunidad		X		X	X

Tabla 1: Relaciones sociales entre habitantes. Elaboración propia.

Por ser comunidades pequeñas, las interacciones se dan de forma más directa entre los habitantes. La gran mayoría de los pobladores conoce y les hablan a todos en su comunidad; son pocos los que no conocen a todos, por lo regular corresponde a personas que no han pasado toda su vida en la comunidad, ya sea porque han salido de la comunidad por temporadas largas o personas que llegaron a vivir a la comunidad a través de su matrimonio o por cuestiones de trabajo. Sin embargo, los pobladores no conocen a todos los habitantes de las otras comunidades que conforman el mancomún; la mayoría, sólo conoce a algunos de las comunidades más cercanas a su comunidad. Las personas mayores por su parte refirieron que el espacio ideal de convivencia eran las asambleas de comuneros y las fiestas patronales de cada pueblo, por lo cual; a los más viejos sí los conocían. Casi todos los pobladores sí conocen todas las comunidades.

En general, las relaciones entre los habitantes es de cordialidad y respeto; respetan las opiniones de los demás, aunque no estén totalmente de acuerdo con ella y apoyan a otros cuando lo necesitan. Solo las personas grandes por su edad ya no pueden apoyar, pero en su momento sí lo hicieron y ahora a ellos los apoya la sociedad. La mayoría de los pobladores aseguran que los demás siempre comparten cosas con ellos, que sí los apoyan; es aquí donde recurren al criterio de reciprocidad, donde de la misma forma son agradecidos con las personas que en algún momento les ayudaron, son acomedidos cuando se requiere, lo que nos introduce al siguiente tema.

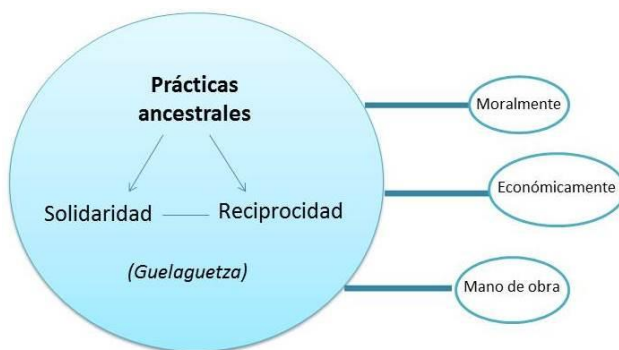


Diagrama 1: Prácticas ancestrales. Elaboración propia

En las comunidades de los Pueblos Mancomunados siguen muy vigentes las prácticas ancestrales; la solidaridad y la reciprocidad se hacen presentes a cada momento en todos los habitantes. **“La Guelaguetza”** es el término que emplean principalmente las personas adultas, para indicar que es una práctica en la que como comunidad se apoyan unos a otros. Las formas en la que pueden apoyar son: moralmente, económicamente o en especie y con mano de obra. Las personas apoyan a la familia o a la persona necesitada, que va desde apoyo moral *“Con consejos, conocimientos, opiniones, sugerencias, favores, compañía para el anciano, el enfermo y personas que están en duelo”*; Económicamente o en especie (de mi cosecha, verduritas, frutita, o alguna despensita (sal, arroz, refresquito, ropita, zapatitos) *con comida para el enfermo, materialmente en compromisos: fiestas o difuntos)*” y con mano de obra *“en trabajos, tequios y a pizar”*.

La reciprocidad es eje fundamental de dichas acciones, donde quien recibe la ayuda está obligada moralmente a devolver el favor, lo que en otras comunidades denominan “Ayuda mutua o mano vuelta”, (Sosa & Villarespe, 2013)

Las fiestas patronales y las fiestas religiosas (semana santa, todo santo, las posadas y la navidad) son las festividades más comunes, que se celebran en todas las comunidades, en menor medida están: día del niño y día de las madres; y sólo en Cuajimuloyas y Latuvi mencionaron la feria del hongo y de la manzana respectivamente. La mayoría de los pobladores participa en las festividades.



Imagen 11 y 12: Fiesta Patronal de Santa Catarina Lachatao 2016

➤ Familias

Según datos del INEGI (2010) el total de la población de Los Pueblos Mancomunados es de 2798 habitantes y 816 hogares¹⁷, en el cuadro siguiente se muestra algunas cifras por comunidad, para todo aquel interesado.

	Yavesía	Amatlán	Llano Grande	Cuajimuloyas	Lachatao	Benito Juárez	Nevería	Latuvi
Microrregiones	443	1043			1307			
2010* ¹⁸	443	282	67	694	257	393	79	578
INEGI 2015	472	993			1068			

¹⁷ Santa Catarina Lachatao con 1307 habitantes y 395 hogares; en San Miguel Amatlán con 1043 habitantes y 282 hogares, y Santa María Yavesía con 448 habitantes y 139 hogares. INEGI (2010)

¹⁸ Unidad de Microrregiones (2013) Catálogo de localidades, consultado el 15 de noviembre de 2016 en: <http://www.microrregiones.gob.mx/catloc/LocdeMun.aspx?tipo=clave&campo=loc&ent=20&mun=365>

Habitantes 2016 ¹⁹	411	271	130	658	179	385	S/d
----------------------------------	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----

Tabla 2: Número de habitantes por localidad, elaboración propia.

Las viviendas de los PM por lo regular cuentan con dos cuartos y una cocina. El tipo de material de las viviendas varía entre: adobe, concreto, ladrillo y madera; pero en las comunidades que todavía mayoritariamente se conserva la uniformidad del tipo de material son: Lachatao casas de adobe, Llano Grande casas de madera, Cuajimoloyas: concreto, cemento y/o ladrillo. El techo mayoritariamente es de lámina, teja y loza; y los pisos de concreto, tierra o loseta, características que son apreciadas a simple vista durante el recorrido por cada una de las comunidades.

Las familias cuentan con los servicios de electricidad, agua potable, sólo en la comunidad de Cuajimoloyas cuenta con drenaje, las demás comunidades emplean baño ecológico (baño/letrina seca), fosa séptica, biodigestor. Son pocas las familias que cuenta con un medio de transporte propio, la mayoría utiliza el autobús comunitario, camioneta mixta, colectivos o se ponen de acuerdo con personas que viajan a la Ciudad para irse juntos. De los entrevistados, casi la mitad de las familias cuenta con gas para preparar sus alimentos principalmente en Amatlán, Lachatao y Yavesía; sin embargo poco más del 70% sigue cocinando con la leña y fogón.

Respecto a los servicios de Educación; la mayoría refirió que son de buena calidad y hasta excelentes²⁰; en menor medida quienes consideran que son

¹⁹ Información proporcionada por los encargados de la Unidad Médica o Centros de Salud de cada comunidad, durante la realización del trabajo de campo.

²⁰ La comunidad de Lachatao, creó su propia escuela comunitaria; debido a que la escuela pública la consideran deficiente (los profesores faltan mucho), y también para evitar en cierta medida la migración. Dicha iniciativa fue aprobada por la Asamblea de ciudadanos. Llevan dos años de haber iniciado y cuentan con el apoyo de la escuela Ayuuk de la zona mixte (La perspectiva indígena e intercultural de esta iniciativa obedece a la necesidad de reconocer y fortalecer las culturas indígenas del país, sus conocimientos y su visión de la vida, como una forma de apuntalar el proceso de reconstitución de los pueblos y territorios indígenas. Además, se busca fomentar el diálogo intercultural de saberes, conocimientos, imaginarios e iniciativas que permitan el enriquecimiento mutuo” (Vásquez, 2012.) y también de una pedagoga cubana, 3 días a la semana llevan materias curriculares y 2 días son para trabajo de campo, conocer su territorio, la geografía, maíz. Pretenden rescatar la cultura, los saberes comunitarios, la lengua, las tradiciones, la gastronomía y las fiestas; para que las generaciones jóvenes “le tengan amor a su pueblo”.

regulares, que funcionan más o menos y los que refirieron que son deficientes o que les hace falta. También cuentan con servicio de Salud, poco más del 85% de la población cuenta con Seguro Popular, Centro de Salud o Derecho a la Unidad Médica.

La mayoría de las familias en los Pueblos Mancomunados son nucleares, conformadas de dos, tres y cuatro miembros; en menor medida están las familias extensas, donde las familias expresaron que es una estrategia para emplear mano de obra que apoyen en las actividades que involucren a la familia, como por ejemplo trabajar en el campo y en la carpintería. En cuanto a los ingresos familiares con los que cuentan los pobladores, surgieron seis categorías: a) Del salario o sueldo de alguno de los integrantes en la familia, seguido y/o complementado del b) autoconsumo, en menor medida mencionaron c) la venta de excedentes agrícolas, d) De las remesas, e) de apoyos del gobierno de programas como (prospera y 70 y más), y f) quienes solo sobreviven de las dadivas y el apoyos tanto de familiares como de la comunidad. Las tres últimas opciones solo las refirieron las personas mayores.

La alimentación de los habitantes es equilibrada, se alimentan de frutas, verduras que ellos mismos cosechan (Chayote, calabacita, papa, col, nopal, ejotes, lechuga, hongos, quelites, berros, guías, hierbas del campo), leguminosas (frijoles, lentejas, garbanzos, habas, chicharos), cereales (Arroz, maíz, trigo) y derivados (tortilla, pan, atole); y alimentos de origen animal y derivados (pollo, ardilla, huevo de rancho, queso, leche); muchas familias recalcan que consumen muy poco o no consumen carne. Complementan sus alimentos comprando en la comunidad “Aquí en la tiendita, en



Foto 13. San Miguel Amatlán

Ya tuvieron egresados de la primera generación, mismos que fueron al IEEPO para certificar dichos conocimiento, y aprobaron. Los pobladores aportan \$200 pesos mensuales para pago a profesores. Y son los mismos pobladores quienes se organizan para brindar el hospedaje y la alimentación a los profesores. (Información proporcionada por entrevistada de la comunidad)

la tienda comunitaria o CONASUPO” en menor medida están los que van al tianguis ya sea al de Ixtlán (las comunidades de Amatlán, Lachatao y Yavesía) o al de Tlacolula (Llano Grande, Cuajimoloyas, Benito Juárez y Nevería) por la cercanía a sus comunidades y quienes compran sus alimentos en la Ciudad de Oaxaca.

Debido a su alimentación es que los habitantes de PM, son personas muy sanas, pues las enfermedades más comunes en las familias son: los resfríos, gripa y tos por lo regular una o dos veces al año, en temporadas de frío y cuando hay cambios de temperatura. En menor medida se encuentran la hipertensión, diabetes, colesterol, artritis, dolor de brazos y rodillas (referida por las personas mayores). Es muy variada la manera en la que se curan, hay quienes usan el sistema biomédico, es decir, que van al doctor, a la clínica y se trata con medicamento; quienes usan el sistema sociocultural que sólo lo hace con medicina natural, plantas medicinales, remedios caseros o con la curandera, y quienes recurren a la herbolaria, en menor medida están quienes recurren a la automedicación, la alópata, a pesar que la gran mayoría cuenta con Seguro Popular, Centro de Salud o derecho a la Unidad Médica.

Por otro lado, los PM cuentan con una gran riqueza natural y cultural, mismas que han sabido aprovechar, creando sus propias empresas productivas (minera, forestal, purificadora de agua y ecoturística), las comunidades de Lachatao y Yavesía también cuentan con una empresa de ecoturismo cada una. Ahora, respecto a la participación de las familias en alguna de las empresas productivas, de las 69 familias entrevistadas; el 66.66% señaló que alguno de los integrantes de sus familias participa o ha participado en alguna de las empresas, siendo la empresa ecoturística la que ha incluido a más familias, seguida de la empresa forestal y en menor medida la empresa purificadora de agua y en la empresa minera (que actualmente no se encuentra funcionando). La comunidad de Yavesía es donde más personas mencionaron que ninguno de sus familiares participa o ha participado, razón que se entiende pues dicha comunidad ha trabajado por separado desde hace ya varios años y su empresa de turismo todavía no se

encuentra bien consolidada; Cuajimoloyas es la que ha incluido a más familias a alguna de las empresas.

➤ **Empresas productivas**

⇒ **Ecoturismo**

Las tres empresas de ecoturismo en los Pueblos Mancomunados son: la Empresa de Ecoturismo Alternativo Expediciones Sierra Norte, S. de S.S., “Expediciones Lachatao SPRL” y la empresa “Ecoturismo Eco-shora SPRL” de la comunidad de Yavesía. Pero en la práctica cada comunidad trabaja de forma independiente, es por esa razón que se mostrarán los resultados por comunidad.

• **Sobre las empresas**



Línea del tiempo 1: Línea del tiempo de las empresas. Elaboración propia.

Benito Juárez (Centro Yaat-Yana) fue la primer comunidad de la empresa expediciones Sierra Norte en iniciar en esta experiencia; gracias a la riqueza natural y cultural con la que cuenta la comunidad y en general la sierra norte, en 1993 surge la idea del arquitecto Martín Ruiz y su hijo Pablo, de querer implementar el ecoturismo en la zona. En sus inicios, la comunidad de Benito Juárez sólo contaba con bicicletas y poco a poco a través la Secretaría de Turismo y de la Comisión Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas (CDI) fueron creciendo. Con el paso de los años, también las demás comunidades se fueron incorporando e incursionando en estos temas.

Y por iniciativa de los Pueblos Mancomunados, en 1998, se integran las comunidades de Cuajimoloyas (Centro Yaa-Cuetzi) y Latuvi (Expediciones Latuvi) y al año siguiente las comunidades Amatlán (centro Yagaa-Tzi) y Llano Grande (Expediciones Llano Grande) y el 2005 La nevería (Centro Latzi Belli), como estrategias para aminorar los problemas de: falta de empleo y la migración que estaban padeciendo las comunidades. La comunidad de Lachatao inició con

expediciones Sierra Norte, pero en 2008, decide apartarse y hacerlo de forma independiente como “Lachatao expediciones”. Y la comunidad de Yavesía también inició en los 90 por iniciativa de jóvenes de la comunidad como “turismo rural”, se quedaban en casa de los pobladores, pero no funcionó y se dejó por casi quince años, y en 2010 lo retomaron nuevamente pero ya como la empresa “Ecoturismo Eco-Shora” integrada por ocho socios que son los que aparecen en el acta constitutiva.

Para iniciar la empresa, todas las comunidades contaron con algún tipo de financiamiento; las comunidades de Expediciones Sierra Norte mencionaron que en primer instancia recibieron aportes de la comunidad y en base a tequios, (sólo en Llano Grande mencionó que se recibió apoyo del comisariado comunal); Expediciones Lachatao por su parte, recibió financiamiento del municipio y de paisanos radicados en CdMX. También Yavesía recibió financiamiento de la autoridad municipal. Ninguna empresa ha solicitado algún tipo de crédito, pero casi todas a excepción de Yavesía han recibido apoyos de CDI y de la Secretaría de turismo (para cabañas y equipamiento del mismo).

Respecto a los servicios que ofrecen las empresas de ecoturismo, cuatro son las categorías principales que surgieron al respecto: a) hospedaje, b) lugares para comer, c) equipo para alquilar y d) actividades recreativas y de esparcimiento. En la tabla siguiente, se muestran las particularidades con las que cuenta cada comunidad.

Servicios que ofrecen							
Amatlán	Cuajimoloyas	Llano Grande	Latuvi	Benito Juárez	La nevería	Lachatao	Yavesía
❖ Lugares de descanso.							
<ul style="list-style-type: none"> • Cabañas 6 (2,4, 6 y 8 personas) • Capacidad :35 	<ul style="list-style-type: none"> • Cabañas 17 (2, 4,6 y 8 personas) • Capacidad:100 personas 	<ul style="list-style-type: none"> • Cabañas 15 • Capacidad: 53 personas 	<ul style="list-style-type: none"> • 9 cabañas • Capacidad: 60 personas 	<ul style="list-style-type: none"> • Cabañas (4, 6 y 8) 	<ul style="list-style-type: none"> • Cabañas 8 • (80 personas aproximada) 	<ul style="list-style-type: none"> • Cabañas 8 • Capacidad : 70 personas 	<ul style="list-style-type: none"> • Casas comunitarias 12 (6 u 8 personas) • Capacidad 96
<ul style="list-style-type: none"> • Casas de familia (4 cuartos) 	<ul style="list-style-type: none"> • Casas de familia. 	<ul style="list-style-type: none"> • Área de acampado 	<ul style="list-style-type: none"> • Casas de familia 7 	<ul style="list-style-type: none"> • Casa del turista (72 personas) 	<ul style="list-style-type: none"> • Área de acampado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Casas de familia 5 (30 personas) 	<ul style="list-style-type: none"> • Área de acampado
<ul style="list-style-type: none"> • Área de acampado 	<ul style="list-style-type: none"> • Área de acampado 		<ul style="list-style-type: none"> • Área de acampado 	<ul style="list-style-type: none"> • Área de acampado 			
	<ul style="list-style-type: none"> • Hotel comunitario (5 cuartos) 						
❖ Oficina de turismo/ recepción.							
<ul style="list-style-type: none"> • Oficina de turismo 	<ul style="list-style-type: none"> • Oficina de turismo 	<ul style="list-style-type: none"> • Oficina de turismo 	<ul style="list-style-type: none"> • Oficina de turismo 	<ul style="list-style-type: none"> • Oficina de turismo 	<ul style="list-style-type: none"> • Oficina de turismo 	<ul style="list-style-type: none"> • Oficina de turismo 	
❖ Lugares para comer.							
<ul style="list-style-type: none"> • Restaurante comunitario 	<ul style="list-style-type: none"> • Comedores comunitarios 	<ul style="list-style-type: none"> • Comedores comunitarios 	<ul style="list-style-type: none"> • Comedores comunitarios 	<ul style="list-style-type: none"> • Restaurante comunitario. 	<ul style="list-style-type: none"> • Restaurante comunitario. 	<ul style="list-style-type: none"> • Restaurante comunitario. 	<ul style="list-style-type: none"> • Comedores comunitarios
❖ Equipo para alquilar							
<ul style="list-style-type: none"> • Casas de campaña: 6 	<ul style="list-style-type: none"> • Casas de campaña: 5 	<ul style="list-style-type: none"> • Casas de campaña: 3 	<ul style="list-style-type: none"> • Casas de campaña: 9 	<ul style="list-style-type: none"> • Casas de campaña: 20 	<ul style="list-style-type: none"> • Casas de campaña: 2 	<ul style="list-style-type: none"> • Caballos 	

• Bicicletas: 16	• Bicicletas: 20	• Bicicletas: 12	• Bicicletas: 18	• Bicicletas: 34	• Bicicletas: 20		
• Caballos	• Caballos		• Caballos				
• Telescopio: 1							
❖ Esparcimiento y actividades recreativas.							
• Recorridos, rutas.	• Recorridos, rutas.	• Recorridos, rutas.	• Recorridos, rutas.	▪ Recorridos, rutas.	• Recorridos, rutas.	• Recorridos, rutas.	• Recorridos, rutas.
• Museo	• Recorridos grupos de trabajo	• Observación de aves.	• Agroturismo	▪ Agroturismo	• Agroturismo	• Museo comunitario	• Río que atraviesa la comunidad
• Temazcal	• Tirolasas: 2 (1km y 150m)	• Talleres.	• Temazcal	▪ Puente colgante	• Recorridos proyectos productivos	• Zona arqueológica	• Templo del siglo XVI
• Guías comunitarios	• Salón de usos múltiples	• Guías comunitarios.	• Guías comunitarios	• Guías comunitarios	• Guías comunitarios	• Iglesia de cantera.	• Fabrica artesanal de cal
• Talleres	• Feria regional del hongo silvestre.	• Salón de usos múltiples	▪ Feria regional de la manzana	▪ Tirolasa	• Salón de usos múltiples	• Guías comunitarios.	• Guías comunitarios
	• Guías comunitarios.		▪ Salón de usos múltiples	▪ Salón de usos múltiples	▪ Juegos de destreza aéreas.	▪ Salón de usos múltiples	• Medicina tradicional
	• Temazcal		▪ Platicas	▪ Mirador	▪ Tirolasa 250m	▪ Temazcal	▪ Talleres
	• Platicas		▪ Talleres.	▪ Platicas	▪ Talleres.	▪ Platicas	
	• Talleres					▪ Talleres.	

Tabla 3: Servicios que ofrecen. Elaboración propia.

Todas las comunidades ofrecen servicios de hospedaje, sólo en la comunidad de Yavesía todavía no cuentan con cabañas. Los hospedajes varían: hay privados, compartidos; en casas comunitarias o de familia para tener un contacto más directo con la población, áreas de acampado para un contacto con la naturaleza, sólo en Cuajimoloyas cuentan con un hotel comunitario y en Benito Juárez con la casa del turista.



Foto 14. Santa Isidro Llano Grande



Foto 15. Santa Antonio Cuajimoloyas

En cuanto a lugares para comer, las comunidades de Amatlán, Lachatao, Benito Juárez y Nevería cuentan con un restaurante comunitario; Las otras comunidades (Yavesía, Llano Grande, Cuajimoloyas y Latuvi) no administran directamente el servicio de comida, lo dejan a los pobladores para que se auto-empleen mediante comedores comunitarios.

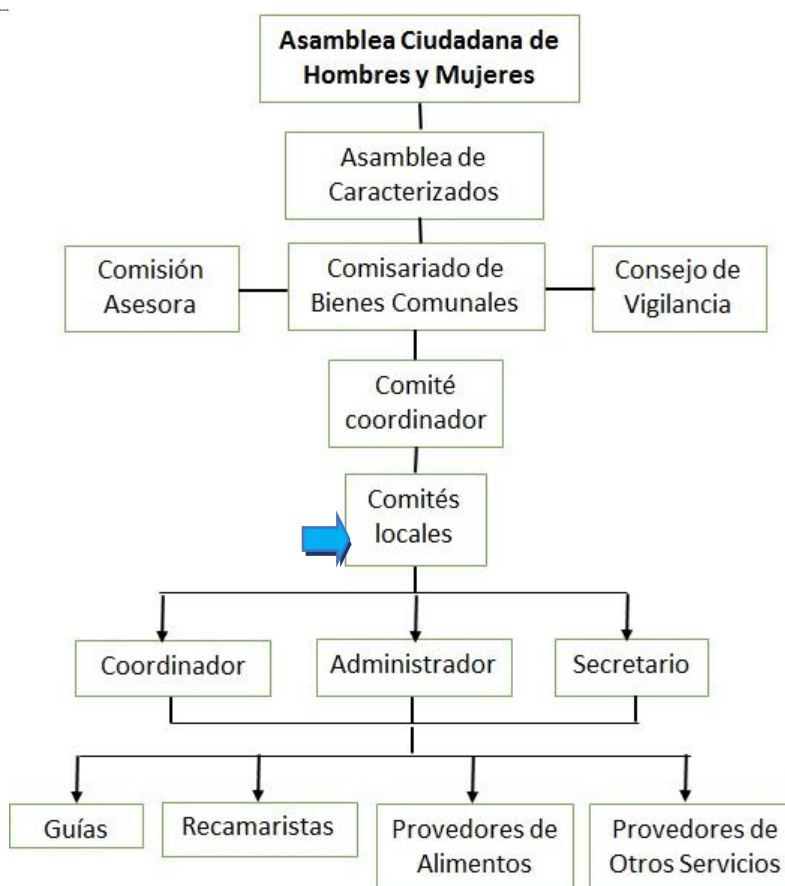
Cada comunidad cuenta con equipo que utilizan para alquilar, como lo son: bicicletas, casas de campaña, caballos y hasta telescopio, sólo la comunidad de Yavesía todavía no cuenta con el equipo suficiente, por cuestiones de financiamiento y el poco tiempo de haber retomado. El esparcimiento y las actividades recreativas, también varían en cada comunidad, las comunidades de expediciones Sierra Norte ofrecen un turismo más de aventura y extremo, enfocado a sectores más variados. Por ello cuentan con tirolesas, juegos aéreos, puente colgante, mirador, así como las famosas ferias regionales del hongo y la manzana, en Cuajimoloyas y Latuvi respectivamente. Pero también se encuentran el agroturismo y variedad de talleres para los interesados como: plantas medicinales,

artesanía, gastronomía en Cuajimuloyas; tortilla, pan y cocina en Llano Grande, talleres gastronómicos en Nevería y; mermelada, pan, medicina tradicional, pulque y tepache en Latuvi.

Expediciones Lachatao por su parte, ofrece un turismo más de descanso y conocimiento, enfocado a parejas, familias, jóvenes. Y Yavesía ofrece un turismo rural, donde el contacto es más directo con las familias; hace dos años, iniciaron con la actividad de cerrar el cauce del río en semana santa, para bañarse en él, y han recibido hasta 700 personas de los alrededores, que van exclusivamente a eso.

Los recorridos son característicos de todas las comunidades, y son tanto en las rutas (históricas), en el bosque (observación de aves, caminatas, ciclismo, cabalgata) o internos (en proyectos productivos: maíz, berro, flores, producción de árboles frutales; en nevería.), en la comunidad o recorridos de una comunidad a otra (de enlace). Estos van acompañados de guías comunitarios (personas de las comunidades que van explicando durante el recorrido). También ofrecen actividades como pláticas y talleres: gastronómicos, plantas medicinales, cultivos orgánicos, artesanales y cuidado del ambiente; la medicina tradicional que incluye (limpia, masaje y temazcal); Todos los servicios los ofrecen en áreas de la comunidad y del bosque.

- **Estructura de las empresas de ecoturismo**



Organigrama 2: Estructura de empresas ecoturísticas. Elaboración propia.

La estructura interna de las empresas ecoturísticas, en todas las comunidades. Se conforman a partir de los comités locales, integrado por un coordinador, un administrador y un tesorero, personas que son elegidas por la comunidad, mediante asamblea; ellos son encargados de la organización, administración y toma de las decisiones internas²¹ de cada una de las sedes de ecoturismo. También participan los guías (personas de la comunidad, que se dedican a orientar a los visitantes en los recorridos, en el bosque, en las rutas que tiene establecida cada comunidad), las recamareras (mujeres de la comunidad que se dedican a la limpieza y mantenimiento de las cabañas), los proveedores de alimentos (que pueden ser particulares en comedores comunitarios o

²¹ En la mayoría de las comunidades las decisiones internas u operativas las toma el coordinador. Sólo Lachatao y Yavesía recalcó que las decisiones la toma el equipo en conjunto.

encargados/trabajadores de los restaurantes que administra la empresa de ecoturismo) y por último están los proveedores de otros servicios: las encargadas del temazcal, las personas que imparten los diferentes talleres en cada comunidad, entre otros. En todas las comunidades es la Asamblea Ciudadana de Hombres y Mujeres la que toma las decisiones importantes de las empresas (Decide quién ocupará los cargos y las decisiones relacionadas con las utilidades).

Solo las comunidades que integran la empresa Expediciones Sierra Norte cuentan con un comité coordinador (integrado por un presidente, un secretario y un tesorero) que es el que dirige y coordina a los comités locales; Y el Comisariado de Bienes Comunales al igual que en las otras empresas productivas de PM, “es la instancia operativa y ejecutora de los acuerdos de la comunidad. Se auxilia de un órgano consultor denominado Comisión Asesora. En este espacio se discuten políticas y se elaboran planes, proyectos y propuestas sobre el funcionamiento y desempeño de las empresas, mismos que son llevados a las asambleas comunales para su discusión y, en su caso, aprobación” (Mathus, 2007).

A continuación se abordarán las particulares de cada comunidad:

- **San Miguel Amatlán**

El comité local, está integrado por dos personas (el coordinador y secretario), el pueblo nombra al coordinador y el escoge al resto del comité, iniciaron así porque anteriormente no habían estado funcionando; actualmente ninguno del comité reciben sueldo alguno, solo justifican gastos de gasolina y comidas cuando se requiere. También participan cuatro guías (dos frecuentes y dos o más en temporada alta, a los cuales se les paga por recorrido que realicen); tienen tres recamareras y para el restaurante emplean dos o cuatro personas según la temporada, todas tienen un sueldo fijo. Dentro de los proveedores de otros servicios están: las encargadas del temazcal (una del temazcal y otra para masajes y limpia, cobran por persona y sólo dan una cuota de recuperación de 30 pesos, pues el temazcal es del centro), y las encargadas de los talleres gastronómicos.

- **San Antonio Cuajimoloyas**

El comité local, está integrado por tres personas (el coordinador, administrador y secretaria/recepcionista), los cuales están por cargo, los dos primeros no reciben sueldo, la recepcionista hace tres meses empezó a percibir sueldo después de haber cumplido su cargo de dos años); es en la única comunidad que cuenta con 60 guías comunitarios (30 hombres y 30 mujeres de edades entre 18 a 60 años), tres forman parte del comité (Que son nombrados por la comunidad y que no reciben sueldos) y 27 activos cada vez (A los cuales van rolando, para que todos tengan la oportunidad de participar); también participan dos recamareras, ellas con sueldo. Los proveedores de alimentos son comedores comunitarios que son administrados por personas de la comunidad. Entre los proveedores de otros servicios están los que ofrecen la medicina tradicional (baño de temazcal, limpiezas y masajes), los que imparten los talleres (gastronómicos, elaboración del pan serrano), los que imparten las pláticas sobre plantas medicinales; y los grupos de trabajo (cooperativa de mujeres que se dedica a la elaboración de hongos en conserva, artesanías de sarcina).

- **San Isidro Llano Grande**

El comité local, está integrado por dos personas (el coordinador y administrador) el coordinador recibe un apoyo mensual, actualmente está cumpliendo el segundo periodo de su cargo. También participan guías, recamareras, personas de la comunidad, los cuales tienen un sueldo o pago. Los proveedores de alimentos son comedores comunitarios que se encuentran distribuidos en la comunidad. Entre los proveedores de otros servicios se encuentran los que ofrecen los talleres (Elaboración de pan, tortilla y cocina).

- **Santa Martha Latuvi**

El comité local, está integrado por dos personas (el coordinador y un tesorero) el coordinador (Su cargo dura 4 años, recibe un apoyo de 150 diarios), el tesorero (su cargo dura un año y es el único que no recibe un apoyo o sueldo). También participan dos guías (con cargo de dos años, los cuales cobran por guiada que

van de 100 a 300 por recorrido y ellos sólo aportan el 10% al centro); tres recamaristas (las cuales son contratadas con sueldo de 100 pesos diarios). Los proveedores de alimentos son tres comedores comunitarios que se encuentran en la comunidad, en temporadas bajas se turnan una semana cada uno, para ofrecer el servicio (esto, para evitar que se les dañen los alimentos); en temporadas altas funcionan todos. Entre los proveedores de otros servicios se encuentran los que ofrecen los talleres (mermelada, pan, medicina tradicional, pulque y tepache); las encargadas del temazcal y masajes; y, los que rentan sus caballos para los recorridos.

- **Benito Juárez**



Foto 16. Comité local de BJ

El comité local, está integrado por tres personas (el coordinador, administrador y secretario), los cuales están por cargo de un año, no reciben sueldo, sólo una comida al día en el comedor comunitario el cual lo cubre el centro. Cuenta con un guía de planta (también nombrado por la comunidad mediante cargo, sin sueldo, sólo una comida al día) y ocho guías eventuales (a los que recurren cuando se necesita

personal y en temporadas altas, reciben 150 al día); Son seis recamareras, las cuales se rolan, con sueldo de 160 por día. En cuanto a proveedores de alimentos; cuentan con un comedor comunitario el cual administra la comunidad, para ello participan 70 mujeres activas las cuales a través de cargos de un año, seleccionan a seis mujeres que dividen en dos grupos de tres mujeres (una semana cada equipo, administra y atiende el comedor; no reciben ningún sueldo). Entre los proveedores de otros servicios están los dueños de proyectos productivos (granja ecológica, y sobre el cultivo de hongos y sus propiedades).

- **La Nevería**

El comité local, está integrado por dos personas (el coordinador y el administrador o tesorero), los cuales están por cargo de un año, ambos reciben un incentivo de 100 pesos diarios. Dos guías auxiliares (elegidos por asamblea), dos recamaristas (también por cargo, y reciben un incentivo por cama que arreglan), proveedores de alimentos, una cocinera encargada del restaurante comunitario (también es nombrada en la asamblea, sólo entrega el 15% de sus ventas); y los proveedores de otros servicios como los que imparten los talleres (de pan, agroturismo).

- **Santa Catarina Lachatao**

El comité lo integran tres personas (que son elegidas a través de cargo, y no reciben salario, sólo apoyos de comida y gasolina); participan cuatro guías comunitarios (a los cuales les pagan por recorrido que realicen), Participan de dos o tres recamaristas, una lavandera, y una más de mantenimiento, varían según la temporada, (se les paga por horas trabajadas). Los proveedores de alimentos, son un restaurante comunitario del centro en el cual participan de cuatro a cinco personas. Dentro de los proveedores de otros servicios están: las encargadas de la medicina tradicional, el temazcal, las limpias y el masaje. Las que imparten los talleres de (pan, gastronomía, tepache, cultivos orgánicos) y los que rentan sus caballos.

- **Santa María Yavesía**

El comité lo integran tres personas, pero actualmente sólo están funcionando dos (tesorera y presidente, no reciben sueldo), pues el secretario renunció. Los guías son personas de la comunidad a los que se les paga por recorrido realizado; Los proveedores de alimentos son comedores comunitarios particulares; en este caso no hay recamaristas, las dueñas de cada casa se encargan de atender a los turistas (en cuanto a sueldos, el 70% es para la propietaria y entregan el 30% a la coordinación). Los proveedores de otros servicios están los que imparten los talleres (educación ambiental, artesanales de madera).

- **Funciones de ciertos puestos, desde la experiencia de los participantes entrevistados.**

- Encargado o coordinador

Deben ser personas de la comunidad elegidos por la Asamblea General de Ciudadanos, en teoría todos los ciudadanos pueden y deben ocupar el puesto en algún momento. Las funciones que realizan los encargados o coordinadores son: coordinar todo el trabajo, las actividades y al personal (guías, camarista) recibir a los grupos de turistas, buscar financiamiento, hacer propuestas (ante dependencias), autorizar recursos, promoción, y en algunos casos administrar; dar la cara; participar en reuniones, estar al tanto de todo; pero también informar a la asamblea de hombres y mujeres o a la asamblea comunal, según sea el caso, esto se hace por lo regular cada año, culmine o no su cargo o cuando la asamblea así lo requiera, la asamblea tiene el derecho no escrito de revocación de mandato.

Los tiempos de duración de los cargos también los decide la comunidad, mediante asamblea; las comunidades de Cuajimuloyas, Benito Juárez y Nevería el cargo dura un año, en Amatlán y Llano Grande han recurrido a la reelección, el cargo normal dura dos y tres años respectivamente y (ambos coordinadores entrevistados se encuentran en su segundo periodo, pues la asamblea así lo decidió). En Yavesía dura tres años, en Latuvi cuatro años y en Lachatao cinco años. En cuanto a los horarios y días de trabajo, es indeterminada. Pues todo depende de la cantidad de turismo y las necesidades que tengan la empresa o sede. Los entrevistados mencionaron que “es de tiempo completo, no tenemos horario, ni días de trabajo”, ya que cualquier detalle o inconveniente, ellos tienen que atenderlo o resolverlo.

De los entrevistados cinco de los ocho coordinadores se dedicaba a la agricultura, a trabajar el campo antes de estar en este cargo; el resto, uno era vigilante en Ixtlán, una administraba un centro de cómputo y por último un encargado de ventas en la empresa forestal; dichas respuestas corresponden a las comunidades de Amatlán, Lachatao y Latuvi respectivamente.

- Administrador o Tesorero

Deben ser personas de la comunidad elegidos por la Asamblea General de Ciudadanos mediante la mayoría de votos, misma que va respaldada por la confianza que le tiene la población. Las funciones que realizan son: administrar la empresa, llevar el control de los gastos, las entradas y las salidas, realizar informes; por lo regular los horarios son de ocho de la mañana a ocho o nueve de la noche. Las herramientas que utilizan son: libreta, calculadora, frecuencia de radio local, de los tres entrevistados solo una persona ocupa computadora y todos se dedicaban a la agricultura antes de ser elegidos.

- Secretario (a)

Deben ser personas de la comunidad que también deben ser elegidos por la Asamblea General de Ciudadanos, destacarse por ser personas responsables y amables. De las funciones que realizan son: información al turista y atención de llamadas principalmente; las herramientas que utilizan son: teléfono, libreta, carpetas, computadora y frecuencia de radio local. Los horarios son de 8 am a 8 pm de lunes a domingo. De los entrevistados uno se dedicaba a la agricultura y una mujer que había regresado después de trabajar en EEUU.

- Guía

Los requisitos que deben reunir una persona para ser guía son: ser de la comunidad, con ganas de trabajar, que sea puntual, responsable, honesto, paciente, que sean sensibles con el turista, que reciba la capacitación y que conozca la naturaleza y su comunidad. Las funciones que realizan son: recorridos, caminatas, cabalgatas, ciclismo, acompañar a los turistas, compartir visiones, también se encargan de los juegos (tirollesa, puentes colgantes, juegos aéreos). Las herramientas que utilizan son: frecuencias de radio locales, mochila, botiquín de primeros auxilios, ropa comida, bote de agua y un manual de los recorridos. Los horarios no son fijos, todo dependerá de los turistas, reciben un sueldo por recorrido realizado y algunos turistas le dejan alguna propina extra.

De los cinco guías que se entrevistaron, cuatro de ellos hombres se dedican a la agricultura y la única mujer entrevistada se dedica a labores del hogar; tres de ellos llegaron a la empresa por iniciativa propia ellos se ofrecieron para ser guías, a una persona la empresa lo buscó por los conocimientos que tiene y una más fue nombrada por la comunidad.

- Del área de comida

Deben ser mujeres de la comunidad, los requisitos que debe reunir una persona para ser del área de cocina son: ser mujer de la comunidad y saber cocinar. Las funciones que realizan son: todas las labores de la cocina, la administración del comedor, despensa, preparación de alimentos, y atención a los turistas. Las herramientas que utilizan son: una cocina equipada. Los



Foto 17. Comedor BJ

horarios son fijos, de siete am a ocho pm. De las cuatro mujeres entrevistadas (una es encargada de comedor, una vocal, una cocinera y una empleada) son mujeres que se dedican al hogar y al campo.

- Recamarista

Quienes realizan estas funciones son mujeres de la comunidad, los requisitos que debe reunir una persona para ser recamarista son: querer trabajar y presentar solicitud de empleo. Las funciones que realizan son: limpieza de las cabañas, tender las camas y lavar los blancos. Los horarios no son fijos, todo dependerá de la cantidad de turistas. En el caso de la entrevistada, antes de este trabajo era cocinera y llegó a la empresa porque la invitaron a trabajar.

- Voluntario

El entrevistado es de la comunidad de Cuajimoloyas, estudiante. Durante los meses de junio a septiembre, se dedica a la recolección de hongos, mientras guía a los turistas, también brinda talleres, sesiones informativas. Reúne alrededor de

cinco kilos de hongos diarios, que lleva a su madre para que los guise. Las herramientas que utilizan son: cestos de diversos tamaños. Los horarios y días de trabajo son variados, cualquier día por las tardes. Le gusta lo que hace, por lo bonito de su cultura y porque tiene los conocimientos. Lo que más le gusta es recolectar los hongos y explicar cómo lo hace.

- **Las relaciones y dinámica laboral**



Diagrama 2: Empresas ecoturísticas. Elaboración propia

Las relaciones entre todos aquellos que participan en las empresas ecoturísticas de cada comunidad, es de un alto grado de cohesión, todos conocen a los miembros de sus respectivas sedes y les hablan a todos; las relaciones con sus compañeros de trabajo las refirieron como *“muy buenas, muy cordial, somos unidos, de mucha comunicación, satisfacción de tenerlos como compañeros y poder convivir con ellos”*. Con expresiones de solidaridad y ayuda mutua, todos apoyan a sus compañeros cuando lo necesitan aunque no sean necesariamente sus funciones: *“en cuestión de trabajo nos apoyamos entre todos y también entre pueblos”*, por ejemplo: *“limpiando o cuidando la oficina cuando el encargado no ésta”*; *“explicando o enseñando a los nuevos compañeros”*, *“cuando no hay guías*

o coordinadores nos apoyamos”, etc., es decir en el transcurso del día apoyan a otros compañeros a terminar sus tareas; hasta quienes refirieron que se suplen o turnan para trabajar el campo, todo esto por lo regular se presta en temporadas no tan altas, cuando no hay tanto trabajo.

Ven y consideran a sus compañeros de trabajo como amigos, *“son buenos, nos apoyamos, son entusiastas, le echan ganas, son personas coordinadas, comprometidas, somos una unidad, un equipo”*. Los valores que se implementan en las empresas son: el respeto (a lo que cada uno hace, como entre compañeros), comprensión, tolerancia, seriedad, compromiso, educación, honestidad, compañerismo, amabilidad, solidaridad, visión conjunta, charla y el compartir.

La manera en que solucionan los problemas siempre es *“platicando, mediante el dialogo, comentarios constructivos”*, o en su caso en *“reuniones, pequeñas juntas, en equipo, con los coordinadores, consensuando ideas; en casos más drásticos se lleva a la asamblea o con el agente”*. A todos les gusta el trabajo en equipo; *“porque así es más bonito; a veces platican y no se siente tan pesado”*, salen mejor los trabajos, se comparten ideas, *“varías cabezas piensan mejor que una”*, así se acaba más rápido el trabajo *“la unidad hace la fuerza”*, *“se consigue mayor éxito”*. Todos respetan las opiniones de los demás aunque no necesariamente estén de acuerdo con ellas.

Es importante aclarar que las obligaciones que cada uno tiene, son primordiales para el logro de los objetivos de cada empresa, y cuando es necesario *“se les llama la atención”*, y en algunos casos sí los apoyan pero con condiciones, por ejemplo: *“si una camarista pide permiso, debe dejar a alguien que haga su trabajo”*. Los comités y principalmente el coordinador es quien toma las decisiones importantes en cuanto a lo operativo de las empresas.

- **Operatividad**

En cuanto a cómo operan las empresas ecoturísticas, surgen, cuatro temas a analizar, selección del personal, capacitación, estrategias de difusión y rendición

de cuentas. Primero, los empleos que generan las empresas, varían según la temporada. La temporada más alta en todas las comunidades son las vacaciones de Semana Santa, de verano y en diciembre. Lachatao menciona que también en noviembre, en la fiesta del pueblo (25 de noviembre). Hay empleos directos e indirectos (como los proveedores de tortilla, pan, fruta, huevo, pollo, los comedores particulares como en Cuajimoloyas, Llano Grande, Latuvi y Yavesía que se generan en torno al ecoturismo). La selección al personal para los empleos directos es muy diferente en cada comunidad; en Amatlán el gerente decide quien participará, por lo regular pone a familiares por el compromiso de responsabilidad que eso implica, en comunidades como Lachatao, Llano Grande, Cuajimoloyas, Benito Juárez, se da prioridad a la gente del pueblo, pero que tengan la disponibilidad e interés por participar. Y en Latuvi se hace la invitación en la asamblea general y los interesados asisten al centro. Sólo en Nevería todos es por medio de cargos de un año; y en Yavesía todos los que participan ya están capacitados.

En cuanto a capacitaciones, en todas las empresas se ha impartido algún tipo de capacitación. De todas las que mencionaron se encuentran: acompañamiento empresarial, administración, atención al cliente, inglés básico, primeros auxilios, elaboración de senderos, cómo guiar al turista (interpretación, caminatas, botánica, fauna, forestal y tirolesas), recolección y tratamiento de hongos, de cocina (comida tradicional, precios, porciones), recamaristas (lavar en seco, tender las camas, hacer figuras con toallas), máquetin y redes sociales. Mismas que han sido impartidas por facilitadores de la Secretaría de Turismo y de CDI, técnicos forestales de PM, biólogos de ecoturismo, Expediciones Sierra Norte y por la SEMARNAT.

No todas las comunidades han recibido todas las capacitaciones y tampoco todo el personal ha sido capacitado, razón que se entiende pues el personal se va rotando (ya sea por término de los cargos o por alguna otra situación). Sin embargo, en la marcha van aprendiendo y entre compañeros compartiendo experiencias, transmitiéndose los conocimientos y apoyando a los que se van

integrando. Por otro lado, a la mayoría les gustaría que se les siga capacitando; algunos de los temas que mencionaron son: idiomas, computo, redes sociales, administración, manejo de los alimentos, cocina especializada, tendido de camas, cuidado de la naturaleza, más sobre árboles, aves y otros como temas de índole educativo y formativo: modelo educativo del cuidado del medio ambiente hacia las nuevas generaciones y fortalecimiento de relaciones humanas.

En cuanto a las estrategias de difusión que emplean; las comunidades que integran expediciones Sierra Norte lo hacen por medio de la página de expediciones sierra norte, misma que se administra desde las oficinas de Oaxaca, todas cuentan con Facebook, en ferias de promoción, en algunos periódicos y revistas. Expediciones Lachatao, menciono que la difusión se da, de persona a persona y por medio de páginas web; Yavesía por su parte se promociona en la página del ayuntamiento y al igual que Lachatao por la *Red Integradora Sierra Juárez²².

Todas las comunidades llevan un inventario (el registro de las entradas y salidas (gastos, sueldos o algún imprevisto).

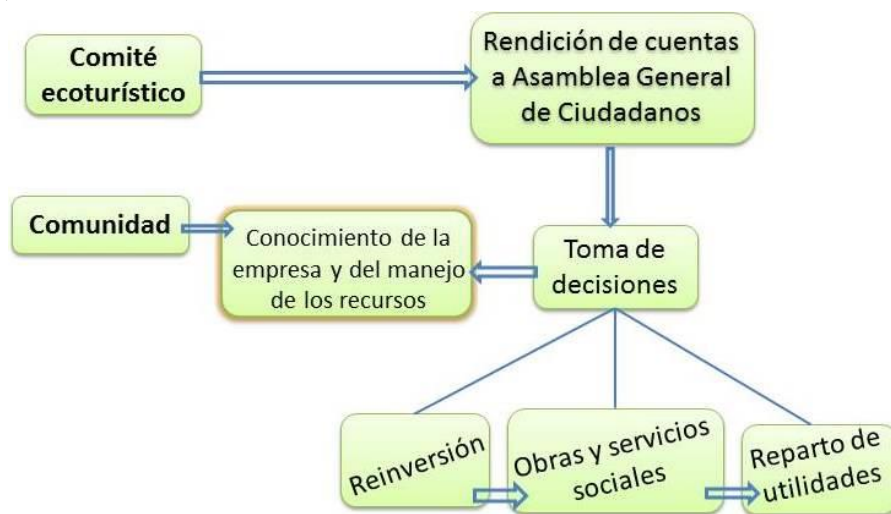


Diagrama 3: Rendición de cuentas. Elaboración propia

²² La integran: Santa Catarina Ixtepeji, Ixtlán de Juárez, Santa Catarina Lachatao, Capulápan de Méndez pueblo Mágico y Santa María Yavesía.

Los comités de cara comunidad rinden cuentas, informes a la Asamblea General de Ciudadanos (mensual, semestral, anual o cuando la asamblea lo decide). Y es ahí donde se toman las decisiones, se decide la manera en la cual, se ocuparan las ganancias; las cuales pueden ser: Para reinversión (equipo, infraestructura o mantenimiento del centro, o si se deciden guardarlo para alguna emergencia o imprevisto), para obras y servicios sociales (escuela comunitaria, empedrado, agua, salud), para eventos (apoyo para fiesta patronal, festividades o eventos culturales); o si se hace un reparto de las utilidades entre los ciudadanos. Los primeros años de las empresas, por lo regular las ganancias si es que las hubiese siempre se ocupan para reinvertirlo y que la empresa vaya creciendo; con el paso de los años se utilizan para beneficio colectivo, comunitario, necesidades que la comunidad detecta y desea atender. El reparto de utilidades es productos de años de trabajo de la comunidad, donde los pobladores ven la necesidad de dividir en partes iguales las ganancias entre los ciudadanos, si bien no son grandes las ganancias, pero los motiva ya que pueden ver parte del fruto de su trabajo. En las comunidades que ya han hecho reparto de las utilidades son: Benito Juárez y Latuvi.

Todos los pobladores están enterados de la forma en la que se manejan los recursos en sus comunidades, pues es un acto transparente. Casi todas las comunidades a excepción de Yavesía consideran que la empresa ya genera ganancias, puesto que ya son autosuficientes, esto quiere decir, que ya cubren sus gastos solos, cosa que en un inicio no hacían (las diferentes sedes cuentan con cada vez más servicios e infraestructura); las ganancias las reinvierten en obras o necesidades sociales y en algunas comunidades ya hay reparto de utilidades.

- **Problemas y dificultades**

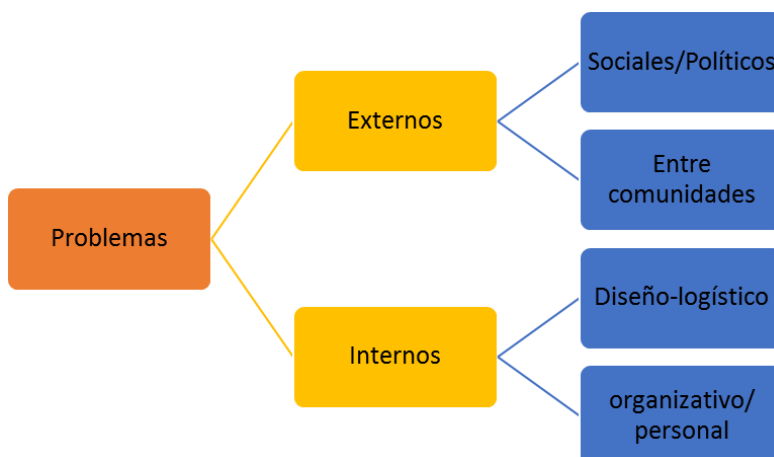


Diagrama 4: Problemas o dificultades se les ha presentado. Elaboración propia.

Algunas de las dificultades o inconvenientes que se le ha presentado como empresas son: problemas externos, que no depende directamente de ellos, a raíz de los problemas sociales y políticos por los que atraviesa el Estado, “los clientes no llegan por la inestabilidad en la capital”, también el que las carreteras están en pésimas condiciones, esta opción la refirieron las comunidades de Llano Grande, Nevería y Latuvi; Otro problema externo es “problemas entre comunidades” y fue referida por la comunidad de Yavesía (donde aseguran que han tenido bloqueos, desprestigios por la comunidad de Llano Grande, que no permiten que llegue el turismo).

Los problemas internos, están relacionados con el diseño-logístico: la oficina de Expediciones Sierra Norte de Oaxaca, no brinda la información completa a los turistas, y cuando estos llegan a las sedes tienen problemas porque creen que les están cobrando más (Benito Juárez), accidentes de los turistas en los recorridos (Cuajimoloyas) y problemas o inconvenientes con los servicios: agua, gas principalmente (Amatlán); coinciden en que no todos los visitantes entienden el valor del ecoturismo, (tiran basura, se molestan por los precios); y el que personas de la comunidad no involucradas, desconocen y no reconocen el esfuerzo de los que participan. También están, los problemas de índole organizativo y laboral, como la falta de disposición de los que se van integrando, falta de dominio del

idioma inglés, falta de conocimientos en primeros auxilios, mala comunicación entre algunos compañeros, desacuerdo en sus funciones.

De las cosas que han hecho para solucionar o evitar esos problemas están:

- Yavesía realiza nuevos eventos para darse a conocer: como el 3er encuentro de los pueblos hermanos zapotecos y el que se realiza en semana santa en el río.
- Cuajimoloyas ofrece un seguro de \$22.00²³ a sus visitantes y los guías son más responsables y preparados en primeros auxilios.
- Benito Juárez, les explican, hablan bien con los visitantes.

Como empresas, la relación que mantienen con sus comunidades vecinas sean o no de los PM, en todas es muy buena, salvo excepciones con ciertas comunidades²⁴. Se apoyan, mantienen buenas relaciones, comparten experiencias, clientes. Orientan, brindan la información a los turistas, si estos lo requieren. No es de competencia, pues todos están conscientes con los servicios que cuenta cada comunidad.

- **Responsabilidades, beneficios, aprendizajes, compromisos de las empresas de ecoturismo de los PM**

Responsabilidad con el ambiente:

1. La finalidad es respetar, proteger, cuidar y conservar el ambiente, el bosque.
2. Crear conciencia: tanto en la comunidad, como en los visitantes.
3. No alterarlo o modificarlo, siempre la defensa de la naturaleza. (Esta opción sólo la dio Yavesía)

Estas incluyen no contaminar: *“no tirando basura, no usando plástico, ni unicel (Lachatao es la única que tiene prohibido el uso del unicel), reciclando y*

²³ Surgen otros problemas, pues no todos quieren pagar el seguro antes de sus recorridos; hasta que lo necesitan.

²⁴ La relación que mantiene Lachatao con respecto a las comunidades de Expediciones Sierra Norte, es de roce y desacuerdo, a excepción de Amatlán que por la cercanía, comparten clientes y demás. Yavesía por su parte mantiene mala relación con Llano Grande pues ellos tienen uno de los pasos a la comunidad y mencionan que los han desprestigiado con los turistas.

separando (Nevería cuenta con un centro de acopio para juntar envases, pilas y basura inorgánica que tardaría años en desintegrarse)”. Otra de sus responsabilidades es crear conciencia tanto en la comunidad con los turistas: “para que no corten árboles, protejan y cuiden la flora y la fauna, reforesten y no contaminen el agua”.

Algunas de las responsabilidades que tienen los participantes de las empresas con sus empresas y sus comunidades son:

1. Desempeñar bien cada una de las funciones por que representan a la comunidad, la obligación de continuar, seguir adelante.
2. Un compromiso social. (Rescate de la cultura, el idioma, generar empleos, comprar los productos a los pobladores)
3. Apoyar a su desarrollo (centros educativos, salud), cuidarla, promoverla y difundirla.

Las empresas tienen una gran responsabilidad hacia sus comunidades; “apoyar a mi empresa y a mi comunidad; tengo una responsabilidad para con el pueblo” el poder regresar a la comunidad un poco de lo mucho que les ha dado son cuestiones que más resaltaron, ya que son los pobladores quienes han sacado adelante a las sedes, cooperado con tequios y cargos.



Diagrama 5: Beneficios de la empresa ecoturismo. Elaboración propia

Algunos de los beneficios que las empresas de ecoturismo han traído a sus comunidades son: A).Cuidado del ambiente cada comunidad a su manera participa, manteniendo limpias sus comunidades, no tiran basura, separan y como en Lachatao prohíben el uso del unicel, por ser tan dañino y contaminante para el medio ambiente, han generado una conciencia ambiental en la población, para la conservación de la naturaleza y realizar saneamiento ambiental. B) La creación de empleos sin importar edades, lo que contribuye a que la gente no migre de sus comunidades, puesto que con los empleos generan ingresos económicos para las familias. C) La derrama económica generada por el ecoturismo es otro de los beneficios que las empresas han traído a las comunidades, lo que ha ayudado a que los ciudadanos ya no tengan que estar cooperando tanto para sacar ciertas actividades. D) Construcción de Obras y servicios sociales a partir de las ganancias que generan las empresas. E) Difusión de las comunidades, el ecoturismo ha permitido dar a conocer las comunidades de PM tanto a nivel nacional, como internacional, en la entrada de las comunidades tienen un letrero oficial, que las identifica como parte de la ruta Sierra Juárez.

Otro de los beneficio que las empresas han traído a sus comunidades es la F) revaloración de la cultura, donde han rescatado la medicina tradicional, el zapoteco, piezas para el museo y rituales. G) Empoderamiento de los Pobladores, donde los pobladores son los dueños de sus propias empresas, ellos toman las decisiones importantes y dirigen el rumbo de su comunidad, se ponen retos y hasta quienes descubren su vocación personal en el ecoturismo. H) Fortalecimiento de las relaciones humanas, entre la población y entre los que participan en las empresas. I) Apoyos económicos de dependencias como CDI y Secretaría de Turismo que benefician a las comunidades.

La mayoría de las comunidades mencionó que las empresas no traen ningún aspecto negativo a sus comunidades. Sin embargo hay quienes mencionaron:

1. Falta de conocimiento en el tema
2. Los desechos y residuos que se generan.

3. Falsa percepción de los impactos entre las personas que no participan en las empresas.
4. Falta de solidaridad entre algunas comunidades.

La falta de conocimiento en el tema de ecoturismo por parte de los pobladores, el manejo de los desechos y residuos que se generan, la falsa perspectiva de algunos pobladores al no apreciar los logros y beneficios que ha traído a sus comunidades, que a su vez genera una división intercomunitaria por las visiones encontradas y la falta de solidaridad entre algunas comunidades (Llano Grande y Yavesía).

Algunos de los aprendizajes que han adquirido los pobladores que participan en las empresas ecoturísticas son:



Diagrama 6: Aprendizajes. Elaboración propia

- Desarrollar habilidades respecto a las funciones específicas que realizan (hacer nuevos alimentos, comida vegetariana, lavar en seco, figuras con las toallas, sobre redes sociales, interpretación ambiental, del ecosistema, trato al cliente, y administración), facilidad de palabra, relacionarse, convivir, tratar a las personas, manejo de grupos y a sentirse bien.
- Crecimiento personal: tener más interés, ser más responsable, respetuoso, valores, a valorar lo que tenemos (la naturaleza y sus atractivos) y a generar un sentido comunitario.

- Nuevos conocimientos: del ecoturismo, de la historia del pueblo, acercamiento con los abuelos y porque reciben cursos.

A todos les gusta su trabajo, lo que hacen: porque conocen, conviven, platican, hace amigos con la gente, les apasiona lo que hacen, pero también han aprendido y han enseñado a los turistas; les es satisfactorio y representa ingresos para la comunidad; lo que más les gusta es dar información, explicar el cuidado de la naturaleza, caminar, convivir con las personas y con el medio ambiente; que los clientes se vayan satisfechos. De las cosas que no les gustan es que los visitantes tiren basura, y sólo una persona comentó que no le gusta dar recorridos, una más que no haya una buena coordinación interna y por último una persona que refirió la mala atención de sus sedes.

Los participantes tienen un gran compromiso con las empresas, todos quieren que las empresas se mantengan, que no decaigan, sigan adelante, que sigan creciendo. Por ello, tienen el compromiso de hacer bien su trabajo (afianzar el turismo, dejar las rutas bien establecidas), tienen una lealtad hacia las empresas.

Todos coinciden en que quieren que los visitantes se vayan con una muy buena imagen de sus comunidades: *“satisfechos por el servicio, con una experiencia inolvidable (llena de buenos recuerdos, del paisaje, de las cascadas, de la comunidad como originaria con identidad e historia), que se vallan contentos y que estén deseosos de regresar, que puedan recomendarnos”*.

⇒ **Purificadora de Agua**

- **Sobre la empresa**

La envasadora y empacadora de PM Inda Pura surgió en 1997, como Sociedad de Solidaridad Social (SSS), por iniciativa de comuneros caracterizados y con la finalidad de generar empleos para las mujeres. Para iniciar la empresa contó con financiamiento de la empresa forestal y de la Secretaría de Desarrollo Social y Humano de Oaxaca (SEDESOH). En sus inicios se dedicaba al “envasado de agua de manantial; envasado de jugos, frutas y concentrados; procesamiento y

conservación de frutos y vegetales”. (Malthus, 2007). Iniciaron con la planta de envasado de agua del paraje Las Vigas, una vez teniendo el producto terminado lo bajaban a distribuir a la Ciudad; lo que les generaba perdidas, pues los garrafones eran de vidrios y en traslado se rompían; fue en 2002 que ampliaron sus instalaciones a otra planta de envasado en la localidad de Ixcotel en la ciudad de Oaxaca.

Recientemente cambiaron su régimen legal a Sociedad de Producción Rural de Responsabilidad Limitada S.P.R. de R.L. Actualmente sólo funciona la planta de Ixcotel, transportan el agua en pipas y todo el proceso de purificación y envasado lo hacen en la Ciudad. El producto que ofrecen es agua purificada de manantial, en presentaciones de: garrafón de 19 litros, botellas de 350 ml., 500 ml., un litro y litros y medio. Mismos que se ofrecen al menudeo y mayoreo al mercado abierto en la Ciudad de Oaxaca principalmente; la productividad de la empresa es: diariamente entre dos mil y tres mil garrafones de 19 litros. Y el agua embotellada aproximadamente 50 mil botellas mensuales.

Cuentan con la infraestructura, maquinaria y equipo necesario para el tratamiento y envasado del agua: dos pipas (con las que transportan el agua desde los PM), tanques de agua para almacenar el agua de manantial cruda, tanque hidroneumático, filtro de arena, el filtro de carbón activado, pulidor, filtro luz ultravioleta, la máquina de osmosis inversa, tanque de agua tratada, pulidor, filtro generador de ozono, lavadora, llenadora de garrafones y botellas y seis camionetas repartidoras. El proceso de envasado se realiza con las medidas de higiene, seguridad y bajo las normas de la Secretaría de Salud.

- **Estructura de la Purificadora de Agua**



Organigrama 3: Estructura de purificadora. Retomada de: (INDAPURA, 2013) en <http://indapura.com/valores.html>.

El consejo de administración lo conforman el comisariado comunal, el consejo de vigilancia y los gerentes de las empresas; los cuales son los encargados de tomar las decisiones importantes de la empresa. Y en este caso, el Comisariado Comunal le rinde informes de la situación de la empresa a la Asamblea General de Comunereros.

El gerente y coordinador; es el encargado de la empresa, las funciones que realiza son la administración y la gerencia de la empresa, lleva un control estricto de los recursos y es el encargado de tomar las decisiones internas u operativas. En cuanto a los horarios y días de trabajo, es de lunes a sábados el horario varía, todo depende de las actividades que tenga que hacer y percibe un sueldo de 15,000.00 mensuales.

El entrevistado, es originario de la comunidad de San Miguel Amatlán, tiene 59 años de edad, es casado, se escolaridad es licenciatura en contaduría pública. Llegó a ocupar el puesto por nombramiento de los comuneros caracterizados; lleva siete meses en el puesto y está por tiempo indefinido, pero por iniciativa propia pidió que fuera sujeto a resultados. En este caso es una persona preparada en el ramo, antes de este trabajo ejercía su profesión en la Ciudad de Oaxaca.



Foto 18. Encargado de la Purificadora

Los empleados (as), lo integran 50 personas (35 mujeres y 15 hombres), en su mayoría de entre 18 a 40. El 70% del personal pertenece a los Pueblos Mancomunados (tanto de los que viajan cada fin de semana a su comunidad, como de personas que ya radican en la ciudad de Oaxaca) y el otro 30% es de población abierta. Los empleados (as) se encargan de las áreas de abastecimiento, producción, ventas, mantenimiento y vigilancia. En caso de necesitar personal, se les da prioridad a los comuneros, los cuales entran de forma automática y se le capacita. Los salarios son alrededor de 150 pesos diarios, hay quienes pueden ganar más o menos, todo depende del área en la que se encuentren.

- **Las relaciones y dinámica laboral**

La relación del gerente con el resto de sus compañeros es muy buena, los va a visitar a sus puestos de trabajo, interacciona con ellos; los conoce a todos. La empresa apoya a sus trabajadores cuando estos lo necesitan “La premisa siempre es: primero el personal, es uno de los activos más grande”, por ejemplo, cuando fallece el familiar de 1er grado de algún trabajador, o tienen alguna enfermedad, el compromiso es automático, se les apoya con el servicio médico, las medicinas; también cuando alguien tiene algún cargo en la comunidad, se les dan todas las facilidades para que las desempeñen.

Los valores que se implementan en las empresas son: la honestidad, la disciplina y la honradez. El gerente menciona que no han tenido ningún tipo de problema en la empresa, pero si se presentase lo tendrían se solucionar mediante reunión con el consejo de administración.

- **Operatividad**

La temporada más alta de la empresa es la temporada de calor (de marzo a septiembre). En la empresa, se han impartido capacitaciones al personal, en materia de seguridad industrial, manejo de los equipos y manejo de sustancias. Los cuales han sido impartidos por algún personal interno o en su caso se contratan instructores. El entrevistado, considera que es importante reforzar aspectos de solidaridad. Por otro lado, las estrategias de venta que emplean son redes sociales²⁵ y de forma directa mediante vendedores y repartidores.

La empresa considera que ya genera ganancias; ya es autosuficiente, los recursos económicos lo destinan para la compra de materia prima, insumos, el gasto corriente (Sueldos, energía eléctrica, telefonía, internet) y ya tiene utilidades; mismas, que se distribuyen entre los comuneros de las ocho comunidades; como cada comunidad tiene su propia autonomía, en algunas comunidades destinan un porcentaje y lo entregan a los adultos mayores, para obras sociales; y el resto se reparte entre los comuneros, o como la comunidad lo decida. El gerente señaló que la productividad de la empresa aumento en comparación al año pasado.

- **Dificultades**

Una de las dificultades o inconvenientes que se le ha presentado como empresa es “la falta de capital para renovar los equipos, porque algunos ya están muy viejos”. Lo que han hecho para solucionarlo es solicitar un crédito para reinvertir

²⁵ Cuentan con página propia www.indapura.com y una página de Facebook

en la empresa, pero todavía no se los han otorgado porque su régimen legal todavía no lleva más de dos años.

- **Responsabilidades, beneficios, aprendizajes, compromisos de la empresa**

Las responsabilidades que la empresa tiene con sus comunidades y con el medio ambiente son:

1. Desempeñar correctamente las funciones.
2. Devolver un poco del esfuerzo que los comuneros han dado a la empresa.
3. Responsabilidad con el medio ambiente, por ello no pretenden que la empresa crezca de manera desorbitada como una transnacional; porque se acabarían el agua, la materia prima. Son una empresa sustentable, para no poner en riesgo el manto acuífero. “No vendemos cantidad, lo que vendemos es calidad”.

Algunos de los beneficios que la empresa ha traído a sus comunidades son:

1. Creación de empleos.
2. Utilidades para las comunidades, beneficios sociales (pavimentación, agua potable, electrificación, etc.)

El encargado considera que la empresa no ha traído aspectos negativos a las comunidades de los Pueblos Mancomunados.

El aprendizaje que el entrevistado ha adquirido a partir de su experiencia en la empresa es el compartir las opiniones antes de tomar una decisión. Señala que su situación económica no ha mejorado en comparación a antes de su trabajo en la empresa, pero que no lo hace por el dinero, es una satisfacción personal de retribuir algo a su comunidad, tiene el compromiso de administrar correctamente y así obtener buenos resultados.

➤ **Perspectiva de los Pobladores**

Los pobladores consideran la comunidad, como el espacio donde conviven, se desenvuelven, se involucran y participan día con día. Las comunidades de los Pueblos Mancomunados han presentado una serie de cambios en la última década.

Cambios en los últimos 10 años	
Positivos <ul style="list-style-type: none">• Infraestructura• Servicios• Organización• Consolidación de empresas	Negativos <ul style="list-style-type: none">• La manera de vivir• Migración• Impactos ecológicos

Tabla 4: Cambios en los últimos 10 años. Elaboración propia

Los pobladores consideran que ha habido progreso en sus comunidades, pues en la infraestructura y los servicios con los que cuentan han mejorado: *“hay mejoras en pavimentación, empedrado, nuevas construcciones, vías de comunicación y mejoras en los servicios (educación, electricidad, red de agua y transporte)”*; también consideran que hubo mejoras en la organización *“en la toma de decisiones, hay grupos de trabajo y la revaloración de aspectos culturales”* y se han consolidado las empresas de turismo *“hay avances del turismo”*.

Algunos de los aspectos negativos que se mencionaron son: la manera en que se vive, desde la forma en la que se alimentan, hasta en la pérdida de los valores en las generaciones más jóvenes. *“ha cambiado en la manera de vivir, la forma de alimentarse, cambios en valores, la mentalidad de los jóvenes, la pérdida de vestimenta y lengua”*. La migración en las comunidades es evidente, pero las comunidades de Amatlán y Lachatao la resienten más, pues se están quedando con cada vez menos habitantes. Los impactos ecológicos también salieron a la luz, pues algunos habitantes consideran que *“hay pérdida / disminución de árboles, cambio del clima, bajo nivel del río”, “los recursos naturales aquí ya se están perdiendo, en otros lados ni hay”* (lo refirieron en las comunidades de Llano

Grande, Cuajimoloyas y Benito Juárez principalmente). Cuestiones que van ligadas a los problemas que se detectaron en las comunidades.



Diagrama 7: Problemáticas.

Elaboración propia

Los problemas sociales que se mencionaron son: la falta de empleo, pues los empleos generados por las empresas no alcanza para todos; otro de los problemas es que queda poca gente en el pueblo por la migración²⁶, la mayoría de las familias tiene de uno a tres integrantes de la familia que ha migrado, aunque están los que mencionan que son hasta seis miembros por familia²⁷, por lo regular son los jóvenes los que deciden salir de las comunidades en busca de empleos o de por cuestiones de estudio, muy poco son los que fueron y ya regresaron. De hecho, de las personas mayores entrevistadas que mencionó vivir sola, es resultado de la migración; en donde sus hijos los han dejado solos, para irse en busca de nuevas oportunidades. Por otro lado, la pérdida de valores comunitarios fue referido como otro de los problemas: *“son menos solidarios” “las nuevas generaciones se están descomponiendo, son irrespetuosos”*, y aumento de antivalores como *“la envidia, rapiña, robo”* y, los problemas de contaminación *“por usos excesivo de químicos”*.

Los problemas internos: hace referencia a las personas que no quieren involucrarse, la mala organización (el desorden, los desacuerdos), ya no se trabaja para el pueblo: *“autoridades no transparentes, se roban el dinero, se aprovechan, imponen y cambian”*, *“personas que ya no radican en la comunidad, llegan a imponer, a cambiar”*; mayor división: *“hay grupos que quieren hacerlo de forma*

²⁶ Aunque no en todas las comunidades es la misma situación; por ejemplo en la comunidad de Yavesía la migración no es un problema, pues la mayoría de los que han migrando lo hacen bajo contrato y es por 6 meses, por lo que todas las familias tienen la oportunidad de que uno de sus miembros pueda salir pero siempre conscientes que tienen que regresar.

²⁷ De las familias entrevistadas, en total han salido 114 personas de sus comunidades. De las personas que han migrado y siguen fuera, la mayoría apoya económica o materialmente a sus familias y los que apoyan de forma moral o de ayuda mutua, en menor medida están los que no apoyan y los que a veces cuando van de visita, por lo regular es porque ya rehicieron sus familias en los lugares a los que llegaron.

independiente a la autoridad oficial”, tuvo mayor presencia en Lachatao. Hasta problemas externos, que están relacionados con los problemas entre las comunidades.

- **De las empresas**

Son varias las opiniones que los pobladores tienen de las empresas de los Pueblos Mancomunados. A continuación se muestran las opiniones en generales que tienen respecto a todas las empresas y en seguida, algunas particularidades que mencionaron durante la entrevista.

- Funcionan bien, trabajan para el pueblo.
- Más o menos, les falta organización
- Solo están lucrando
- Antes funcionaban
- Aspectos positivos: utilidades, beneficios económicos a los pobladores, fuentes de empleo, obras sociales
- Aspectos negativos: pleitos entre las comunidades, negación de los beneficios
- Hay preferencias, no todos alcanzan trabajo, no hay sueldos

<input type="checkbox"/> Ecoturismo	<input type="checkbox"/> Purificadora	<input type="checkbox"/> Forestal
<input type="checkbox"/> Dan a conocer la comunidad, la riqueza natural y revalorar lo que son	<input type="checkbox"/> Se llevan el agua y los ríos merman	<input type="checkbox"/> Derechos: al monte, al comunero
<input type="checkbox"/> Conocer más personas, conocimientos y experiencias	<input type="checkbox"/> Derechos: al comunero	<input type="checkbox"/> Saneamiento del bosque, cuidar la naturaleza y conciencia ambiental
<input type="checkbox"/> Algunos turistas no saben a lo que vienen, destruyen y se llevan cosas		<input type="checkbox"/> Se están acabando el bosque

Tabla 5: Opinión de los pobladores hacia sus empresas. Elaboración propia

La mayoría de los entrevistados considera que las empresas de ecoturismo, purificadora y forestal (que son las que se encuentran funcionando), funcionan bien y trabajan para el pueblo, *“funcionan bien, “trabajan bien, son muy buenos; trabajan para el pueblo, la empresa es del pueblo”*; en menor medida hay pobladores que consideran que funcionan más o menos, que les hace falta organización *“les falta organización, que sean igualitarios, hay quienes no llevan buen control, algunos comités no han funcionado, se han rodaba el dinero, que lo hagan bien, que sean responsables”*. Los que consideran que las empresas están lucrando y que las empresas antes funcionaban (haciendo referencia a la comunidad de Yavesía, donde tenían una purificadora de agua hace unos años, pero que actualmente ya no funciona) las refirieron en menor medida, es importante mencionar que hubo una parte de los entrevistados que se reservaron a contestar estas preguntas.

La mayoría de los pobladores, coinciden que algunos de los aspectos positivos que las empresas²⁸ han traído a sus comunidades, son: economía al pueblo, lo que permite generar utilidades, beneficios económicos a los pobladores, fuentes de empleo y obras sociales: *“generan empleos para las familias, generan ingresos, el beneficio es equitativo para todos”* a los empleados que se entrevistaron y que sí reciben sueldo o incentivo, reconocen que sí ha mejorado su situación económica. En menor medida están las personas que desconocen los beneficios y quienes no contestaron la pregunta (principalmente de la comunidad de Yavesía, pues ellos no tienen nada que ver con las empresas de PM) y quien refirió que nada *“para mi comunidad no trae nada, sólo se beneficia el encargado”* que fue referida en Lachatao y que hacía referencia a las empresas de PM.

27 de las 69 personas entrevistadas (39.13%) no contestó la pregunta de los aspectos negativos que las empresas traían a sus comunidades, otro 26.08% refirió que las empresas no traen ningún aspecto negativo a los PM. De los aspectos negativos que se mencionaron están: consideran que ha traído pleitos

²⁸ Es importante recalcar que las comunidades de Lachatao y Yavesía mencionaron las mejoras que han traído las empresas de ecoturismo de sus comunidades. Sólo una persona habló de las empresas de PM, en Lachatao.

entre las comunidades; envidias, negación de los beneficios por parte de algunos pobladores y mala administración de las empresas; también consideran que dentro de las empresas hay preferencias *“no todos alcanzan trabajo y no todos reciben algún sueldos o incentivo”*. Y por último mencionaron que las utilidades no las reparten a todos los pueblos, por lo que resaltan las interrogantes de si las comunidades de Yavesía y Lachatao, realmente no reciben parte de estos beneficios, pues los pobladores no las reconocen.

Los pobladores conocen, identifican y logran apreciar con mayor claridad los beneficios que las empresas de turismo traen a sus familias, a su comunidad y al medio ambiente, esto se debe a que las empresas de turismo están en las comunidades, ven de cerca cómo se organizan y funcionan; y claro los hacen partícipes, protagonistas de estas acciones (desde el momento en que todos tienen la oportunidad de desempeñar los cargos o emplearse algún trabajo, hasta el momento en que los incluyen para la toma de decisiones de las utilidades de la misma).

Los pobladores, consideran que las empresas de ecoturismo, dan a conocer la comunidad, la riqueza natural y la oportunidad de revalorar lo que son *“por el ecoturismo, se ha avanzado, han aumentado el número de visitantes, dan a conocer la riqueza natural con la que contamos y ha permitido revalorar lo que somos (comunidades indígenas zapotecas, valorar la cultura)”*. También les ha permitido poder conocer a más personas, adquirir conocimientos y experiencias *“Por el ecoturismo, conocemos a más personas, se da a conocer la comunidad, apoya a conservarla, se adquieren nuevos conocimientos y experiencias y permite crear redes de organización”*. Por otro lado, mencionaron que algunas desventajas o cuestiones negativas que ha traído el ecoturismo a las comunidades es que algunos turistas no saben a lo que vienen, destruyen y se llevan cosas *“algunos visitantes no saben a lo que vienen, destruyen cosas de la naturaleza, se llevan cosas”* esto solo en la comunidad de Cuajimoloyas.

Dicho lo anterior, se puede resaltar que, en el apartado anterior de las empresas de ecoturismo señalaron los mismos aspectos positivos que los

pobladores refirieron y otras como: vocación personal, fortalecimiento de las relaciones humanas y, apoyo económico de dependencias como CDI y Secretaría de Turismo. La mayoría de las sedes no identificaron aspectos negativos, sólo mencionaron algunos como la falsa perspectiva de algunos pobladores al no apreciar los logros y beneficios que ha traído a sus comunidades, la falta de solidaridad entre algunas comunidades (Llano Grande hacia Yavesía), desprestigio. La falta de conocimiento en el tema; los desechos y residuos que se generan.

Realizando un contraste en lo que los pobladores opinan de las empresas ecoturísticas y lo que las empresas expresaron, se puede apreciar que no varía la información proporcionada; esto se debe a que la forma en la que se organizan y trabajan dichas empresas, permite que todos participen, conozcan, decidan y se involucren. Diferente a cómo trabajan las otras dos empresas.

Con respecto a la purificadora de agua, los beneficios que refirió la empresa coinciden con los que identifican los pobladores. Los comentarios específicos que surgieron de ella, fueron negativos y de preocupación en los habitantes: *“la envasadora, se lleva el agua y los rio merman”, “el agua se puede acabar, no siempre lo vamos a tener”,* la purificadora por su parte considera que la empresa no ha traído aspectos negativos a las comunidades de los Pueblos Mancomunados. Es por ello que estas cuestiones no se deben de perder de vista, deben atender y buscar estrategias para mantener informada a la población. Pues la forma en la que trabaja y se organiza dicha empresa no permite que todos los pobladores, entiendan y se involucren en la misma; son a los comuneros a quienes les rinden cuentas y reciben directamente parte de estos beneficios.

Por otro lado, los comentarios específicos que surgieron de la empresa forestal fueron positivos y negativos: *“trae beneficios como derechos: al monte y al comunero”, “saneamiento del bosque, cuidar la naturaleza y conciencia ambiental en la población”, “se están acabando el bosque” “la forestal, según hacen saneamiento: cortan un plagado y dos vivos, no reforestan”.* En esta investigación no tuvimos la oportunidad de entrevistar al personal de la empresa forestal y

entender a profundidad cómo es que trabajan. Pero al igual que la purificadora, son empleos fijos, el contacto y la rendición de cuentas es a la asamblea general de comuneros y las instalaciones las tienen en san Mateo Macuilxóchitl, municipio de Tlacolula.

En su mayoría, los pobladores son campesinos y amas de casa que se han involucrado en las empresas o simplemente están al tanto de lo que pasa en sus comunidades y toman parte mediante las asambleas. Sin embargo, los pobladores también dieron algunas sugerencias de cómo se podrían mejorar las empresas, entre las que mencionaron están:

- Buscar nuevas alternativas para una mayor promoción y difusión al ecoturismo (mayor publicidad, crear ofertas, pedir apoyos gubernamentales).
- Mejorar la coordinación y la administración. Preparar a las personas que ocuparan dichos cargos (en algunas comunidades mencionaron aumentar el periodo de los cargos).
- Mejorar la organización, participación y el interés. Incluir a todos los pueblos o en su caso que estén de acuerdo con las acciones que se hagan.
- Involucrar a más personas (en la envasadora y empresa forestal), donde den empleo principalmente a los originarios.
- Mejorar los sueldos o incentivos.

La mayoría de los pobladores refirió no conocer de las economías solidarias, pero sí conocen de la solidaridad. Una vez que se les explicó en que consisten, la mayoría considera que sí la practican aunque no la denominan como tal. De las razones por las que consideran que la practican están: *“Entretejemos relaciones sociales y económicas con los hogares”, “como empresa se solidarizan con la comunidad, con la gente, compran los productos en la comunidad (hortalizas, tortillas, huevo, frutas), tienen un precio diferenciado a los pobladores, todo el pueblo participa y se generan ingresos que beneficia a todos”, internamente, en las empresas se ayudan entre ellos, trabajan en equipo uniendo sus ideas para avanzar juntos, “compartimos y apoyamos a los trabajadores, y vendemos los producto que los trabajadores o la comunidad realiza (las mermeladas, sus tejidos,*

etc.;)”. A los turistas en general, “apoyamos *haciendo descuentos (escuelas, cortesías), como empresa expediciones Sierra Norte se reúnen cada tres meses a ajustar sus precios*”, “los precios que manejamos son accesibles”.

Los pobladores, también consideran que son más importantes son las cuestiones de solidaridad y de ayuda mutua por encima de las económicas, pero que tienen que ir complementadas, pues no se puede estar solo con una.

➤ **Sentir de los pobladores**

Los factores relacionados con el arraigo de las personas hacia su comunidad:



Diagrama 8: Arraigo a la comunidad. Elaboración propia

A todos los pobladores les gusta vivir en su comunidad; tienen un fuerte arraigo a la misma. La identidad es uno de los factores que influye, cuestiones que tienen que ver con arraigo de las familias a través de las diferentes generaciones “es mi tierra, soy de aquí, mis padres, mi pueblo, mi ombligo, mi herencia” fueron términos que más se repitieron en la investigación; también, hay familias, en donde la migración no está contemplada como una opción, por ello ninguno de sus integrantes ha salido o pretende salir de la misma; las familias que sí tienen algún miembro que ha migrado aseguran que sus familiares, siguen en contacto y

enterados de lo que pasa en sus comunidades y aunque poco más de la mitad indicó que ya no tienen planes de regresar a vivir a las comunidades, el resto sí lo tiene contemplado, aunque no necesariamente tengan fecha aproximada. El arraigo a la tierra es otra cuestión, donde los pobladores mencionaron que: *“podemos trabajar la tierra, sembrar el campo, ir al terreno, al monte”*. La tranquilidad y libertad que tienen en sus comunidades *“el estilo de vida, uno puede manejar su tiempo y no tiene que estar corriendo como en las ciudades”*. Los recursos naturales con los que cuentan también influyen pues ven a la naturaleza como parte de la comunidad, de lo que dependen para poder vivir: *“la naturaleza, sus paisajes, los árboles, el bosque, las flores, la belleza natural, pero también que no hay contaminación, el aire es puro, los ríos, el agua cristalina y el clima”*.

Por otro lado, también está el costo de la vida: *“siempre hay que comer, más sano, natural”, “no se gasta mucho”*. La gente, los valores comunitarios, sus prácticas solidarias, son aspectos de suma importancia para los pobladores, *“el pueblo, su gente, que es unida, cálida, solidaria y prevalece la ayuda mutua”*, en las comunidades las relaciones sociales son muy fuertes. La organización de las comunidades, no puede quedar fuera, a todos les gusta cómo es que se organizan sus comunidades, *“sus usos y costumbres, andar en fiestas, el convivir, la música de las fiestas”*, y por último las cuestiones del territorio y de la pertenencia a los Pueblos Mancomunados, *“por el territorio lo tenemos todo, bienestar, beneficios, el ser serrana como tal”*.



Foto 19. Santa Catarina Lachatao *medio ambiente, los recursos naturales es todo: parte de nosotros, es la vida, indispensable para vivir, lo que sostiene al*

mundo, lo que da vida. Sin árboles no hay nada, ni agua, ni aire, ni sus manantiales”; “Es una herencia ancestral, el futuro para las generaciones que vienen, hay que seguir conservando el bosque, enseñar a cuidarlo, hagamos conciencia, no quememos basura”, y “es lo máspreciado que tenemos, nos da todo; de ahí provienen los recursos, es la fuente de trabajo, de ahí salen los ingresos”.

Los pobladores tienen un contacto muy cercano, directo y consciente con el ambiente. Hay quienes consideran que se relaciona con el ambiente *“cultivándolo, trabajo el campo, (siembra, horticultura, floricultura)”*; *“aprovechamos lo que nos da: leña, madera, caminamos en el bosque, admirando la naturaleza, recreación”*; *“participando en labores de fomento, reforestando, cuidando, vigilando que no corten árboles”* y en menor medida quienes indicaron que *“Le tengo amor a los montes, interacciono con él al respirar, al tomar agua, al comer un elote, todo el tiempo”*.



Foto 20. Benito Juárez

Por otro lado, se resaltan más aspectos positivos respecto a la organización de los Pueblos Mancomunados:



Diagrama 9: Organización. Elaboración propia

Los pobladores está de acuerdo en la forma en la que se organizan sus comunidades; de las razones por las que están de acuerdo es porque les gusta ya que de esta manera todos participan y se incluye a todos para tomar las decisiones: *“todos participan: es una unidad, todos se enteran, se preocupan y dirigen el rumbo del pueblo”*; además de que siempre se han organizado de esta manera, por lo tanto es una herencia de sus antepasados: *“es una costumbre, una herencia de los antepasados, siempre nos hemos organizado así”*. Los pobladores están conscientes que los resultados que han obtenido son a partir de la forma en la cual se organizan: *“de esa forma hay organización, así es como salen bien las cosas, estamos muy bien”* y por último los que están de acuerdo con la forma de organización porque *“de esa manera se cuida el ambiente”*.

Un ejemplo claro es en la participación de los pobladores en las asambleas; existe una gran participación, la mayoría lo hace a través de opiniones, propuestas y con voto, en menor medida están los que asisten solo con propuestas-opiniones y los que limitan su participación a votar. Quienes no tienen la obligación de participar en las asambleas son las personas mayores de 60 años y aquellos que no son originarios o que dependen de alguien más. Sin embargo hay un número significativo de hombres y mujeres que siguen comprometidos y participan en las asambleas a pesar de la edad que tienen; pero consideran importante seguir haciéndolo, ya que de esta forma regresan un poco de lo mucho que les ha dado su comunidad.

Tres fueron los aspectos negativos que surgieron respecto a la organización en los PM a) problemas entre las comunidades, b) ideas diferentes a la de la comunidad y c) apatía de algunos pobladores: Los problemas entre las comunidades son cuestiones con las que no todos los pobladores están de acuerdo, *“peleas con la cabecera municipal”* (que refirió Latuvi), *“los problemas entre pueblos, problemas de litigio, intercomunales y el que estamos divididos”*; porque no están de acuerdo con las ideas que tiene la comunidad *“porque mis ideas son diferentes a la de la comunidad”*, *“no me gustan los cargos y los tequios”*. Por último, mencionaron que la apatía, indiferencia de algunos es otra de

las cuestiones, ya que no todos participan de la misma manera: *“la indiferencia de algunos, hay personas que no quieren cumplir bien sus cargos o no los quieren cumplir”*.

Por otro lado, las categorías que surgieron respecto a lo que les significa pertenecer a los PM, cuatro hacen referencia a lo que les provoca de forma positiva y que representa a la mayoría de la población, las cuales son: a).Arraigo, Identidad, tradición y la defensa del territorio, b) unidad, organización, colaboración, bienestar de todos, c) Orgullo, privilegio, alegría y, d) satisfacción, tranquilidad, libertad, vivir más a gusto y la naturaleza. Todas estas opciones ya se abordaron anteriormente; están relacionadas a que PM es una organización de más de 400 años (en Amatlán se encuentran los códigos que lo respaldan), por lo tanto los pobladores consideran que es una herencia de sus ancestros, de las únicas de su tipo en el país; les gusta porque *“estamos unidos, somos hermanos, nos apoyamos entre comunidades, compartimos todo”, “disfrutamos lo que tenemos y del cuidado que le damos”, “porque somos una comunidad muy unida y también entre los pueblos”, y “es bueno para todos ya que nada es de nadie, todo es compartido”*. Aunque actualmente no todas las comunidades estén trabajando juntas, algunos de sus pobladores señalan que en su momento fueron un ejemplo de organización y defensa del territorio, Lachatao recalca que *“actualmente PM han perdido el rumbo”*.

Los entrevistados se sienten muy orgullosos de pertenecer a los Pueblos Mancomunados, indican que es privilegio para ellos y que a su vez les genera alegría. También les genera satisfacción, tranquilidad, libertad, viven más a gusto porque cuentan con la naturaleza *“me gusta, me genera alegría, satisfacción, porque es bonito, apreciamos nuestra cultura y nuestro pueblo”, “cuidamos la naturaleza”*.

Aunque en menor medida, también hay personas que ya no se sienten identificadas con la mancomunidad; las categorías que surgieron son: a) no les significa nada, b) les perjudica y c) me interesa mi pueblo, las demás comunidades no me importan. Estas respuestas fueron referidas por lo menos una persona de

cada comunidad, no necesariamente de las comunidades que están trabajando de forma independiente. “No me significa nada vivir en los Pueblos Mancomunados”, una persona en Yavesía comentó que “nos perjudica, pues no corresponde a nuestros ideales”²⁹, “me gusta mi pueblo, los demás pueblos no me interesan”. Existe en PM una diversidad de ideas, que en algún momento unas se oponen a otras; por lo regular surgen a partir del manejo que le dan a los recursos con los que cuentan.

También por la diversidad de ideas, es que hay visiones encontradas en el panorama que los pobladores vislumbran en diez años de sus comunidades. La mayoría mencionó que habrá mejoras, avances y que cambiará para bien: *“mayor infraestructura, progreso, mayor turismo, más poblado, grande, regresarán los migrantes”, “habrá mayor organización, seguirá siendo un pueblo bonito, se conservará el bosque y las comunidades”* y es una constante en todas las comunidades. Pero, también hubo quienes dieron respuestas no tan alentadoras; quienes ven venir un panorama difícil: *“la economía será más difícil, empeorará, habrá mayor migración, se convertirá en un pueblo fantasma, ya no va a existir (Lachatao, Amatlán, Yavesía, llano Grande y Nevería)”*, a excepción de Yavesía todas las demás comunidades tienen pocos habitantes, de ahí su preocupación que su pueblo desaparezca. También están los que creen que habrá un cambio en la vocación productiva: *“ya no se sembrará la tierra, pérdida de valores, nuevas generaciones inútiles”* y quienes refirieron los problemas ambientales: *“habrá mayor contaminación, pérdida de vegetación, deterioro y mayor divisionismo”* y quienes no sabían o no supieron expresar cómo sería su comunidad.

Sin embargo, a pesar de esto; existe un fuerte compromiso de los pobladores hacia sus comunidades. La mayoría indica que su compromiso es seguir apoyando, participando: *“seguir apoyando, participando, cumplir bien mis cargos, asistiendo a asambleas, tequios y apoyando con mis conocimientos para el bien de todos”, “tengo mucho compromiso, total, incondicional; tengo que corresponder*

²⁹ No está de acuerdo con la lógica que manejan “Todo es de todos, nada es de nadie”, pero al momento de recibir los beneficios o de cuidar los recursos, se olvidan de todo.

a la comunidad para sacar adelante los trabajos” y fue referida en todas las comunidades. Son muy pocos quienes, mencionaron que no tiene ningún compromiso con su comunidad, lo refirieron en las comunidades.

Los Pobladores de Pueblos Mancomunados mantienen un fuerte arraigo e identidad a sus comunidades y territorio, mismos que transmiten a sus hijos de generación en generación. En cuanto a los valores que se inculcan en su familia están: los valores morales/éticos: *“el respeto, la honestidad, la responsabilidad, la educación”, “valores como la educación, la responsabilidad, a cuidar el bosque, la naturaleza y el dinero”*; también están quienes enseñan cuestiones sobre el trabajo *“les enseño a trabajar, a sembrar la tierra y los quehaceres del hogar”, “que le tengan amor al trabajo, a sembrar la tierra, el campo”*; los que refirieron cuestiones de identidad y arraigo *“enseño a mis hijos a valorar las tradiciones”, “sobre las raíces ancestrales, a cuidar las tradiciones y la cultura”*. Y también los que enseñan a sus hijos a participar y a preocuparse por la comunidad *“enseño a mis hijos a participar, asumir cargos para el bienestar del pueblo”*.

Los consejos que les dan a otros pueblos acerca de su experiencia son:

- Que tomen nuestro ejemplo, somos unidos entre pueblos, cuidamos el bosque, la naturaleza, no contaminamos.
- Que tomen conciencia para cuidar el bosque, vean la manera de aprovechar la naturaleza sin explotarla; que se unan y puedan sacar un proyecto comunitario ya que trae utilidades.
- Que el trabajar en equipo es lo que fortalece a unos y otros; que se dialogue entre los pueblos, que sigan con una actitud pacífica, amable y de intercambio de experiencias.

Los pobladores de PM invitan a todo aquel que quiera conocer:

“Que vengán a visitarnos, inviten a más personas, están las puertas abiertas, son bienvenidos, y gracias a los que ya nos visitaron”, pero siempre recalcando “que vengán bien, no con malas ideas, que ayuden a conservar la naturaleza y el

pueblo, que sigan el reglamento de cada comunidad.” Y pocos refirieron “que nos respeten, somos un ejemplo de conservación y cuidado al ambiente, nuestros bosques son un pulmón para el mundo.”

El mensaje que dan a otras comunidades acerca de sus experiencias en PM es: *“Organícense, participen, háganlo; es bonito, la unidad hace la fuerza, si es preciso que les enseñen otros pueblos o vengan a tomar ejemplo; practiquen lo que nosotros, ojala puedan mancomunarse, vivir sus propias reglas”; “Cuiden sus recursos, siembren más árboles, no abran tantas brechas, recojan su basura, sigan conservando” y “No se olviden de su pueblo, trabajen como debe ser; apóyense entre todos, guarden respeto a los intereses de todos, no peleen entre habitantes o comunidades; Valoren lo que tienen: siembren, vendan, intercambien para irse ayudando, sean solidarios; promocionen experiencias similares”.*

Discusión: conclusiones, recomendaciones e implicaciones

Los pobladores de los Pueblos Mancomunados de la Sierra Norte de Oaxaca, son indígenas zapotecas, que aunque no todos hablen la lengua se consideran como tal y están orgullosos de sus raíces; se rigen bajo usos y costumbres, y mantienen vigentes practicas solidarias, de reciprocidad y de ayuda mutua (guelaguetza), que les heredaron sus antepasados, y que les permite tener una convivencia en armonía, de cordialidad y respeto con sus vecinos y con la comunidad en general, al ser comunidades pequeñas permite que todos se conozcan y se apoyen cuando se necesita.

La organización y la participación son cuestiones de gran importancia para sus pobladores, la asamblea, los tequios y los cargos son algunas de las diferentes formas en las que se organizan y que les ha permitido avanzar a cada una de las comunidades. La mayoría de los pobladores están de acuerdo en la forma en la que se organizan, ya que de esta forma todos participan y toman las decisiones importantes.

El territorio con el que cuentan, les permite compartir los recursos, implementar estrategias de cuidado y conservación del mismo; donde los pobladores son los actores principales de dichos cambios. Si bien existen diferencias con las comunidades de Lachatao y Yavesía respecto a los demás pueblos (por el uso que se le da a los recursos), en general, todas las comunidades colaboran, contribuyen y buscan lo mejor para sus comunidades; gracias a los recursos naturales, culturales y humanos con los que cuentan han creado sus propias empresas (forestal, ecoturística, minera y purificadora de agua). Las empresas de PM participan en la economía de solidaridad, ya que la solidaridad opera en las diversas fases del ciclo económico, “en la producción, circulación, consumo y acumulación.” Tanto las empresas como los pobladores, tienen una conciencia de solidaridad de grupo, una estructura comunitaria de convivencia, toma de decisiones y se orientan a satisfacer las necesidades colectivas (con las utilidades

de “un beneficio común”), a la valoración del trabajo y a la subsistencia de las familias de los que en ella se emplean.

Retomando al Ecosol, los Pueblos Mancomunados y sus empresas, participan en la economía solidaria, ya que: son proyectos con viabilidad económica; además de se da una distribución de las utilidades. Son una organización con éxito económico, han adquirido la capacidad de aprender de la cultura empresarial la disciplina, productividad, competitividad, profesionalismo, dedicación y la calidad del producto, a la vez que son practicantes de la responsabilidad social empresarial.

También las empresas que funcionan en PM, se producen en colectivo, no están orientadas por la ganancia sino por la generación de trabajo e ingresos; se organizan para mejorar las condiciones o medios de vida para su propia reproducción y para el uso colectivo de su comunidad. La obtención de los recursos son resultado de la autogestión o cooperación de sus miembros; en los proyectos predomina el factor trabajo pero que constituyen una sociedad entre personas cuyos lazos forman parte de las relaciones sociales de producción. Rasgos que caracterizan las experiencias de economía solidaria que Coraggio (2007) recopiló desde las experiencias que otros autores identificaron.

Por otro lado, también podemos clasificar la experiencia de los PM, dentro la propuesta del “Buen Vivir” (Marañón, 2014) pues se construye en colectivo, es un nuevo modelo de desarrollo, y se basa en la generación de nuevos equilibrios, incluyendo la calidad de vida, la democratización del Estado y la atención a las preocupaciones biocéntricas; también implica la igualdad en las relaciones entre los sexos, la reciprocidad en las relaciones de trabajo, el autogobierno en las relaciones de autoridad, la armonía con la naturaleza y la “interculturalidad”. Pues buscan el bienestar de las personas y de la naturaleza.

Y aunque los pobladores no tienen una forma específica de denominar las prácticas que están emprendiendo, cada quien con sus palabras hizo referencia a

las mismas cosas; y es lo que les ha permitido al igual que a otras comunidades indígenas del país, vivir en armonía y avanzar juntos.

Algunas recomendaciones que se pueden hacer para futuras investigaciones en los Pueblos Mancomunados; es incluir mayor información de la empresa forestal y de las personas que colaboran en la misma, para tener una visión más amplia de todas sus empresas, de las relaciones, visiones y percepciones con las que cuentan. Sería interesante realizar sesiones de grupo o de trabajo con población de cada una de las comunidades con la finalidad de construir propuestas de fortalecimiento y transmisión de los conocimientos a las generaciones más jóvenes, con la intención de que las nuevas generaciones se involucren y no pierdan el rumbo, sigan el camino que los grandes ya iniciaron.

La “organización social” que se práctica en los Pueblos Mancomunados de la Sierra Norte de Oaxaca es compleja y enriquecedora; de la manera en la que se aborde se pueden apreciar los avances y beneficios que han obtenido. Temas como la economía solidaria, buen vivir, nueva ruralidad; vinculadas con las prácticas solidarias, el cuidado del medio ambiente, generación de empleos, rescate de la cultura y conocimientos ancestrales, inclusión y participación son algunas de las cuestiones que se pueden apreciar en dichas comunidades.

Por otro lado, la pregunta que se planteó al inicio de dicha investigación fue conocer ¿Cuál es la manera en la que viven, sienten y les significa a los habitantes de los Pueblos Mancomunados participar en la organización de sus comunidades?, mismas que fue aclarada, puesto que entendimos como se desenvuelven los pobladores en los ámbitos familiar y comunitario. Además, entendimos las formas en las que se organizan, participan y ponen a funcionar las empresas con las que cuentan; rescatando sentimientos y significados que les genera a los pobladores esta experiencia.

Los objetivos de dicha investigación son cubiertos, pues se analizó la organización social de los Pueblos Mancomunados como un fenómeno social, se rescató de manera detallada experiencias y testimonios de los pobladores

respecto a los que les significa la organización de sus comunidades y la Mancomunidad.

Si bien, hay estudios previos que documentan la experiencia de los Pueblos Mancomunados; como por ejemplo Malthus 2007, Ysunza 2009, Gasca 2010 mismos que sirvieron de antecedente para entender a grandes rasgos la situación de los Pueblos Mancomunados. Con la presente investigación se descubrieron algunos temas y categorías similares a los que los investigadores anteriores encontraron sólo que con nuestra investigación se ampliaron las precepciones y miradas de los que participan y viven en las comunidades.

Algunas de las limitaciones que se tuvieron son: la no implementación de ciertas entrevistas como se tenían contempladas; al no haber tenido la apertura por parte de la empresa forestal para obtener la información de los encargados y de los trabajadores que se benefician directamente con los empleos generados; también en la purificadora de agua, no se tuvo la oportunidad de entrevistar a los empleados y poder obtener sus vivencias en esta experiencia, puesto que por cuestiones de salubridad no podíamos ingresar a las instalaciones donde se encontraban realizando sus actividades. Otra de las limitaciones fue el presupuesto que se tenía destinado, no permitió poder estar mayor tiempo en cada comunidad y entender más las dinámicas y conocer los lugares atractivos con los que cuentan en medio del bosque.

La importancia de dicha investigación, es que muestra el sentir y lo que significa para los pobladores la organización social en cada uno de las ocho comunidades que integran el Mancomún, sin importar el grado de integración de las comunidades o si los pobladores participan o no y si están o no de acuerdo con la misma. También, dicha investigación permite mostrar a todo aquel interesado, que existen otras formas de organización

Algunos de los resultados inesperados que se obtuvieron es que la comunidad de Santa Catarina Lachatao también estuviera trabajando de forma independiente al mancomún, puesto que sólo teníamos el conocimiento de la comunidad de

Santa María Yavesía. Y el que los pobladores estuvieran consientes de los avances y beneficios que han obtenido, al grado de motivar e invitar a otras poblaciones a seguir su ejemplo.

◆ Propuestas

Sugerencias/ recomendaciones para Pueblos Mancomunados

Los logros que han conseguido como organización son de reconocimiento y respeto; todo solo es resultado de un largo proceso. Cada una de las comunidades cuenta con sus particularidades, mismas que identifican una comunidad de otra. Sigán organizados y trabajando para sus comunidades y la Mancomunidad, ya que son un gran ejemplo para muchas comunidades. No caigan en conformismos, pero sin olvidarse de lo que les dio origen, “sus prácticas de solidaridad-reciprocidad”, “identidad étnica” y conocimientos heredados por sus antepasados. El factor económico es importante pero es necesario estar reforzando la unidad y organización entre los pobladores.

Es indispensable la participación de toda la comunidad, los pobladores que todavía no se involucran o no están muy convencidos; se les tiene que motivar, convencer por los propios pobladores de la importancia. También es indispensable involucrar a las generaciones más jóvenes, ya que en un futuro son ellos quienes seguirán los pasos. Las comunidades pueden crear grupos con jóvenes y niños, para involucrarlos y reforzar la identidad y el sentido de pertenencia en ellos, pero también para fortalecer habilidades y que realicen actividades específicas que complementen las actividades que ya se están haciendo. (Creación de artesanías, documentando la experiencia mediante fotografía y videos, rescate de la lengua, la música o la danza)

El papel de las autoridades, de los líderes o quienes están al frente; tiene que ser de dialogo, incluyan a las demás comunidades o por lo menos que estén de acuerdo con las acciones que se tomen respecto a la Mancomunidad. Tiene que fortalecerse la relación de los pobladores y sus empresas, (principalmente de la

empresa forestal y purificadora de agua) ya que no todos los pobladores perciben los beneficios o aportes que éstas realizan.

Hay que potencializar las redes de organización, tanto dentro de las comunidades, como entre comunidades pertenecientes o no al mancomún.

Propuestas para implementar en otras comunidades

Propuesta para Grupos de Trabajos Solidarios.

1. Conformación de los grupos de trabajo.
2. Fortalecimiento de cuestiones de solidaridad-reciprocidad. (Participación y toma de decisiones)
3. Identificación de las habilidades y potencialidades de cada uno de los participantes.
4. Diseño de plan de trabajo, proyecto. (Objetivos, necesidades, beneficios esperados, mercado)
5. Identificar los factores de una empresa (Fuerza de trabajo, medios materiales de producción, la gestión, el financiamiento, factor C)
6. Obtención de los factores necesarios. (aporte de socios, financiamiento externo)
7. Capacitación en temas a emprender.
8. Empresa solidaria. Decisiones: remuneración del trabajo, excedentes o ganancias.

Propuesta para Comunidades.

1. Vinculación con la comunidad.
2. Realización de Dx social. (Sondeo Rural participativo, Diagnóstico Rural Participativo; Metodología para elaboración de estrategias de desarrollo local (desarrollo endógeno), Planeación comunitaria Participativa).
3. Implementación de proyectos o iniciativas propuestas.
4. Seguimiento, asesoramiento a los grupos de trabajo y comunidades en general.
5. Creación o vinculación con Redes, que funcionen bajo las mismas lógicas.

Referencias bibliográficas

➤ Bibliografía

- Barkin, D., (1992). La utilización de los bosques desafía a las comunidades a renovarse a sí misma. La lucha por el bosque: conservación y desarrollo en la sierra Juárez.. [Versión electrónica] *Bosques*.
- Barkin, D., (2001). Participación comunitaria para el manejo sustentable de recursos rurales. [Versión electrónica] *Sociedades Rurales, producción y medio ambiente*, 61-71.
- (2006). Reconsiderando las alternativas sociales en México rural: Estrategias campesinas e indígenas. Vol. 5 núm. 15. [Versión electrónica] *Polis, Revista Bolivariana*.
- & Lemus, B. (2015). Cap. IX: Soluciones locales para la justicia ambiental. En F. De Castro, B. Hogenboom & M. Baud (Coordinadores), *Gobernanza ambiental en América Latina*. (págs. 297-329). Ciudad Autónoma de Buenos Aires: CLACSO; ENGOV.
- Canedo, G. (Marzo 2008). Una conquista indígena. Reconocimiento de municipios por "usos y costumbres" en Oaxaca (México). En A. Cimadamore (Comp), *La economía política de la pobreza* (págs. 401-426). Buenos Aires: CLACSO.
- Castro, G. (2012). *Compromiso organizacional y solidaridad-reciprocidad en una empresa social-solidaria: La experiencia de la cooperativa creaciones del sureste*. Tesis de licenciatura en Psicología. México, D.F.: Facultad de Psicología -UNAM.
- CDI. (s/f). A la conquista de la Sierra. Ecoturismo en Oaxaca, ecorutas de México Vol. 4 [versión electrónica] *México desconocido*, 6-12.
- Chapela, F., & Lara, Y. (S/F). *El papel de las comunidades campesinas en la conservación de los bosques*. Recuperado el 27 de noviembre de 2015, de Estudios Rurales y Asesoría: <http://www.era-mx.org/publicaciones/campesinosbosques.html>
- Chapela, G., & Menéndez, C. (2014). Cap. X México: políticas para la agricultura campesina y familiar. Un marco de referencia. En E. Sabourin, M. Samper, & O. Sotomayor (Eds.). *Políticas públicas y agriculturas familiares en América Latina y el Caribe. Balance, desafíos y perspectivas* (págs. 209-230). Santiago de Chile: CEPAL.
- Domínguez, V., & Badia A. (2013). Identidad y cultura, historia, valores y principios. En E. Ramírez (coordinadora), *El cooperativismo y la economía social y solidaria; alternativas para el bienestar de la sociedad* (págs. 5-42). México.: Ministerio Federal de Cooperación Económica y Desarrollo.

- Durán, M. (2011). *Identidad y cultura: la alianza cultural de los oaxaqueños por la guelaguetza a.c.* tesis de doctorado en Antropología. México, D.F.: Centro de Investigaciones y Estudios Superiores en Antropología Social-CONACYT.
- Encisco, A. (2016, 6 de julio). Pese a obstáculos, modelo forestal comunitario genera riquezas. *La Jornada*. P.31
- Expediciones Sierra Norte. (2013). *Pueblos Mancomunados, Oaxaca*. Recuperado el 15 de mayo de 2016, en: <http://sierranorte.org.mx/>
- Galeana, S. (1999) *Promoción social una opción metodológica*. México, DF.:Plaza y Valdés.
- Gasca, J., López, G., Palomino, B. & Mathus, M., (2010). *La gestión comunitaria de recursos naturales y ecoturísticos en la Sierra Norte de Oaxaca*. Ciudad de México.: IIEc-UNAM.
- Gasca, J. (2014a). Comunidad y gestión social de los recursos naturales en la Sierra Norte de Oaxaca. En B. Marañón (Coordinador), *Buen vivir y descolonialidad, crítica al desarrollo y la racionalidad instrumentales* (págs. 139-159). México, DF.: IIEc-UNAM.
- (2014b). Gobernanza y gestión comunitaria de recursos naturales en la Sierra Norte de Oaxaca. [Versión electrónica] *Región y sociedad* editada por el colegio de sonora, 89-120.
- Grupo Temático Comercio con Justicia Honduras. (2012). *Economía Social y Solidaria. Una nueva forma de vivir y convivir*. Honduras. Recuperado el 12 de octubre de 2018, en: de http://www.socioeco.org/bdf_fiche-document-1851_es.html
- Hernández, J. (2012) La construcción de las autonomías locales: consideraciones para la descentralización. En D. Camacho, A. Lomelí, & A. López, *El campo mexicano sin fronteras tomo IV: Pueblos indios, autonomía y organizaciones sociales* (págs.91-114). México, D.F.: AMER.
- Hernández, R. (2014). *Metodología de la investigación sexta edición*. México, DF.: McGRAW-HILL.
- INEGI. (2010). *Instituto Nacional de Estadística y Geografía*. Obtenido de Instituto Nacional de Estadística y Geografía: <http://www.inegi.org.mx/>
- Lara, Y. (Agosto, 2004). La planeación comunitaria del uso del suelo: una opción para el mantenimiento de la biodiversidad. [Versión electrónica] *Trabajo Social*, 126-134.
- Liscovsky, I. (2012) Ecoturismo: ¿Apropiación o enajenación?. En S. Silva, & M. Parra, *El campo mexicano sin fronteras tomo V: Patrimonio cultural y natural desde los enfoques de la sustentabilidad y del saber local* (págs.199-218). México, D.F.: AMER.

- López, D. (2014). La reciprocidad como lazo social fundamental entre las personas y con la naturaleza en una propuesta de transformación societal. En B. Marañón (Coordinador), *Buen vivir y descolonialidad. Crítica al desarrollo y la razón instrumentales* (págs. 98-118). México, DF: IIEc-UNAM.
- López, V. (2013). Economía social y solidaria. En E. Ramírez (coordinadora), *El cooperativismo y la economía social y solidaria; alternativas para el bienestar de la sociedad* (págs. 105-132). México.: Ministerio Federal de Cooperación Económica y Desarrollo.
- Marañón, B. (2012). La economía solidaria en México: entre las limitaciones conceptuales y la desarticulación práctica. En D. Camacho, A. Lomelí, & A. López, *El campo mexicano sin fronteras tomo IV: Pueblos indios, autonomía y organizaciones sociales* (págs. 235-259). México, D.F.: AMER.
- (2013). *La economía solidaria en México*. México, D.F.: IIEc-UNAM.
- (2014). Crisis global y descolonialidad del poder: la emergencia de la racionalidad liberadora y solidaria. En B. Marañón (Coordinador), *Buen vivir y descolonialidad. Crítica al desarrollo y la racionalidad instrumentales*. (págs. 20-59). México: IIEc-UNAM.
- (2014). Glosario. En B. Marañón (Coordinador), *Buen vivir y descolonialidad. Crítica al desarrollo y la racionalidad instrumentales*. (págs. 244-259). México: IIEc-UNAM.
- & López, D. (2013). Una propuesta teórico-metodológica crítica para el análisis de las experiencias populares colectivas de trabajo e ingreso. Hacia una alternativa societal basada en la reciprocidad. En B. Marañón (Coordinador), *La economía solidaria en México* (págs. 25-57). México, D.F.: IIEc-UNAM.
- Mathus, L. (2007). *Las Ciencias Administrativas y el Desarrollo Regional Sustentable en el Estado de Oaxaca. Principios y bases para la formulación de un modelo de administración a partir de experiencias de desarrollo regional sustentable en comunidades de la Sierra Norte*. Tesis de doctorado en Ciencias de la Administración. México, D.F.: Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración - UNAM.
- Mendoza, C., & Carreto, A. (2003). “*Estrategias para la participación social en proyectos de desarrollo local*” Tesis de licenciatura en Trabajo Social. México, D.F: Escuela Nacional de Trabajo Social - UNAM.
- Muciño, M. (2012). *Un estudio de los modelos y teorías del desarrollo sustentable*. Tesina teórica de Licenciatura en Economía. México, D.F.: Facultad de Economía-UNAM.
- Pueblos Mancomunados. (s/f). Reglamento de Pueblos Mancomunados. En L. Mathus, *Las Ciencias Administrativas y el Desarrollo Regional Sustentable en el Estado de*

- Oaxaca*. Tesis de doctorado en Ciencias de la Administración. (págs. 311-334). México, D.F.: Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración. UNAM.
- Quijano, A. (1998). *La economía popular y sus caminos en América Latina*. Mosca Azul Editores/ CEIS-CECOSAM.
- Razeto, L. (1987). *Las empresas alternativas*. Recuperado el 21 de Mayo de 2015, en: <http://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CB4QFjAA&url=http%3A%2F%2Fcmappublic3.ihmc.us%2Frid%3D1H0DSW97J-7RVX8W-DMK%2FLas%2520Empresas%2520Alternativas%2520Razeto-1.doc&ei=Ty1eVdnYMIKRyQSAx4CABw&usg=AFQjCNGbLNPchgVlzxaYEEJ2D5iP>
- (1996). *Los caminos de la economía de solidaridad*. Recuperado el 13 de Diciembre de 2015, en: <http://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CB4QFjAA&url=http%3A%2F%2Fcmappublic3.ihmc.us%2Frid%3D1H0DSW97J-7RVX8W-DMK%2FLas%2520Empresas%2520Alternativas%2520Razeto-1.doc&ei=Ty1eVdnYMIKRyQSAx4CABw&usg=AFQjCNGbLNPchgVlzxaYEEJ2D5iP>
- (Septiembre, 1997) “*Charla de Luis Razeto: Factor C*”. Recuperado el 12 de mayo de 2016, en: http://www.economiasolidaria.org/files/el_factor_c.pdf
- (2010). *Creación de empresas asociativas y solidarias. Curso teórico-práctico*. Chile: Uvirtual.net.
- Sainz, J., & Ortega, L. (1998) La importancia del rescate de la cotidianidad en los procesos de participación social. En N. Tello (coordinadora), *Rediseñando el futuro: retos que exigen nuevas respuestas. Memorias de la IV Convención Internacional de Trabajo Social* (Págs.353-364). México.: Plaza y Valdés Editores.
- Saldaña, M. (2012) Aprovechamiento de la naturaleza, territorio y gestion de recursos. En S. Silva, & M. Parra, *El campo mexicano sin fronteras tomo V: Patrimonio cultural y natural desde los enfoques de la sustentabilidad y del saber local* (págs.143-163). México, D.F.: AMER.
- Secretaría de Turismo y Desarrollo Económico. (21 de septiembre de 2015). *Ruta Sierra Juárez*. Recuperado el 23 de mayo de 2016, de Oaxaca, tu México.: http://www.oaxaca.travel/index.php?option=com_content&view=article&id=51:ruta-sierra-juarez&catid=14&Itemid=259
- Sosa, P., & Villarespe, V. (2013). Emprendimientos productivos colectivos en el mundo rural: el caso de Ixtlán, Oaxaca. En B. Marañón (Coordinador), *La economía solidaria en México* (págs. 83-110). México, D.F.: IIEc-UNAM.
- Tello, N. (2008). *Apuntes de Trabajo Social*. México, DF.: Estudios de opinión y participación social.

UNICEF & CIESAS. (2013). *Adolescencia Indígena en México: Derechos e Identidades Emergentes*. México: UNICEF.

Ysunza, V. (2009). *Territorialidad y manejo de recursos de uso común en la Sierra Norte de Oaxaca: el caso de Pueblos Mancomunados*. Tesis de licenciatura en Geografía. México, D.F: Facultad de Filosofía y Letras - UNAM.

APÉNDICE



Universidad Nacional Autónoma de México
Escuela Nacional de Trabajo Social

Aplicador (a):
Comunidad:
Folio:

CUESTIONARIO: SITUACIÓN FAMILIAR DE LOS PM

Objetivo: Identificar la situación de las familias de los PM, cómo es que se conforman, cómo conviven, participan, sienten y viven su organización.

Instrucciones: Contesta cuidadosamente cada uno de los reactivos siguientes. Según como se te pida. Es importante mencionar que la información recabada es de absoluta confidencialidad y se utilizará únicamente para fines académicos.

I. Datos Generales.

Nombre: _____ **Edad:** _____ **Sexo:** F () M ()

Estado civil: Casado () Soltero () **Ocupación** _____

Pertenece a un grupo indígena: Sí () No () **Cuál:** _____

Habla la lengua: Sí () No () **Escolaridad:** Sin estudios () Primaria () Secundaria ()
Bachillerato () Licenciatura () Postgrado ()

II. Familia

1. Enumera a los miembros de tu hogar presente la actualidad.

Núm.	Nombre del integrante de la familia	Edad	Sexo	Parentesco con el jefe de hogar	Ocupación	Especificar / lugar y cargo.	Hablante de la lengua	Nivel de escolaridad
1								
2								
3								
4								
5								
6								
7								
8								
9								
10								

2. ¿Qué valores se inculcan en tu familia? _____

3. En tu familia alguien ha migrado. Sí() *No () Pasar a la pregunta 9

4. Enumera a los miembros del hogar que han migrado.

Núm.	Nombre	Edad	Parentesco con el jefe de hogar	Razón por la que migró	Lugar de destino	Ocupación	Nivel de escolaridad	Tiempo que lleva fuera
1								
2								
3								
4								

5. ¿De qué manera apoyan a la familia? _____

6. ¿Están enterados de lo que pasa en PM? _____

7. ¿Tienen planes de regresar? Sí () *No () Pasar a la pregunta 9

8. ¿En cuánto tiempo? _____

III. Participación

9. ¿Cómo se organizan en PM? _____

10. ¿Estás de acuerdo con la forma en que se organiza tu comunidad? Sí () No ()
¿Por qué? _____

11. ¿Cómo participas en las asambleas? (puede ser más de una opción)

A) Sólo presencia **B)** Opiniones/ propuestas **C)** Voto **D)** No participo

E) Otro _____

12. ¿Y cómo participas en los tequios? _____

13. Hay líderes en tu comunidad. Sí () No () Quién _____

14. ¿Cómo se manejan los excedentes en tu comunidad? _____

15. ¿Alguien de tu familia ha ocupado algún cargo en la comunidad? Sí () **No ()**

16. ¿Quién y qué cargo ocupó? _____

17. ¿Cuáles eran los derechos y obligaciones de quienes ocupaban estos cargos? _____

18. ¿Qué beneficios obtuvo al desempeñar dicho cargo? _____

19. ¿Cómo se sostienen los hogares cuando uno de los miembros tiene cargo? _____

20. Qué fiestas caracterizan a tu comunidad. _____

21. ¿Participas en ellas? Sí () No ()

Pasar a la pregunta
19

22. De lo que has aprendido, qué cosas les transmites a tus hijos, respecto a los PM. _____

IV. Comunidad.

23. ¿Para ti, qué significa pertenecer a los PM? _____

24. ¿Te gusta vivir en tu comunidad? Sí () No ()
Porqué _____

25. ¿Qué es lo que más te gusta? _____

26. ¿Qué es lo que menos te gusta? _____

27. ¿Conoces a todos en tu comunidad? Sí () No ()

28. ¿Le hablas a todos? Sí () No ()

29. ¿Conoces a todos los habitantes de los pueblos que integran la mancomunidad?
Sí () No ()

30. ¿Respetas las opiniones de los demás? Sí () No ()

31. ¿Apoyas a otros cuando lo necesitan?, explica. _____

32. ¿Qué cosas compartes o has compartido con tus vecinos en algún momento?

33. ¿Eres agradecido con la gente que en algún momento te ayudo?

A) Siempre B) Casi siempre C) A veces D) Nunca

34. ¿Los demás comparten cosas contigo?, ¿te apoyan? Sí() No ()

Con que frecuencia.

A) Siempre B) Casi siempre C) A veces D) Nunca

35. ¿Eres acomedido con los demás?

A) Siempre B) Casi siempre C) A veces D) Nunca

36. ¿Qué problemas percibes en tu comunidad? _____

37. ¿Qué aspectos consideras que han cambiado en tu comunidad en los últimos diez años? _____
38. ¿Y cómo crees que será en 10 años? _____
39. ¿Qué compromiso tienes con tu comunidad? _____
40. ¿Qué representa para ti el ambiente, los recursos naturales? _____
41. ¿Cómo te relacionas con él? _____

VI. Empresas productivas.

42. ¿Participas o has participado en las empresas de tu comunidad? Sí() No ()
43. ¿En cuál y cómo has participado? _____
44. ¿Algún integrante de tu familia ha participado? Sí() No ()
45. ¿En cuál y cómo ha participado? _____
46. ¿Qué opinión tienes de ellas? _____
47. Qué aspectos positivos y negativos han traído a los PM.
Positivo _____
Negativos _____
48. ¿Cómo crees que se podrían mejorar? _____
49. ¿Consumes productos o servicios que proporciona tu comunidad? Sí() No()
Cuáles _____
50. ¿Conoces de las economías solidarias? Sí() No () Crees que ustedes la practican _____
51. ¿Qué consejo le darías a los turistas? _____
52. ¿Qué le dirías a otras comunidades, con respecto a tus experiencias en PM?

VII. Servicios.

53. ¿Cuáles son los ingresos familiares con los que cuentan? _____
54. ¿Cuáles son las enfermedades más comunes en tu familia? _____

55. ¿Con qué frecuencia se enferman? _____

56. ¿Cómo se curan? _____

57. ¿Con que servicios de salud cuentan? _____

58. ¿Por lo regular, cómo se alimentan? _____

59. ¿Dónde compras tus alimentos? _____

60. ¿Cómo consideras que son los servicios de educación en tu comunidad?

61. Características de la vivienda. _____

62. Número de cuartos _____

63. Servicios con los que cuentan en casa. (marca con una X)

Agua potable	Drenaje	Electricidad	Transporte	Gas	Otro

64. Consideras que ha mejorado tu situación familiar a hace diez años. Sí() No ()

Por qué _____

Observaciones: _____

¡Gracias por tu apoyo! ☺



Universidad Nacional Autónoma de México
Escuela Nacional de Trabajo Social

Aplicador (a):
Comunidad:
Folio:

CUESTIONARIO: SITUACIÓN DE LAS EMPRESAS

Objetivo: Identificar la situación laboral y productiva de las empresas de los Pueblos Mancomunados, así como también datos de los gerentes u encargados, como miembros de los PM.

Instrucciones: Contesta cuidadosamente cada uno de los reactivos siguientes. Según como se te pida. Es importante mencionar que la información recabada es de absoluta confidencialidad y se utiliza únicamente para fines académicos.

I. Datos Generales.

Nombre: _____ **Edad:** _____ **Sexo:** F () M ()

Estado civil: Casado () Soltero () **Empresa** _____

Cargo _____ **Antigüedad** _____

Pertenece a un grupo indígena: Sí () No () **Cuál:** _____

Habla la lengua: Sí () No () **Escolaridad:** Sin estudios () Primaria () Secundaria ()
Bachillerato () Licenciatura () Postgrado ()

II. Sobre la empresa productiva.

1. ¿Cómo surgió la empresa? _____

2. ¿En qué año surgió? _____

3. ¿Para iniciar la empresa, contó con financiamiento? Sí () No ()
Especificar _____

4. ¿La empresa está organizada de manera formal? Sí () *No () Pasar a la pregunta 6

5. ¿Bajo qué régimen legal? _____

6. La empresa ¿cuenta con metas, objetivos y misiones? _____

7. ¿Qué servicios o productos ofrece la empresa? _____

8. ¿Cómo y dónde se ofrece el servicio o producto? _____

9. ¿Cuáles son sus estrategias de venta que emplean? _____

10. ¿Cuál es la temporada más alta en la empresa? _____
11. ¿Quiénes participan en la empresa? _____

12. ¿Cómo es la organización y estructura interna dentro de la empresa? _____

13. ¿Cuántos empleos genera la empresa? _____
14. ¿Cómo es el proceso de selección del personal? _____

15. ¿Cuáles son los salarios de los que participan? _____
16. ¿Qué tipo de prestaciones, bonos o incentivos tienen los trabajadores? _____

17. ¿Con que maquinaria y equipo cuenta la empresa? _____

18. ¿Cuál es la capacidad/ productividad de la empresa? _____

19. ¿Cuáles son los precios que manejan? _____
20. ¿Cómo es la productividad de la empresa en comparación a años pasados? _____

21. ¿Llevan un inventario dentro de la empresa? _____
22. ¿Quién administra los recursos económicos de la empresa? _____
23. ¿Cómo y quiénes toman las decisiones importantes en la empresa? _____

24. ¿Cómo disponen de los recursos económicos de la empresa? _____

25. ¿Consideras que la empresa genera ganancias? Sí () No ()
¿Por qué? _____
26. ¿Cómo se manejan estas ganancias? _____

27. ¿Han solicitado algún tipo de crédito para invertir en la empresa Sí () No ()
 ¿Cuál o cuáles? _____
28. ¿Quién lo ha gestionado? _____
29. ¿Qué problemas o dificultades se les han presentado en la empresa?

30. ¿Qué han hecho para solucionarlo? _____
31. ¿Qué responsabilidad tiene la empresa con el ambiente? _____
32. ¿Y qué responsabilidad tiene con la comunidad? _____
33. ¿Cómo se relaciona la empresa con la asamblea general de comuneros?

34. Como empresa, ¿cuál es su relación con las comunidades vecinas? _____

III. Información del gerente o encargado.

35. ¿Qué puesto desempeñas? _____
36. ¿Cómo llegaste a ocupar ese puesto? _____
37. ¿Cuánto tiempo tienes en el puesto? _____
38. ¿Qué funciones realizas? _____
39. ¿Cuál es tu horario y días de trabajo? _____
40. ¿Cuánto percibes? _____
41. ¿Antes de este trabajo a que te dedicabas? _____
42. ¿Te gusta tu trabajo? Sí () No ()
 ¿Por qué? _____
43. ¿Cómo empezaste a trabajar aquí? _____
44. ¿Qué compromiso tienes con la empresa? _____
45. ¿Para ti, qué significa pertenecer a los PM? _____
46. ¿Con que imagen quieres que se vayan los visitantes de los PM? _____

IV. Dinámica interna y capacitación

47. ¿Cómo es tu relación con el resto de tus compañeros? _____

48. ¿Los conoces a todos? _____
49. ¿Apoyas a otros cuando lo necesitan?, explique. _____
50. ¿Qué valores se implementan en la empresa? _____
51. ¿Cómo solucionan los problemas de la empresa? _____

52. ¿Se ha impartido algún tipo de capacitación en la empresa? Sí () No ()
53. ¿De qué tipo? _____
54. ¿Quién lo ha impartido? _____
55. ¿En qué otros temas consideras que son importantes abordar? _____

VI. Mejoras

56. Qué aspectos positivos y negativos consideras que ha traído la empresa a la comunidad.
Positivos _____
Negativos _____
57. ¿Qué aprendizajes has adquirido a partir de tu experiencia en la empresa? _____

58. ¿Cuántas personas se benefician con tus ingresos? _____
59. ¿Ha mejorado tu situación en comparación a antes de tu trabajo? Sí() No ()
60. ¿Conoces de las economías solidarias? Sí() No ()
61. ¿Crees que ustedes la practican? Sí() No ()
¿Por qué? _____
62. Para ti, qué es más importante la situación económica o las cuestiones de solidaridad. _____

¡Gracias por tu apoyo! ☺



Aplicador (a):
Comunidad:
Folio:

CUESTIONARIO SITUACIÓN LABORAL

Objetivo: Identificar la situación de los empleados de las empresas productivas, así como las dinámicas internas y sus percepciones.

Instrucciones: Contesta cuidadosamente cada uno de los reactivos siguientes. Según como se te pida. Es importante mencionar que la información recabada es de absoluta confidencialidad y se utiliza únicamente para fines académicos.

I. Datos Generales.

Nombre: _____ **Edad:** _____ **Sexo:** F () M ()

Estado civil: Casado () Soltero () **Empresa** _____

Cargo _____ **Antigüedad** _____

Pertenece a un grupo indígena: Sí () No () **Cuál:** _____

Habla la lengua: Sí () No () **Escolaridad:** Sin estudios () Primaria () Secundaria ()
Bachillerato () Licenciatura () Postgrado ()

II. Situación personal.

- ¿Cuánto tiempo llevas en la empresa? _____
- ¿Qué funciones realizas? _____
- ¿Cuáles son tus herramientas o maquinaria de trabajo? _____

- ¿Cuál es tu horario y días de trabajo? _____
- ¿Cuánto percibes? _____
- ¿Antes de este trabajo a qué te dedicabas? _____
- ¿Te gusta tu trabajo? Sí () No ()
¿Por qué? _____
- ¿Qué es lo que más te gusta? _____
- ¿Qué es lo que menos te gusta? _____
- ¿Cómo empezaste a trabajar aquí? _____
- ¿Qué requisitos debe reunir una persona para trabajar en la empresa? _____

12. ¿Tienes algún tipo de prestaciones, bonos o incentivos por tu trabajo? _____

13. ¿Consideras que la empresa genera ganancias? Sí () No ()
¿Por qué? _____
14. ¿Cómo se manejan estas ganancias? _____

15. ¿Qué compromiso tienes con la empresa? _____

16. ¿Qué problemas o dificultades se les han presentado como empresa? _____

17. ¿Qué responsabilidad tiene la empresa con el ambiente? _____

18. ¿Qué aprendizajes has adquirido a partir de tu experiencia en la empresa? _____
19. ¿Cómo te sientes al pertenecer a PM? _____

20. ¿Qué consejo le darías a otros pueblos acerca de tu experiencia? _____

II. Dinámica interna y capacitación

21. ¿Cómo es la relación con el resto de tus compañeros? _____

22. ¿Conoces a todos tus compañeros de trabajo? Sí() No ()
23. ¿Les hablas a todos? Sí() No ()
24. ¿Apoyas a otros cuando lo necesitan?, explique. _____

25. ¿Cuando terminas tus tareas apoyas a otros a terminar sus tareas? _____
26. Eres de los que comparten. _____
27. ¿Qué valores implementas en tu trabajo? _____
28. ¿Eres agradecido con la gente que en algún momento te ayudo? Sí() No ()
29. ¿Los demás comparten cosas contigo?, ¿te apoyan? Sí() No ()

Con que frecuencia.

A) Siempre B) Casi siempre C) A veces D) Nunca

30. ¿Respetas las opiniones de los demás? Sí () No ()

31. ¿Te gusta trabajar en equipo? Sí () No ()

¿Por qué? _____

32. ¿Cómo se organizan para solucionar los problemas? _____

33. ¿Quiénes toman las decisiones importantes en la empresa? _____

34. ¿Cómo ves o consideras a tus compañeros de trabajo? _____

35. ¿Han recibido algún tipo de capacitación? Sí () No ()

36. ¿De qué tipo? _____

37. ¿Quién lo ha impartido? _____

38. ¿En qué otro tema te gustaría capacitarte? _____

II. Mejoras

39. Qué aspectos positivos y negativos consideras que ha traído la empresa o proyecto a tu comunidad.

Positivo _____

Negativos _____

40. ¿Cuántas personas se benefician con tus ingresos? _____

41. ¿Ha mejorado tu situación económica en comparación a antes de tu trabajo?

Sí () No ()

42. ¿Conoces de las economías solidarias? Sí() No ()

43. ¿Crees que ustedes la practican? Sí() No ()

¿Por qué? _____

44. Para ti que es más importante la situación económica o las cuestiones de solidaridad. _____

Observaciones: _____

¡Gracias por tu apoyo!



Universidad Nacional Autónoma de México
Escuela Nacional de Trabajo Social

Aplicador (a):
Comunidad:
Folio:

CUESTIONARIO PROYECTOS INDEPENDIENTES

Objetivo: Identificar la situación laboral y productiva de los proyectos de los Pueblos Mancomunados, así como también datos de los encargados y su relación con la empresas productivas de los PM.

Instrucciones: Contesta cuidadosamente cada uno de los reactivos siguientes. Según como se te pida. Es importante mencionar que la información recabada es de absoluta confidencialidad y se utiliza únicamente para fines académicos.

I. Datos Generales.

Nombre: _____ **Edad:** _____ **Sexo:** F () M ()

Estado civil: Casado () Soltero () **Proyecto** _____

Cargo _____ **Antigüedad** _____

Pertenece a un grupo indígena: Sí () No () **Cuál:** _____

Habla la lengua: Sí () No () **Escolaridad:** Sin estudios () Primaria () Secundaria ()
Bachillerato () Licenciatura () Postgrado ()

II. Sobre el proyecto.

1. ¿Nombre del proyecto? _____

2. ¿Cómo surgió el proyecto? _____

3. ¿En qué año surgió? _____

4. ¿Para iniciar el proyecto, contó con financiamiento? Sí () No ()

Especificar _____

5. ¿El proyecto está organizada de manera formal? Sí () *No () Pasar a la pregunta 7

6. ¿Bajo qué régimen legal? _____

7. El proyecto ¿cuenta con metas, objetivos y misiones? _____

8. ¿Qué servicios o productos ofrece el proyecto? _____

9. ¿Cómo y dónde se ofrece el servicio o producto? _____
10. ¿Cuáles son sus estrategias de venta que emplean? _____

11. ¿Cuál es la temporada más alta en del proyecto? _____
12. ¿Y cuáles son las fechas más bajas? _____
13. ¿Quiénes participan en el proyecto? _____

14. ¿Cómo es la organización y estructura interna dentro del proyecto? _____

15. ¿Cuántos empleos genera el proyecto? _____
16. ¿Cómo es el proceso de selección del personal? _____

17. ¿Qué tipo de prestaciones, bonos o incentivos tienen los trabajadores? _____

18. ¿Con que maquinaria y equipo cuenta el proyecto? _____

19. ¿Cuál es la capacidad/ productividad del proyecto? _____

20. ¿Cómo es la productividad del proyecto en comparación a años pasados? _____

21. ¿Llevan un inventario dentro del proyecto? _____
22. ¿Quién administra los recursos económicos del proyecto? _____
23. ¿Cómo y quiénes toman las decisiones importantes en el proyecto? _____

24. ¿Cómo disponen de los recursos económicos del proyecto? _____

25. ¿Consideras que el proyecto genera ganancias? Sí () No ()
¿Por qué? _____
26. ¿Cómo se manejan estas ganancias? _____

27. ¿Han solicitado algún tipo de crédito para invertir en el proyecto Sí () No ()
 ¿Cuál o cuáles? _____
28. ¿Quién lo ha gestionado? _____
29. ¿Qué problemas o dificultades se les han presentado en el proyecto?

30. ¿Qué han hecho para solucionarlo? _____
31. ¿Qué responsabilidad tiene el proyecto con el ambiente? _____
32. ¿Y qué responsabilidad tiene con la comunidad? _____
33. ¿Cómo se relaciona el proyecto con las empresas productivas (ecoturística, forestal, purificadora de agua, minera) de los PM? _____
34. ¿Cómo se relaciona el proyecto con la asamblea general de comuneros?

35. Como proyecto, ¿cuál es su relación con las comunidades vecinas? _____

III. Información del encargado.

36. ¿Qué puesto desempeñas? _____
37. ¿Cómo llegaste a ocupar ese puesto? _____
38. ¿Cuánto tiempo tienes en el puesto? _____
39. ¿Qué funciones realizas? _____
40. ¿Qué otras funciones realizan tus compañeros? _____
41. ¿Cuál es tu horario y días de trabajo? _____
42. ¿Cuánto percibes? _____
43. ¿Antes de este trabajo a que te dedicabas? _____
44. ¿Te gusta tu trabajo? Sí () No ()
 ¿Por qué? _____
45. ¿Cómo empezaste a trabajar aquí? _____
46. ¿Qué requisitos debe reunir una persona para trabajar en el proyecto? _____

47. ¿Qué compromiso tienes con el proyecto? _____

48. ¿Para ti, qué significa pertenecer a los PM? _____

49. ¿Con que imagen quieres que se vallas los visitantes de los PM? _____

IV. Dinámica interna y capacitación

50. ¿Cómo es tu relación con el resto de tus compañeros? _____

51. ¿Los conoces a todos? Sí() No ()

52. ¿Les hablas a todos? Sí() No ()

53. ¿Apoyas a otros cuando lo necesitan?, explique. _____

54. ¿Cuando terminas tus tareas apoyas a otros a terminar sus tareas? _____

55. Eres de los que comparten. _____

56. ¿Qué valores se implementan en el proyecto? _____

57. ¿Eres agradecido con la gente que en algún momento te ayudo? Sí() No ()

58. ¿Los demás comparten cosas contigo?, ¿te apoyan? Sí() No ()

Con que frecuencia.

A) Siempre B) Casi siempre C) A veces D) Nunca

59. ¿Respetas las opiniones de los demás? Sí () No ()

60. ¿Te gusta trabajar en equipo? Sí () No ()

61. ¿Por qué? _____

62. ¿Cómo ves o consideras a tus compañeros de trabajo? _____

63. ¿Cómo solucionan los problemas del proyecto? _____

64. ¿Se ha impartido algún tipo de capacitación en el proyecto? Sí () No ()

65. ¿De qué tipo? _____

66. ¿Quién lo ha impartido? _____

67. ¿En qué otros temas consideras que son importantes abordar? _____

VI. Mejoras

68. Qué aspectos positivos y negativos consideras que ha traído el proyecto a la comunidad.

Positivos _____

Negativos _____

69. ¿Qué aprendizajes has adquirido a partir de tu experiencia en el proyecto? _____

70. ¿Cuántas personas se benefician con tus ingresos? _____

71. ¿Ha mejorado tu situación en comparación a antes de tu trabajo? Sí() No ()

72. ¿Conoces de las economías solidarias? Sí() No ()

73. ¿Crees que ustedes la practican? Sí() No ()

¿Por qué? _____

74. Para ti, qué es más importante la situación económica o las cuestiones de solidaridad. _____

Observaciones: _____

¡Gracias por tu apoyo! 😊

❖ Memoria Fotográfica.



Foto 21. La Nevería.



Foto 22. Santa Catarina Lachatao.



Foto 23. Santa María Yavesía.



Foto 23. San Antonio Cuajimoloyas.



Foto 25. Santa Martha Latuvi.



Foto 26. Santa Isidro Llano Grande.



Foto 27. San Miguel Amatlán.



Foto 28. San Antonio Cuajimoloyas.

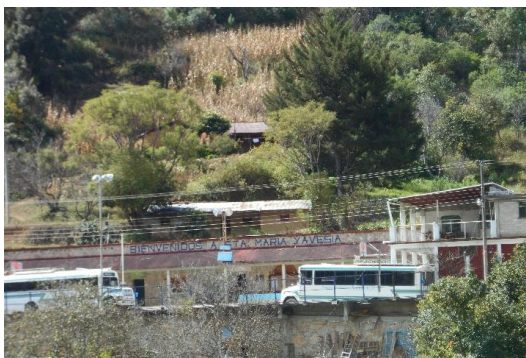


Foto 29. Santa María Yavesía.



Foto 30. La Nevería.



Foto 31. Benito Juárez.



Foto 32. Santa Martha Latuvi.



Foto 33. San Miguel Amatlán.



Foto 34. San Antonio Cuajimoloyas.



Foto 35. Santa María Yavesía.



Foto 36. Santa Isidro Llano Grande.