

INFORME DE LA EVALUACIÓN RURAL PARTICIPATIVA EFECTUADA EN LA COMUNIDAD AGRARIA DE SAN JERÓNIMO COATLÁN



presentada por el
Grupo Mesófilo A. C.

a las autoridades de la comunidad de San Jerónimo Coatlán, los representantes de las agencias de Las Palmas, San José del Progreso, Soledad Piedra Larga y San Cristóbal Honduras y al Proyecto de Conservación Y Manejo Sustentable de los Recursos Forestales en México (Procymaf)

Diciembre 3 al 9, 2001

INDICE

<u>1. INTRODUCCIÓN.....</u>	<u>4</u>
<u>2. OBJETIVO GENERAL.....</u>	<u>4</u>
<u>3. OBJETIVOS PARTICULARES.....</u>	<u>4</u>
<u>OBJETIVOS Y MECANISMOS DE OPERACIÓN DEL PROYECTO DE CONSERVACIÓN Y MANEJO SUSTENTABLE DE LOS RECURSOS FORESTALES EN MÉXICO (PROCYMAF)</u>	<u>4</u>
<u>4. METODOLOGÍA.....</u>	<u>5</u>
<u>5. UBICACIÓN Y LIMITES DE SAN JERÓNIMO COATLAN</u>	<u>6</u>
<u>6. GEOGRAFIA Y MEDIO AMBIENTE.....</u>	<u>6</u>
<u>7. CONTEXTO REGIONAL</u>	<u>8</u>
<u>7.1. EL MUNICIPIO DE SAN JERÓNIMO COATLÁN.....</u>	<u>8</u>
<u>7.2. LAS LOCALIDADES DEL NÚCLEO AGRARIO DE SAN JERÓNIMO COATLÁN</u>	<u>9</u>
<u>8. EL APROVECHAMIENTO FORESTAL</u>	<u>11</u>
<u>8.1. EL MAPA COMUNITARIO FORESTAL.....</u>	<u>11</u>

8.2. LÍNEA DEL TIEMPO DEL APROVECHAMIENTO FORESTAL EN SAN JERÓNIMO COATLÁN.....	12
<u>9. LA EMPRESA FORESTAL COMUNAL</u>	14
9.1. ESTRUCTURA Y FUNCIONAMIENTO DE LA EMPRESA COMUNAL:	14
9.2. LOS RESULTADOS DE LA EMPRESA COMUNAL.....	16
9.3. LAS FUNCIONES DE LOS DIFERENTES MIEMBROS DE LA EMPRESA COMUNAL	21
9.4. CAPACIDAD DE LA EMPRESA COMUNAL	23
9.5. PERSPECTIVAS DEL NUEVO APROVECHAMIENTO FORESTAL	25
<u>10. PROBLEMAS, CAUSAS Y ALTERNATIVAS</u>	27
10.1. PROBLEMAS.....	27
10.2. CAUSAS.....	28
10.3. ALTERNATIVAS	29
<u>11. PROGRAMA DE TRABAJO</u>	30
<u>12. RELACION DE PARTICIPANTES EN LA ERP</u>	31
<u>13. ASISTENTES AL TALLER DE DISCUSIÓN Y ANÁLISIS DEL PROGRAMA DE TRABAJO</u>	36

1. INTRODUCCIÓN

La situación en la que se encuentran los recursos naturales, así como los cambios políticos y económicos del país, han provocado una crisis en los sistemas productivos y en las relaciones sociales dentro de las poblaciones rurales.

Ante esto es fundamental poder involucrar a los productores en los procesos de reflexión que permitan identificar la problemática general y entender los impactos que tiene su vida cotidiana. Lo anterior como una herramienta para definir estrategias orientadas hacia un desarrollo socialmente más justo, económicamente más equitativo, que aproveche los recursos naturales con respeto a la cultura local y asegure su reproducción en beneficio de las generaciones futuras.

El presente documento presenta los resultados de la realización de la Evaluación Rural Participativa de San Jerónimo Coatlán realizada del 3 al 9 de diciembre del presente año. El trabajo se concentró en el manejo y aprovechamiento de los recursos forestales, tema que ha sido un factor de desacuerdo entre la cabecera y las agencias que componen la comunidad. Los resultados presentados pretenden establecer las condiciones para la construcción de un marco de acuerdo.

2. OBJETIVO GENERAL

Conocer y analizar el desarrollo e impacto socio-económico, organizativo y ambiental del aprovechamiento forestal comercial desde la concesión a la Fapatux a la fecha, como base para establecer una propuesta de organización para el manejo sustentable de los recursos forestales de la comunidad

3. OBJETIVOS PARTICULARES

- Determinar factores de éxito y fracaso del aprovechamiento forestal
- Establecer si el aprovechamiento forestal comunitario es actualmente social y económicamente viable.
- Delinear un programa de trabajo comunitario para reestructurar el aprovechamiento forestal.

Objetivos y mecanismos de operación del Proyecto de Conservación y Manejo Sustentable de los Recursos Forestales en México (Procymaf)

(Ver anexo 2)

4. METODOLOGÍA

La propuesta inicial para la elaboración de la ERP, consistía en la formación de un grupo de representantes de la comunidad y las agencias, con el que llevaría a cabo la construcción del mapa comunitario y la realización de los recorridos por la comunidad. Sin embargo durante la presentación de los objetivos y dinámica de la ERP ante la asamblea, la autoridad comunal y los nuevos agentes municipales acordaron, que debería realizarse mediante visitas-talleres a cada una de las localidades de la comunidad agraria: San Jerónimo Coatlán, cabecera municipal, y las Agencias de Palmas, San José del Progreso, Soledad Piedra Larga y San Cristóbal Honduras, además de recorridos para verificar las condiciones de los bosques comunales.

La primera reunión se realizó en la cabecera, en la que se explicó cuál era el objetivo de la reunión y que tipo de preguntas se les iba a hacer. Se comenzó por elaborar el mapa forestal comunitario, señalando los ríos, cerros, localidades, caminos y los diferentes usos del suelo. Una vez terminado esto se fueron ubicando cuales son los sitios donde se han realizado aprovechamiento forestales y quién o quiénes lo habían realizado, así como los campamentos que sirvieron de base para las actividades realizadas.



Lo anterior dio pie para hablar sobre la historia de los aprovechamientos, así como las diferentes empresas que lo llevaban a cabo, cuáles fueron los problemas y beneficios, haciendo énfasis en la situación de la Empresa Comunal. Por último, se les pedía que expresaran cuales serían las posibles soluciones para poder llevar a cabo un aprovechamiento sustentable del bosque.

Las reuniones en las agencias, fueron básicamente la misma dinámica, sin embargo para el caso del mapa, se les presentaba el resultado obtenido para enriquecerlo y hacer las precisiones, si era pertinente.

Se realizó una reunión final en la cabecera municipal, con la presencia de las autoridades municipales y comunitarias de San Jerónimo Coatlán y los agentes municipales de las localidades de Palmas, San José del Progreso, Soledad Piedra Larga y San Cristóbal Honduras, para dar a conocer los resultados de la ERP, y proponer y discutir el programa de trabajo resultante.

Por último se firmó la minuta por parte de las autoridades municipales y agrarias de San Jerónimo Coatlán, donde aceptan los resultados de la ERP y se comprometen a discutir en una Asamblea General de Comuneros, a convocar el día 27 del mes de enero del 2002, los puntos salientes del programa de trabajo. (se anexa)

5. UBICACIÓN Y LIMITES DE SAN JERÓNIMO COATLAN

La comunidad agraria de San Jerónimo Coatlán se asienta en la llamada Sierra de Miahuatlán, en el distrito del mismo nombre, dentro de la región Sierra Sur. Limita al norte con San Pablo y San Sebastián Coatlán, al sur con San Gabriel Mixtepec, distrito de Juquila. Por el este colinda con Santo Domingo Coatlán y al oeste con San Juan Lachao y San Pedro Juchatengo, ambos en el distrito de Juquila. Se puede acceder a la cabecera a través de la Ciudad de Miahuatlán o bien por la carretera que va para Puerto Escondido.

6. GEOGRAFIA Y MEDIO AMBIENTE

Una de las características más evidentes de San Jerónimo es la presencia de una pequeña cordillera hacia la parte media del territorio, y que es el parte aguas entre las cuencas hidrográficas del Río Atoyac y Río Colotepec. Esta formación montañosa alcanza su mayor altitud en el Cerro Encantado con 2,600 msnm. Otras formaciones montañosas que existen son Cerro Iguana, Ocote Largo, Cerro Amole, Cerro Duro, La Neblina, Cerro Sol, Cerro Piedra Pinta, Cerro Lumbre, Piedra de Mauro, Cerro El Manzanal y Cerro Araña en la parte sur del territorio¹.

La mayor parte del territorio comunal esta compuesto de por terrenos de fuerte pendiente debido a su ubicación en el parte aguas de dos cuencas hidrológicas, situación que provoca que existan pocas tierras aptas para fines agrícolas y pecuarios. El gradiente altitudinal va de 900 a poco más de 2,600 msnm provoca la presencia de climas que van de semicálidos a templados.

Los ríos² más importantes dentro de la superficie de San Jerónimo son los siguientes:

Tabla 1. Ríos del territorio de San Jerónimo Coatlán

RIO	UBICACIÓN
Atoyac	Su cauce sirve de Límite con Sola de Vega,
Vivo – Losho - Banco	Río situado al norte del territorio, nace cerca del cerro Manzanal y recibe diferentes nombres durante su recorrido, para finalmente desembocar en el Atoyac
Rana	Nace cerca del cerro Ocote Largo y pasa cerca Las Palmas, para finalmente desembocar en San Gabriel Mixtepec.
San Cristóbal	Nace en el Cerro Encantado y desemboca en el Atoyac.,
San Cristóbal Honduras	Nace cerca del Cerro encantado y alimenta el Río Salacua.

¹ Ver mapa comunitario más adelante

² Ver mapa comunitario más adelante

Tabla 1. Ríos del territorio de San Jerónimo Coatlán

RIO	UBICACIÓN
Salacua.	Forma parte de la colindancia con San Juan Lachao Nuevo y alimenta el Atoyac,
Leche	En el sur del territorio, su cauce forma parte de la colindancia con Santo Domingo Coatlán.

Todos son permanentes.

Como se puede observar en el mapa comunitario elaborado durante la realización del presente trabajo, la superficie forestal esta abarcando la mayor parte del área que ocupa la comunidad y concentrándose alrededor de los cerros ya mencionados.

Los bosques predominantes son los de pino-encino, pero existen áreas con bosque mesófilo y otras comunidades vegetales más áridas con características de selva baja, llamadas localmente chaparreras. Para el bosque de pino encino las especies más comunes son *Pinus oocarpa*, *P. maximinoi*, *Q. elíptica*, *Q. laurina*, *Q. obtusata*, *Q. viminea*. Otras especies que se reportan para la región son *Pinus chiapensis*, *Pinus oaxacana*, *P. leiophylla*, *P. pseudostrobus*, *Pinus michoacana f. tumida*, *P. teocote*, *Quercus magnoliifolia*, *Q. crassifolia*, *Q. rugosa* y *Q. scytophylla*, *Quercus laurina*, *Arbutus xalapensis* y *Cleyera theoides*, entre otras.



El bosque mesófilo se caracteriza por un estrato alto está compuesto por *Pinus chiapensis*, *Pinus pseudostrobus*, *P. oaxacana*, *Chirathodendron pontadactylon*, *Abies guatemalensis*, *Quercus laurina*, *Oreopanax xalapensis*, *Cleyera theoides*. En el estrato arbóreo inferior (hasta de 12m) se encuentran especies *Quercus scytophylla*, *Oreopanax xalapensis*, *Prunus brachybotria*, *Phoebe* sp., *Bunchosia* sp. *Sylocos* sp. *Fraxinus* sp. En el estrato de 8 m se presentan *Alnus acuminata* ssp. *arguta*, *Sarauia pringlei*, *Sommeria grandis*, *Cestrum* sp., y en el estrato arbustivo (menos de 4 m) *Bocconia argentea*, *Kohleria deppeana*, *Fuchsia arborecens*, *Siparuna andina*.

Es importante mencionar la presencia de *Eupherusa cyanophrys* (Colibrí oaxaqueño), especie endémica del territorio oaxaqueño y que de acuerdo con la legislación ambiental mexicana, se encuentra en la categoría de amenazada, además de formar parte de la Lista Roja de animales UICN. Esta ave se considera un organismo muy sensible a la perturbación de los bosques en donde habita.

Es una especie que bajo ciertas condiciones puede soportar la presencia del anejo forestal, para lo cual se recomienda el mantenimiento de rodales húmedos en las partes bajas y húmedas, la conservación de especies de hojas anchas de gran tamaño y amplia cobertura de copa, así como mantener especies de plantas que produzcan flores tubulares.

7. CONTEXTO REGIONAL

7.1. El municipio de San Jerónimo Coatlán

La comunidad agraria de San Jerónimo Coatlán, está compuesta de 5 poblaciones principales (la cabecera y 4 agencias) y además pequeñas rancherías que se encuentran alrededor de estas poblaciones. Las localidades que lo conforman son: San Jerónimo Coatlán, que es además la cabecera del municipio; San Cristóbal Honduras; San José El Progreso; Soledad Piedra Larga y Las Palmas. De acuerdo a su plano agrario, la comunidad cuenta con 50,942 hectáreas de terrenos comunales, bajo el procedimiento de Restitución y Titulación de Bienes Comunales, proceso aprobado por el Consejo Consultivo Agrario en agosto 29, 1975, para su posterior publicación en el Diario Oficial de la Federación.

Además de estas localidades que conforman un mismo núcleo agrario, en el municipio se asienta Santo Domingo Coatlán, que en términos demográficos resulta de importancia municipal; además se ubican pequeñas rancherías, parajes y zonas de antiguos o actuales campamentos forestales. En total, el municipio tenía en el 2000 una población de 5,227 personas.

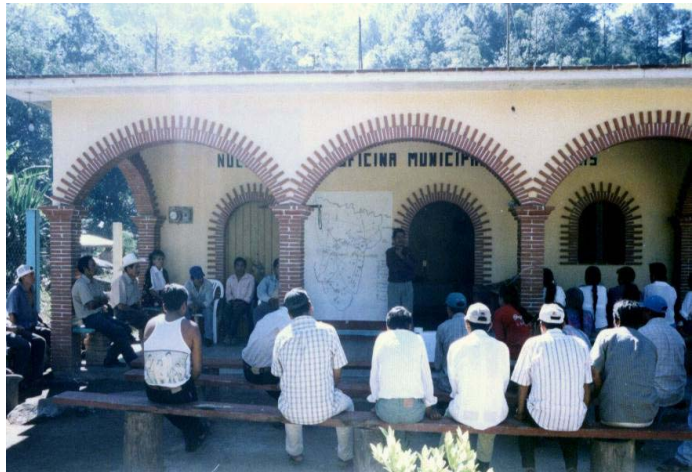
El territorio agrario de San Jerónimo Coatlán formó parte del antiguo señorío zapoteca de los Coatlanes. La fundación de la cabecera municipal se remonta a 1612, como consecuencia de las políticas de congregación efectuadas por la estructura de dominación colonial, que originalmente congregaron a los pueblos coatlanes en Santo Domingo y San Pablo Coatlán. Dado lo extremo del clima, la inaccesibilidad y lo poco productivo de las tierras de San Jerónimo, hasta bien entrado el siglo XX el poblado presentaba una muy baja población, teniendo una sola familia a principios de siglo en la cabecera y otras dispersas en ranchos y rancherías, núcleos que con el tiempo dieron paso a las actuales agencias municipales. Para 1950, la estructura territorial contemplaba sólo 3 localidades: la cabecera con 370 habitantes, La Soledad Piedra Larga con 601 y San Cristóbal Honduras con 549 habitantes. Es interesante notar que en el caso de San Cristóbal Honduras, fundada en el siglo XIX según fuentes bibliográficas y reconocido su actual status administrativo en 1911, de acuerdo a algunos comuneros, siendo la más vieja de las Agencias, se fundó con el propósito de proteger los linderos comunales frente a invasiones externas³, con población procedente de San Jerónimo; al inicio era un pequeño rancho, con “muchas áreas donde rozar”.

³ Rojas Basilio, 1992.

Esta situación de proteger los puntos limítrofes parece ser una estrategia de defensa territorial, pues el resto de las agencias están situadas en o cerca de los límites comunales. Las Palmas y San Juan del Progreso son poblaciones mucho más recientes, donde la primera se formó como núcleo rural alrededor de veinte años atrás con pobladores provenientes de Piedra Larga y otros de Progreso. Las gestiones para su establecimiento se inician en 1976, y el decreto formal de creación es de 22 de marzo, 1984. Por su parte, los comuneros de Piedra Larga piensan que la localidad tiene alrededor de 71 años; gente de Las Palmas asegura que se fundó en 1933. Piedra Larga se establece de igual manera de familias desprendidas de San Jerónimo y que con el tiempo se dividen para crear San José El Progreso.

7.2. Las localidades del núcleo agrario de San Jerónimo Coatlán

En todas las localidades la gente se mantiene con un poco de maíz y ganado, pero agencias como Palmas y El Progreso dependieron fuertemente del café, lo mismo que Piedra Larga que producía en promedio 60 toneladas. Algunos habitantes de la cabecera tienen sus parcelas de café en la zona baja. Los productores entregan el café de manera individual a compradores de San Gabriel Mixtepec. La acentuada crisis de la cafecultura los ha golpeado severamente.



Las Agencias que participan preponderantemente en la producción forestal son San Jerónimo, San Cristóbal Honduras e incluso La Soledad Piedra Larga, aunque no lo declara abiertamente. Existe una mayor práctica agrícola basada en el cultivo del maíz y frijol en San Jerónimo y Honduras, mientras que en Piedra Larga el 50% de las familias vive del grano. Del maíz se recogen de 400 a 500 kg./ha., sólo da un poco más con fertilizante. Destaca nuevamente Honduras con algo de ganadería extensiva de bajo rendimiento, con libre pastoreo de chivos, burros, vacas y bueyes; en la cabecera acostumbran dejar ganado bovino suelto en el monte. Habitantes de San Cristóbal Honduras ayudan a su economía con la recolección de goma de copal (\$ 35.00/ Kg) y en el corte hojas de palmas para tejer y ornato que llevan a vender en Amatlán y Juquila. La baja producción del maíz y el abandono de los cafetales son también causas del incremento de la tala clandestina, el rentismo disfrazado y la migración, pues, dicen, los beneficios obtenidos en la empresa comunal son, cuando hay, insuficientes.

Bajo esta situación, en todos los casos el aprovechamiento forestal aparece como una opción de producción y obtención de ingresos teóricamente viable, pero resulta

indispensable replantear el esquema bajo el que se viene desarrollando actualmente, por ser técnica, organizativa y socialmente poco eficiente, aspectos que se detallan más adelante.

5.3 DEMOGRAFÍA DE LA CABECERA MUNICIPAL Y AGENCIAS DE LA COMUNIDAD AGRARIA DE SAN JERÓNIMO COATLÁN.

Hay que resaltar las notables diferencias en las cifras de población aportadas por las Agencias Municipales y las consignadas en el último censo de población. En todo caso, considerando las oficiales, la población de las localidades que conforman el núcleo agrario de San Jerónimo Coatlán, representa 60.3% del total municipal, donde sobresale que la agencia de Honduras tenga una mayor población que la misma cabecera municipal, contradiciendo el patrón estatal donde la tendencia indica que la población se concentra en las cabeceras.

Localidad	Censos comunitarios	Censo 2000	Comuneros	Población económicamente activa
San Jerónimo Coatlán	N. D.	955	380	231
San Cristóbal Honduras	N.D.	1046	455*	204
Soledad Piedra Larga	1,300	457	350	122
San José El Progreso	530	229	180	100
Las Palmas	560	465	158	147
Totales		3152		804
Total Municipal		5227		1395

Fuentes: Agencias municipales e INEGI 2002

* 139 comuneras

Un rasgo demográfico interesante es la división religiosa existente, pues se registran 119 personas de religión católica, frente a 146 gentes no católicas, básicamente evangelistas y un alto 160 que expresaron no profesar religión alguna. De hecho, el poblado de San José del Progreso es fundamentalmente evangélico, donde la venta de cigarros y alcohol está prohibida, situación similar en el aspecto alcohol en Las Palmas.

En términos generales, se trata de un municipio con alta marginalidad, donde 33% de la población entre 6 y 14 años no sabe leer, al tiempo que 28.6% de la población mayor de 15 años es analfabeta. En promedio, el grado de instrucción primaria cursado es hasta 4 año. Estos indicadores seguramente tienen alguna relación con los problemas y carencias que muestra la Empresa Forestal Comunal



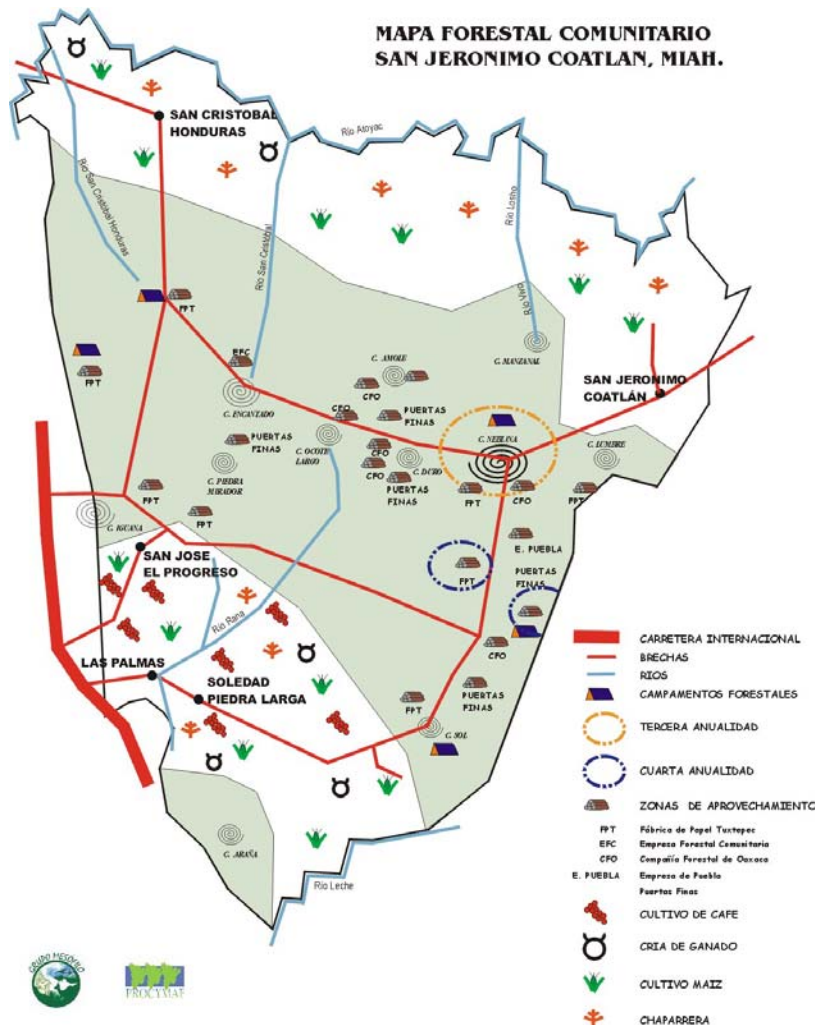
en términos de la disponibilidad de personal calificado para las labores administrativas y contables.

Así, a pesar de contar con una opción productiva teóricamente viable, la migración, la tala clandestina y cierto cultivo de alto rendimiento y riesgo son las alternativas más socorridas para la subsistencia de la población.

8. EL APROVECHAMIENTO FORESTAL

8.1. El mapa comunitario forestal

La construcción del mapa forestal comunitario comenzó el primer día en la reunión con las personas de San Jerónimo Coatlán. A partir de aquí en las siguientes localidades se fue enriqueciendo a través de la opinión de las demás agencias, aunque en general, salvo detalles, en las agencias confirmaron la información vaciada en el primer día. Uno de los aspectos interesantes de este mapa es que en el se fueron vaciando la historia de los aprovechamientos forestales.



8.2. Línea del tiempo del aprovechamiento forestal en San Jerónimo Coatlán

PARA PONDERAR LOS FACTORES DE ÉXITO Y FRACASO SE REALIZÓ EL SIGUIENTE EJERCICIO:

Antes 1973	Se mantenían del campo, el bosque estaba lleno, muy sano, sólo extraían madera para fines domésticos. Menos incendios, algunas quemas para pastos y rozos para el cultivo.
1973-1986	Concesión: Fapatux – Etlá. Comunidad: un interventor repartía tramos y ayudaba en la recepción de madera cortada. Era pagado por la empresa y luego por la comunidad. El Representante Comunal hacía contratos y administraba fondo común.
1973 - 1982	Áreas de corta de papeleras: Cerro Sol, Piedra de Mauro, Cerro Neblina, La Gloria, El Encanto, El Chiquero y Cerro Lumbre. Creen que el derecho de monte fue buen pago, porque era tangible. Un 30% del derecho de monte se daba para reparto directo de los comuneros y el 70% (fondo común) lo administraba Fifonafe a nombre de Bienes Comunales. Destinos del fondo común: compra de maquinarias, autotransportes para el pueblo, camionetas para autoridades y agencias, construcción del antiguo palacio y el templo. Todos los trabajadores de Fapatux eran de fuera al principio y ya en los 80's entraron los comuneros como cortadores primero y enseguida como camioneros. Con la apertura de camino a Salacua se incorporan en gran cantidad los cortadores. Del 80 en adelante trabaja solo gente local, más de 100 comuneros. Los campamentos de Fapatux se establecieron en: Cerro Sol, Cerro Neblina, San Jacinto, La Gloria.
1977 - 1999	Estudios: la comunidad ha tenido autorizado 3 estudios, el dasonómico de 1977 elaborado por papeleras y que concluye en hasta finales de los 80's, parte del mismo fue todavía aprovechado por CFO. Luego se hizo un nuevo estudio que tiempo después se tuvo que ajustar al MIF, su ejecución duró hasta 1999. En este mismo año se inició la formulación del último programa de manejo forestal con el que sólo se autorizaron 14 mil m ³ de anualidad por 10 años, pero como su capacidad de cortar y transportar madera es mayor pidieron ajustar a 5 anualidades el volumen total de corta, reduciendo la vigencia, y otro estudio para otros 5 años, que se encuentran en proceso de autorización.
1979 - 1982	Entre este periodo se da un incendio fuerte. Empezó en Río Víbora y afectó Loma del Tobalá, Loma del Potrero, debajo de piedra del Mirador, Loma del Trabajador que encumbra en Cerro Duro y Piedras Negras. No se supo la causa.
1982	Fapatux salió de Honduras por que no cumplió con la prometida introducción de agua potable del río San Cristóbal a la localidad. Esta empresa ya solo aprovechaba productos primarios y dejaba mucha madera tirada, principalmente secundarios. Desde 1973 se sacaron 10 anualidades de 120 mil m ³ , luego, con un nuevo estudio, se pasó de 90 a 100 mil m ³ por anualidad, para terminar con 60 mil m ³ hacia el 96. Hubo algo de capacitación. Había acuerdos con las autoridades, pero las engañaban sobre volúmenes, ventas, etc. Aparentes irregularidades para reparto del derecho de monte por representantes de bienes comunales, pues los comuneros ignoraban volúmenes de producción, montos de venta; no se sabía cuánto entraba de derecho de monte. Ahora hay muchas áreas intervenidas, además de las que afectó el Paulina por el Chiquero y hacia Piedra Larga.
	Hubo cambios climáticos –más calor- por el aprovechamiento. Quedaron más ralas las áreas intervenidas por Fapatux.
1982-1986	Se retira Fapatux y deja su filial Etlá S. A. –Silvícola Magdalena-. El trato era entre ellas. La Asamblea presionó para sacar los productos secundarios, lo que logró sólo para un periodo. Etlá trabajó de 1982 hasta 1986 más o menos.
1987-1989	Entró la Cía. Forestal de Oaxaca, quien quedó a deber dinero. Explotó volúmenes de 35 a 40 mil m ³ /año. Había personal capacitado local. Se hacían contratos libres entre comunidad y empresa, anualmente, pero sólo quedó el fondo común (Rentismo). La

	comunidad impidió que siguieran trabajando. Trabajaron por La Neblina, en Llano Flor, Ocote Largo y Amole. Los comuneros no sabían los precios del mercado de la madera, pero no se conformaban con lo que ofrecía la empresa. La comunidad continuó participando con un interventor. El Representante de Bienes Comunales firmaba contratos y administraba fondo común, actuando con absoluta libertad para contratar.
1988	Con la SRA se empieza a promover la empresa comunal, misma que se constituye en 1990. Hubo pros y contras de las agencias. La SRA propuso la contratación de servicios técnicos particulares. Se vio como algo bueno en principio, pues se suponía habría más beneficios. La expectativa era tener más dinero de la madera, fuentes de trabajo, financiar obras, no depender de gente de fuera. Carecieron de asesoría; las empresas compradoras no se comprometen a dar capacitación en aspectos de manejo, administración, mercados, etc. El manejo comunitario ha provocado divisiones, pues cada agencia quiere experimentar su vía.
1990	Empresa comunal: Hay acta constitutiva con reglamento El organigrama y esquema organizativo vino de fuera –SEDAF en coordinación con SRA-. Se generaron pocas utilidades de la venta de madera. Vendían 3 tipos de madera aserrada: clase, 3ª y 4ª. Los Madereros buscaban a los directivos y ofrecían precios. La Asamblea General de Comuneros autorizaba volúmenes y áreas de aprovechamiento y nombraba personas para los puestos: Comisariado o Gerente –Titular y suplente (validaban documentación)-, Coordinador, Financiero, Jefe de Comercio; Jefe de Aserradero: Jefe de Patio; Jefe de Monte; Documentador de tabla y Documentador de rollo. Los nombramientos recaen en la gente de San Jerónimo.
1990	Se instala aserradero de 6 pulgadas donado por SEDAF, con una capacidad para procesar 8 mil pies tablas diarios. La instalación y compra de maquinaria, que incluye un tractor para uso comunal, se pagó con dinero que se retiró de FIFONAFE, por un monto total de \$1'800,000. Muy alto, al parecer. Actualmente, toda la maquinaria y equipo tiene largos períodos de inactividad por mal estado, a pesar de los altos costos reportados de mantenimiento.
1990 - 2000	Paralelamente a la Unidad siguen operando empresas particulares, incluso en acuerdos con ésta, pero otros por fuera que han incluido representantes de bienes comunales que negocian sin autorización de la Asamblea General.
1991 - 1997	Desorden administrativo: hubo cambio de Representante de Bienes comunales y sustitución de coordinador no formal en 1991, que no se dio de alta y baja ante Hacienda particularmente, pero tampoco se comunicó a la Subdelegación Forestal, SRA, SEDAF. Generó problemas. Los sustitutos de 1992 igualmente no se registraron. Quien debió dar aviso era el Representante. La Asamblea desconoció al Coordinador pero el Representante no acató el acuerdo. Hubo multa de Hacienda, que obligó a hacer un cambio real y formal en 1997,
1997	Debido a la incapacidad de cobrar dejaron de vender a crédito la madera aserrada. Deudas de algunos fleteros. Época de irregularidades constantes que se “remedia” con cambios de personal directivo en la Unidad.
1997	La presencia del ciclón Paulina aparejó la oportunidad de que las agencias aprovecharan y comercializaran por su cuenta madera muerta, bajo acuerdo con la entonces Semarnat. Esta coyuntura propició gérmenes de organización autónoma comunitaria para el aprovechamiento forestal, donde, aducen sin excepción las agencias, se vieron beneficios tangibles a diferencia de lo que pasa con la empresa comunal. Las agencias trabajaron libre, pero la cabecera apoyaba con documentación, etc. El contrabando se dispara después del Paulina al acabarse la madera muerta y no llegar a ningún acuerdo de ejercer la anualidad correspondiente de su Programa de Manejo, van sobre la verde, procesándola a media sierra y vendiéndola a precios muy bajos.
1998 - 2000	Contratan con Puertas Finas de Puerto Escondido (Tachapoesa), que en 1999 explota en la Sabadilla, y con Tytosa , además de otra empresa poblana que le quedó a deber.
1998 - 2001	Inestabilidad de los servicios técnicos, altos gastos de operación y mantenimiento frente a bajas ganancias de la Unidad y Bienes Comunales e imperceptibles beneficios para las agencias. Dualidad funcional del aserradero con al organización para la producción de madera en rollo. Resistencia de éstas para seguir con el esquema original de la empresa

	comunal.
2000	2 áreas de corta. Firmaron contratos de madera en pie y de madera puesta en planta, pero también hubo abastecimiento interno para producir tablas. Un contrato fue manejado por la empresa y otro por Bienes Comunales.
2001	Anualidad de 28 mil m ³ de acuerdo al Programa de Manejo; el área de corta programada es alrededor del Cerro La neblina. Las Agencias aducen desconocer del todo o parcialmente el programa de manejo. Las negociaciones para realizar un nuevo aprovechamiento se estancan.
2001	Se plantea solicitar el retiro de 71 mil pesos del fondo común que aún se encuentra en poder de Fifonafe.
2001	A través de la ERP, las agencias proponen una descentralización del aprovechamiento comercial y revisión de la estructura orgánica de la empresa comunal.

9. LA EMPRESA FORESTAL COMUNAL

Como ya quedó asentado, la Unidad Económica Especializada de Aprovechamiento Forestal Comunal de San Jerónimo Coatlán, en adelante mencionada solamente como Empresa Comunal, se gestó a instancias de agentes externos (SRA, SEDAF), que no consideraron la capacitación oportuna y el acompañamiento técnico adecuado para la organización, situación que podría haber hecho más eficiente la producción de madera en rollo, administración de maquinaria, operación forestal, procesamiento de productos aserrados y comercialización de madera en general.

Lo anterior, sumado a los vicios arrastrados de la época de la concesión y el rentismo en lo referente a la toma de decisiones, acabó por constreñir el desarrollo forestal autogestivo, al grado de que los comuneros de todas las agencias municipales y una parte de los comuneros que viven en la cabecera, mantienen una férrea oposición al aprovechamiento de la presente anualidad. Al mismo tiempo ha provocado la extracción hormiga e ilegal de los recursos silvícolas, pues dicen que de esta manera por lo menos perciben un ingreso directo todos, a diferencia con la empresa comunal que ni siquiera les brinda ni oportunidad de trabajo.

La alternativa unánime de las agencias para reiniciar el aprovechamiento legal y ordenado es a través de una descentralización de la administración que parta desde el prorrateo de la anualidad y del área de corta programada entre las agencias dependiendo del número de comuneros de cada una de ellas, retomando la experiencia generada con la extracción y comercialización de la madera seca que dejó Pauline. La estructura administrativa y operativa que ya probaron es similar al de la empresa comunal, aunque simplificado ya que por el momento operaran con madera en rollo.

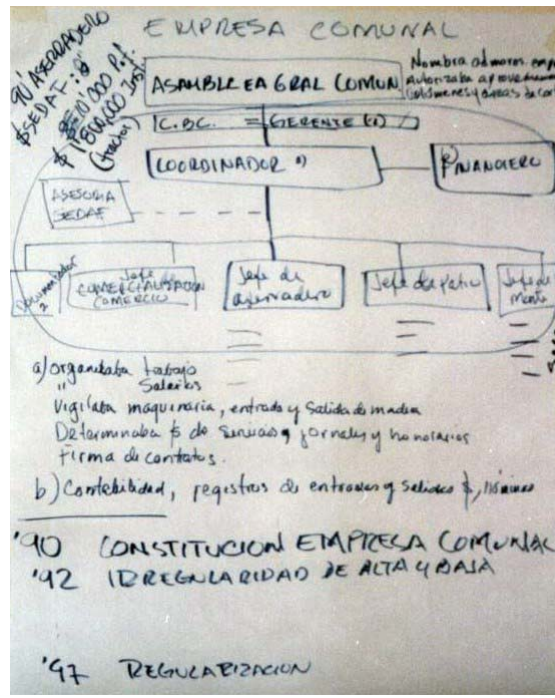
9.1. Estructura y funcionamiento de la empresa comunal:

No todos los comuneros tienen clara la estructura organizacional de la empresa comunal, mas bien lo que les es evidente es la duplicidad de funciones entre los

directivos de ésta y la autoridad de bienes comunales, pues como unos y otros celebran y administran contratos de madera.

En el caso de los últimos dejan de lado su papel de vigilar por la comunidad, por el correcto funcionamiento de la empresa y paralelo a su papel de autoridad se le ha asignado el de gerente de la empresa, ante lo visto y expresado por los comuneros, no han tenido ni idea de lo que eso implica.

Todo hace suponer la ausencia de un acuerdo de trabajo conjunto y falta de coordinación, donde cada uno informa y “entrega cuentas” por su lado. Por si fuera poco, la estructura organizacional que se creo integrando la producción de madera en rollo y madera aserrada, ha derivado en dos estructuras la dedicada a la producción trozo y la que se dedica al aserrío; entre ambas firman contratos de compraventa.



Ambas cumplen a medias su propósito, ya que la primera llega a vender madera de árbol en pie, como cualquier comunidad sin organización para la producción forestal, y la segunda muestra incapacidad para la transformación de toda la trocería producida aunque, como señalan los habitantes, el problema mayor es la incosteabilidad con la que opera. Esto último resulta poco creíble - constante, ineficiente y alto costo de mantenimiento del aserradero-, mientras que por otro lado existe una política laboral inadecuada. Es decir se pagan sueldos por 30 días al mes sin importar el rendimiento diario o que la maquinaria se halla descompuesta.

Pese a la baja eficacia funcional se observaba una concentración de las decisiones en los directivos de la empresa o en la representación de bienes comunales, respecto a dónde, cómo y con quiénes realizar el aprovechamiento de la madera, así como con quiénes y a cómo vender. En ello, tanto han incumplido acuerdos de la Asamblea General de Comuneros como tampoco han informado de las decisiones importantes que están por tomar ni de sus resultados. Era también notorio el acaparamiento de los puestos por comuneros de San Jerónimo y cuando esto empezó a causar inconformidad se nombró para los puestos operativos a comuneros de las agencias, sin ninguna capacitación y con poco conocimiento de sus funciones terminan aislados y renunciando.

Otro aspecto probable es la duplicación funciones con el Jefe de Comercio, cuyo papel es conseguir mercado, cuando esta actividad clave y podría ser retomada

mejor por los responsables de la dirección de la empresa: el Coordinador y el Financiero, en coordinación con la autoridad comunal.

En el cuadro aparecen las escasas funciones que a la gente le reconoce de los puestos de la empresa comunal:

Coordinador: Organiza el trabajo, paga a los trabajadores; vigila la entrada y salida de la madera; hace arreglos con los fleteros; acuerda el precio de la madera; firma contratos con el Coordinador y el Jefe de Comercio, validado por la Autoridad Comunal.

Financiero: Maneja la contabilidad, los ingresos y los egresos.

Jefe de Comercio: Busca mercados.

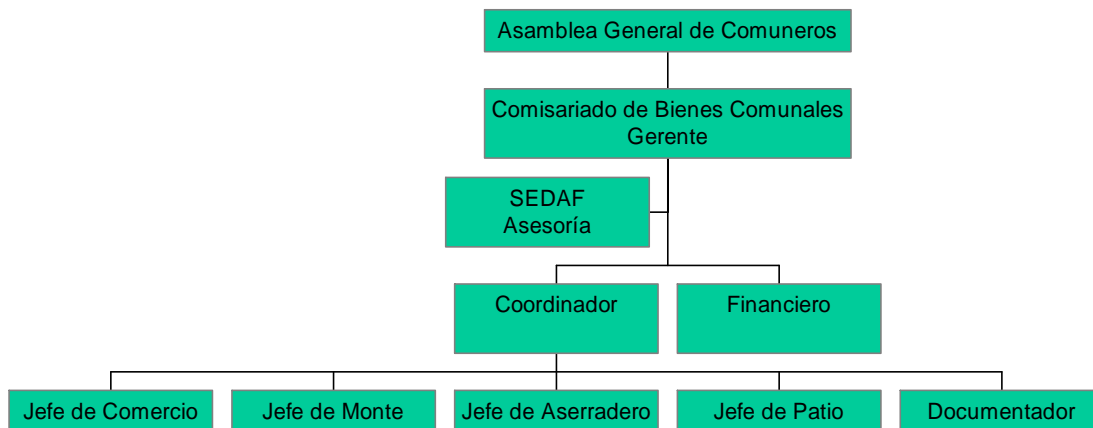
Jefe de patio: vigila a los trabajadores del aserradero

Jefe del aserradero: Compra la madera del monte y administraba.

Los papeles del **Jefe de Monte** y del **Documentador** están más claros.

Resulta pues, que las líneas de mando plasmadas en el siguiente organigrama original no se trasladaron a la práctica.

Organigrama de la Empresa Comunal



9.2. Los resultados de la Empresa Comunal

Los comuneros reconocieron que hace 30 o 40 años contaban con buen bosque, eran ricos y quizá sigan siéndolo por la extensión y potencial económico de sus bosques, que se ha reducido actualmente a un 40%, aproximadamente. Saben que

la madera deja, pero que se debe saber administrar. Sin embargo, han tenido poco acceso a capacitación, han operado con deficiente organización y han visto arraigarse la corrupción, que se resume en la siguiente frase: “muchos metros, pero muchos gastos, dan poco o nada de utilidades”. Repasaron además las diferentes etapas que han pasado con el aprovechamiento forestal maderable.

La Papelera llegó en 1974 y para 1976 empezó el aprovechamiento en áreas forestales localizadas por el lado que limita con San Juan Lachao Nuevo y otras cercanas a la cabecera municipal con trabajadores llevados de fuera. La empresa enseñó a trabajar la madera e hizo caminos, los únicos que se tiene hasta ahora. Fueron los habitantes de San Jerónimo los primeros en introducirse a las actividades forestales, como cortadores inicialmente, a quienes luego se sumaron algunas personas de la zona baja pero que regresaban en la temporada del café; de Piedra Larga se contaban unos 20 trabajadores y un número similar de El Progreso.

Los comuneros de las agencias con poca actividad forestal empezaron a incrementar su participación en el corte alrededor de 5 años atrás, fecha cuando el número de trabajadores de Progreso se incrementó en un 100%. Con la caída del mercado del aromático producto y la devastación del huracán Paulina la población se abocó totalmente al trabajo forestal.

Coincidentemente tres agencias, menos Palmas, y hasta personas de la cabecera reconocen que los beneficios del aprovechamiento forestal fueron más visibles y concretos durante la concesión, con el reparto directo (30%) y el fondo común (70%), del derecho de monte. La diferencia con Palmas es que se estaba constituyendo como localidad cuando se introdujo el aprovechamiento. Con la caída del mercado y el paso de Paulina, la gente se abocó a gran escala al trabajo forestal.

No todos los comuneros relacionan el fondo común con las obras obtenidas de su aplicación, no obstante que, tanto en la cabecera como en las agencias, es posible observar construcciones de palacio municipal, agencias municipales, iglesias, aulas de escuelas primarias, casa para tiendas Conasupo o aparatos de sonido, camionetas, otros autotransportes, tractor y grúas comprados e instalación del aserradero.

Los mayores beneficios se quedaron en la cabecera (por ejemplo el aserradero), en menor medida se dieron a Honduras (\$ 900,000.00 para solución de conflicto con Juchatengo y \$ 9,000 electrificación, entre otros) y Piedra Larga, agencias que entre sí suponen mayor privilegio en la otra.

Escasamente atendidos se hallaron Palmas y El Progreso. La primera hizo no menos de dos veces acopio del dinero dirigido a reparto directo para levantar sus obras de carácter social. Contradictoriamente se escucha a los comuneros decir que no hubo beneficios directos en obras, lo que resulta cierto si se refiere a compromisos olvidados por la papelera, independientes del derecho de monte,

como el incumplimiento de la introducción de agua potable a Honduras que acabó con la expulsión de la compañía. En lo que sí están de acuerdo los habitantes es que nunca se destinó el equivalente del 1% del fondo común para el fomento del bosque, un compromiso de la concesión. La compañía también financió motosierras y carros para transporte de madera a comuneros de San Jerónimo y Honduras, en su mayoría.

Por lo que parece, los comuneros de todo San Jerónimo no se enteraron ni en qué momento se acabó la concesión forestal en el estado de Oaxaca y se liberaban los pueblos para contratar libremente la venta de su madera, ya que prácticamente hasta 1986, Etlá S.A mantenía los privilegios de la papelera. Posteriormente diversificaron sus relaciones comerciales, con características inconfundibles de rentismo, en las que participaron empresas privadas como: Compañía Forestal de Oaxaca, Tytosa, Tachapoesa, un maderero de Puebla, entre otras.



Sus autoridades y directivos de la Empresa comunal les declaraban que continuaban ingresando el derecho de monte como único pago de la madera, pero sin destino claro del dinero. Notoriamente estas empresas madereras ya no construyeron caminos, ni entregaron regalías a la comunidad, tampoco financiaron equipo alguno, al contrario mas de una les quedo a deber dinero.

Es generalizado el conocimiento sobre la creación de la Empresa Comunal en los comuneros. Se señaló que se empezó a promover desde 1988 y en la anualidad 90-91 ya estaba trabajando, con el aserradero instalado (las agencias desconocen que este equipo fue conseguido por donación de la Sedaf). Los comuneros pensaban que habría más ingresos y trabajo, en cambio solo se han dado cuenta de malas administraciones, donde los únicos beneficiados han sido quienes han manejado la empresa comunal, el aserradero o simplemente los contrato de compraventa de madera.

Citan que desde el ciclo 92-93 viene trabajando el aserradero con fuertes cantidades de madera sin reportan importantes utilidades, arguyendo que, ejercicio tras ejercicio existen muchos gastos y adeudos, y que nunca se supo si se cobran, etc. Se recuerda una sola experiencia positiva en el periodo 96-97 cuando nombraron en el cargo de financiero a un comunero de Piedra Larga, pero también casos como el del jefe de comercialización por una quincena, que perteneció a El Progreso, que se retiró pues de su paga diaria de \$46.00 debía cubrir sus gastos para salir a buscar comprador.

La falta de transparencia ha creado mucha desconfianza, aún cuando han ocupado puestos algunos comuneros de las agencias o que han nombrado a personas reconocidas por su honestidad, no ha mejorado nada, y se cree que “los puestos corrompen a las personas”.

Uno de los primeros problemas de los directivos es que ya poco toman en cuenta la participación de la Asamblea en sus decisiones y a los comuneros que desean trabajar les ponen trabas para dar lugar a favoritismos por el empleo. Por otra parte, se confunden las funciones del Representante o Comisariado de Bienes comunales al involucrarse en el manejo de la empresa y en vez de vigilar el desempeño de ésta y exigir cuentas a nombre de la Asamblea. Al haber asumido la dirección de aprovechamientos y contratos, llevó a designarlo “Gerente”, sin una definición de funciones por la Asamblea para un cargo así. La cabecera municipal agrega que el gerente y el coordinador deben ser siempre de sus comuneros. Los fleteros que son mayoritariamente de la cabecera pesan mucho en las decisiones, pues hacen valer su monopolio encareciendo el transporte.

El aserradero no ha producido utilidades ni ha generado trabajo. Más bien ha tenido mala coordinación y mala organización del trabajo. Sus trabajadores casi siempre llegan desvelados y les pagan hasta los días en que no se produce, así no hay rendimiento. La planta ha llegado a procesar hasta 12 mil pies tablas al día y como mínimo 5 mil, aunque lo más normal ha sido entre 8 y 10 mil.

Por eso la Asamblea General de Comuneros determinó que ya no se vendería madera en rollo. Aún así se siguió vendiendo, peor aún a pie de árbol donde ya habían caminos; en todo caso este sistema de trabajo implica gastos mínimos pero cuando se presentaba el informe de la empresa o del representante de bienes comunales se hacían grandes listados de gastos por diversos conceptos que incluían reparaciones de maquinaria como por ejemplo de las grúas, que en este tipo de contratación no tiene que ver nada. Consecuentemente se reportaban casi siempre agostados los ingresos cuando no se declaraba la existencia de deudas y adeudos.

Las agencias siempre han opinado que la madera si deja buenas ganancias y que se ha tenido una importante operativa frente a un fuerte potencial forestal, mas ha fallado la organización. Es hasta pasado el Paulina que se les permitió a cada una de ellas cortar y comercializar madera seca por su lado, destinándoles áreas específicas de corta. Así, en 1998 unánimemente obtuvieron mejores utilidades de la madera caída que de la madera verde que extrajo la empresa. Todas establecieron una estructura administrativa mínima con coordinador, financiero, jefe de monte y documentador, cada una su buscó comprador.

Unas contrataron camiones foráneos para el transporte de la madera, pero en lo posible eran locales, como lo fueron los cortadores y otros trabajadores (arrime, mantenimiento de camino, etc.), y la documentación forestal se administró de acuerdo con las autoridades de San Jerónimo. Esa madera se vendió como secundarios y no todas las agencias recuerdan exactamente los volúmenes que

manejaron. Piedra Larga comercializó alrededor de 10,000 M³R a pie de brecha (el comprador Rodolfo Velasco con aserradero en Atzompa), mientras que Honduras con los dividendos logrados levantaron una gran iglesia, aún en construcción. El precio de venta fue de \$ 400,00/m³r.

Al conocer su éxito, autoridades comunales y comuneros de la cabecera intentaron que las agencias reconcentraron las utilidades para decidir su destino. No lo lograron, pero además se han opuesto ante la intención de las agencias de replicar la experiencia en el aprovechamiento de madera en verde y estas insisten en no aprobar tal aprovechamiento si no se descentraliza, porque “no tiene caso destruir el bosque si no hay beneficios”. Otro motivo de descontentos se da en el 2001, cuando empresa contrata a gente de agencias como Piedra Larga para realizar aclareos y participar en el programa de reforestación, cuyo salario diario había autorizado la Asamblea de \$ 100.00 que no quería pagar la empresa.

La propuesta para continuar con la administración del trabajo por agencia la ha defendido Honduras, siendo en 1999 cuando hicieron llegar a la autoridad comunal hasta tres solicitudes a ese respecto, pero les alegaron que sólo se disponía de una sola zona de corta. En realidad se trabajaron otras áreas y el gerente le entró por su lado a la venta de maderas, se extrajeron entre 20 y 25 000 M³, de los cuáles se vendieron 12 000 a Tableros y Chapados de Puerto Escondido.

Aunque todos los comuneros saben que existe un estudio actualizado, pocos están informados de su costo de \$250,000.00 y menos los que saben del apoyo económico de Procymaf (Semarnat) por el 50% del costo. Encontrar a alguien que haya visto el documento es raro, no se diga que los conozca técnicamente,.

Paralelamente a toda esta situación, ha avanzado la conciencia generalizada de que el bosque se está acabando, en gran medida por el impacto de los fenómenos naturales (huracán, incendio) pero también por el aprovechamiento (cortes excesivos o repetidos y falta de tratamientos silvícolas). Reconocen que el clandestinaje no es adecuado, como tampoco es opción la extracción a media sierra con cargo al permiso forestal y manifiestan su disposición a implementar mejores formas de organización y técnicas de aprovechamiento, que involucre necesariamente la reforestación y la reducción de la alta cantidad de desperdicios en el aprovechamiento de los árboles.



Frente a las permanentes irregularidades se observa cierta pasividad de las agencias de influir en las decisiones de la Asamblea, reconociendo ellas mismas

que les ha faltado unidad para demandar cuentas claras y corregir las deficiencias y desviaciones particularmente arraigadas en la cabecera municipal, por que saben de los riesgos que corren al intentarlo en un medio donde ocasionalmente se ha recurrido a la amenaza para disuadir este tipo de reclamo.

Por último, la ausencia de beneficios de la empresa hace recordar en esta comunidad la época de la papelería como los mejores momentos del aprovechamiento forestal y llevó al acuerdo de suspender la actividad para las últimas dos anualidades (200-01 y 2001-02), manteniendo únicamente el aprovechamiento mancomunado con San Juan Lachao de madera seca y quemada en el área de conflicto recién resuelto, con intervención de las autoridades federales agrarias y forestales. Sin embargo ante las necesidades de empleo e ingresos para los comuneros y de recursos para la administración comunal, el Comisariado está convocando a la Asamblea a revisar dicha decisión.

Aunque de alguna manera ya se venía dando, un efecto inmediato de la suspensión ha sido la elevada corta clandestina de madera en la comunidad, menos visible en San Jerónimo y San Cristóbal Honduras, pero que en las demás agencias alcanza niveles alarmantes que van de un 70 hasta un 90 % de comuneros participantes y un volumen anual estimado en 7,000 M³R. La madera la sacan principalmente a media sierra, en especial del gretado (pino ayacahuite), y la venden a intermediarios localizados en las mismas agencias, como Palmas, donde incluso han concurrido trailer de la ciudad de México para llevarse el producto. Dejan mucha madera como desperdicio.

Cabe señalar que no todas las localidades acceden a hablar del problema y quienes lo hacen mencionan que prefieren sacar tablas y venderlas por cuenta propia ganándose por su trabajo unos \$ 2,800 de lo que habrían ganado de \$300.00 a 400.00 por corte con la empresa, eso, a pesar de que la tabla de ¾"x12"x8¼' se la pagan tan sólo entre \$ 12.00 y 15.00, los polines de 4"x4" a \$ 13.00 o 14.00 y los tablones a \$ 40.00. Esta actividad se encuentra relativamente frenada debido a que entró el ejército a recoger madera.

9.3. Las Funciones de los diferentes miembros de la Empresa Comunal

Si bien a la Empresa Comunal se le debe otorgar cierta autonomía, es cierto también que no debe actuar de manera autoritaria. En primera instancia debe considerar al representante legal de la comunidad: el Comisariado de Bienes Comunales, quien nombrado por la Asamblea General de Comuneros y con esa máxima autoridad, reconocida por varias legislaciones pero principalmente en la Ley Federal Agraria, supervisa todo lo relacionado con el funcionamiento de la empresa y con el aprovechamiento forestal. Con más razón debe esta autoridad verificar la operación si firma mancomunadamente contratos, cuentas y registros de la Empresa. Por esto, el Comisariado tiene que cumplir sin tener que designarles con otros títulos y asignarles otros cargos.

Las principales funciones de los puestos directivos y operativos claves de la empresa son:

Coordinador:

- Debe ser nombrado por la Asamblea General de Comuneros. Para garantizar una eficaz administración dispondrá de relativa autonomía, aunque debe seguir los lineamientos que le defina la Asamblea, en coordinación estrecha con el Comisariado de Bienes Comunales.
- Es corresponsable, con el Comisariado de Bienes Comunales, de inscribir la Unidad o empresa comunal ante las instancias administrativas y legales: Hacienda, Seguridad Social, Registro Agrario Nacional, Delegación de la Semarnat y otros.
- Elabora y da seguimiento al plan de trabajo anual para los aprovechamientos forestales.
- Da seguimiento a las actividades de cada uno de los integrantes de la Empresa.
- Elabora proyectos tendientes a la agregación de valor de la producción primaria: poste, taller de secundarios, madera dimensionada, etc.
- Supervisa la elaboración y trámite de las nóminas de las áreas de producción, ventas y administración.
- Es responsable de la elaboración y presentación de los informes de producción y financieros ante la Asamblea.
- Reporta los avances y necesidades de su trabajo ante la Asamblea.

Financiero (Jefe de Finanzas)

- Elabora los estados financieros y los formatos de cumplimiento de diversos impuestos derivados de los aprovechamientos forestales.
- Concentra los informes de producción y ventas y prepara las nóminas para los pagos respectivos.
- Elabora la facturación de las ventas de la Empresa.
- Es responsable del depósito bancario de los ingresos de la Empresa.
- Elabora los informes económicos para ser presentados ante la Asamblea.

Jefe de Monte

- Coordina y dirige a los trabajadores de monte.
- Reporta los resultados de su trabajo y las necesidades de mismo al Coordinador.
- Participa en la ejecución del Programa de Manejo, para conocer y planear los trabajos de producción, apertura y mantenimiento de caminos y asiste al marqueo del arbolado a aprovechar.
- Es responsable de asignar los tramos y volúmenes de corta a los motosierristas.
- Cubica los productos resultantes por cada tramo de corta y reporta al Jefe de Finanzas, quien realiza los pagos respectivos.

Documentador

- Cubica a detalle y documenta los volúmenes que serán embarcados para su comercialización.
- Lleva el control de los avisos de aprovechamiento utilizados para el amparo de la legal procedencia de madera a comercializar.
- Registra en libros los movimientos de salida de volúmenes para cotejar los resultados de los volúmenes recibidos en el área de corta.
- Prepara la información necesaria para que el Jefe de Finanzas realice la facturación de cada cliente.
- Reporta los avances y necesidades de su trabajo al Coordinador.
- Lleva un archivo de la documentación utilizada en el transporte de los productos maderables.

9.4. Capacidad de la Empresa Comunal

Las actual Autoridad Comunal se está planteando reactivar la actividad forestal frente a la negativa particularmente de las Agencias Municipales, de ahí surgió la idea de llevar a cabo la ERP para conocer el sentimiento y opinión de los comuneros. En efecto, hay un desencanto de éstos debido a los resultados reportados hasta ahora por la empresa y no están dispuestos a dar su consentimiento para que los recursos se administren de la misma manera, sin embargo se hizo el ejercicio de revisar la capacidad operativa comunal para prever que nivel de la producción se debe retomar, así como si cuentan con suficiente equipo, maquinaria, personal y capital. El resultado del ejercicio fue el siguiente:

Tabla 3. Infraestructura para el aprovechamiento forestal de San Jerónimo Coatlán

Tipo	Cantidad	Capacidad	Condición	\$
Aserradero	1	10 00 pt	No hay mantenimiento preventivo Urgente mantenimiento correctivo para volver a operar. Hay personal capacitado.	Sostiene 28 empleos con jornales de \$ 75 a 100.00 (2000)
Tractor	2	D8 Komatsu D5 Caterpillar	Fuera de servicio, tiene una pieza mala, alguna bomba. Más de un año.	La reparación se estima en \$ 200 mil pesos.
Grúas	4		1 En condiciones de trabajo 2 Están en malas condiciones. 1 Pertenece a la Agencia de Honduras, tiene condiciones de trabajo Se han rentado grúas cuando hay producción.	\$25.00/M3, costo extracción
Camiones, (mod. 90)	2	12 toneladas	Malas condiciones, tienen casi un año de no trabajar	Flete/m3 del monte al aserradero: \$40, a Miahuatlán \$ 200 y a Oaxaca \$295.00
Camionetas	4		Paradas. Requieren reparaciones	
Radiocomu-	1 Base y		El sistema está trabajando con algunas	

Tabla 3. Infraestructura para el aprovechamiento forestal de San Jerónimo Coatlán

Tipo	Cantidad	Capacidad	Condición	\$
Nicación	9 móviles/ portátiles		fallas	
Equipo carpintería	Sierras: 1 circular 1 cinta 1 cepilladora		Nuevo. Se halla parado.	
Motosierras	Alrededor de 400			
Cortadores	400		Se encuentran sin trabajo. Algunos asierran y venden madera clandestina.	\$ 25/M3 corte \$ 5/M3 arrime
Gruyeros	20		La mayoría se encuentra sin trabajo	
Prestador de STF	1 Resp. 3 Téc. Ftal.		Sin responsiva técnica propia. Integrado al Comisariado de Bienes Comunales	\$30.00/M3 costo de STF
Fleteros	50		18 viven en San Jerónimo	

Fuente: Trabajo de Campo, GM, 2001

Considerando que las anualidades autorizadas a la comunidad son de 28 000 M3, tendrían autosuficiencia en aspectos como personal para cortar, fletear, operador de grúas, tractor y motoconformadora, equipo de corte y transporte. No así en maquinaria para la construcción de caminos, extracción y asierre de la madera, pues no tienen idea exacta del tipo y costos de las reparaciones que requieren, como tampoco capital para arrancar nuevamente las actividades forestales. Esta situación llevará siempre la comunidad a una dependencia hacia los compradores, ya sea por préstamos o anticipos de dinero o por “préstamos” (arrendamiento) de equipo y maquinaria, en detrimento de los precios y condiciones de venta.

Se ha mencionado las deficiencias de administración y mantenimiento de la infraestructura, a las cuales se debe su estado actual. Hoy, su falta de mantenimiento cae en un círculo vicioso de carencia económica y de no propiciar más extracción de sus recursos silvícolas sólo para reparar equipos. Por ello, la Asamblea ha declarado abandonarla totalmente.

7.5 capacidad operativa por Agencia

Tabla 4. Capacidad operativa por agencia

Localidades	Equipo	Cantidad
San Jerónimo Coatlán	Camiones para transporte	18
	Motosierras	200
	Cortadores	250
San Cristóbal Honduras	Camiones para transporte	20
	Motosierras	350
	Cortadores	350
	Grúa	1
	Grulleros	30
	Operador de tractor	1
	Operador de motoconformadora	4
	Personal administrativo	varios
Piedra Larga	Camiones para transporte	6

Tabla 4. Capacidad operativa por agencia

Localidades	Equipo	Cantidad
	Motosierras	120
	Cortadores	150
El Progreso	Camiones para transporte	1
	Motosierras	40
	Cortadores	80
	Grullero	1

Fuente: Trabajo de Campo, GM, 2001

Algunas agencias tiene una baja capacidad de extracción y transporte, sin embargo están conscientes de la necesidad de complementar mediante arrendamiento el equipo faltante. Piedra Larga y Honduras consideran que podrán tener los medios tanto para rentar maquinaria pesada como maquilar aserraderos.

9.5. Perspectivas del nuevo aprovechamiento forestal

La posibilidad de volver a trabajar se sustenta en el estudio vigente, del cuál se han compactado las 10 anualidades de 14 000 M³RTA a 5 de 28 000 M³RTA. La comunidad ha extraído 2 de dichas anualidades pero quedan 3 por ejercer, incluida la tercera que corresponde al 2001-02. Es ésta, la que, si se pone de acuerdo la Asamblea General de



Comuneros, se cortaría en una basta área de bosque virgen circundante a Cerro Neblina, hasta el pie de Cerro Duro, pasando por la Sabadilla, San Mateo (ya tiene 2 000 M³ marcados) y Portillo Yaco, contando para la extracción con la brecha que conduce a San Cristóbal Honduras. Existiría la necesidad de abrir cortas brechas de saca.

Cuenta también la buena voluntad de los miembros del Comisariado de Bienes Comunales de reorientar el aprovechamiento, siempre y cuando sea una determinación de la Asamblea General de Comuneros, la que además deberá aprobar un nuevo esquema de trabajo.

Piedra Larga y Progreso ya dijeron que si al aprovechamiento pero sin proponer un esquema organizativo para el trabajo, mas que reclamar orden y revisión constante para que no haya malos manejos. La ERP hizo decidir a Palmas y Honduras. La reflexión y el análisis que comuneros de las cuatro agencias hicieron en esta evaluación, los llevó a concluir que todos las vías de refuncionalizar la empresa comunal están dadas sin lograr verdaderos cambios por lo que plantearan la

descentralización del aprovechamiento. Con esta definición todas las agencias harán llegar solicitudes por escrito a la Autoridad Comunal para que convoque a Asamblea General de Comuneros, la cuál decidirá lo mas conveniente.

La descentralización la entienden como la distribución de volúmenes de corta por agencia, de acuerdo al número de comuneros que tiene cada una, respetar las áreas de corta propuesta en el programa de manejo aunque la dividirían según el volumen cortable que les corresponde, integrar estructuras administrativas y operativas locales aceptando la representación legal de la comunidad y fortalecer sus capacidades técnicas y administrativas mediante la definición de prioridades para la capacitación. Algunas están evaluando la contratación o gestión de acompañamiento técnico.

Ante estas ideas, es probable que la cabecera municipal insista en revitalizar la empresa comunal. De ser así, salta la necesidad de definir una única estructura para toda la operación forestal o reconocer la existencia de dos empresas comunales, deslindando la organización y campo de acción para la producción de madera en rollo con la del aserradero. Entre los comuneros que ahí habitan parece mejor opción regentar una sola empresa que venda madera en rollo, mientras que se evalúa si procede rescatar el aserradero.

Sea de una manera o de otra, conduce igualmente a reestructurar puestos y funciones (principalmente del Comisariado, Coordinador, Financiero, Jefe de Comercio y Jefe de Patio), así como a ampliar el periodo del nombramiento para la administración sobre todo si se considera que un año es muy poco para aprender a manejar la empresa, truncando este proceso con cambios constantes. Se les citó otras experiencias de administración de empresas comunales en Oaxaca, enfatizando las que integran una instancia de auditoría comunitaria. Los integrantes de la autoridad comunal coincidieron en que no hay necesidad de cambiar a las personas año con año si trabajan bien. Una necesidad más es la búsqueda de capacitación y acompañamiento técnico y la evaluación del desenvolvimiento y de la responsabilidad de los directivos de la empresa.

Trabajar en Empresa Comunal o con empresas locales en las agencias, los comuneros aceptan instituir nuevas formas o políticas que tengan que ver con:

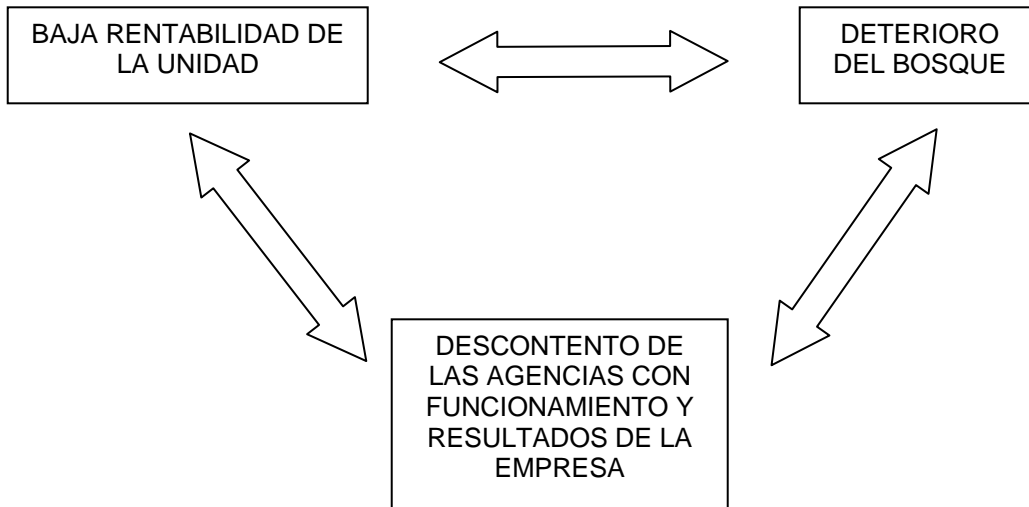
- La responsabilidad legal siga en manos del Comisariado o una sola directiva formal.
- La elaboración y presentación de programas de trabajo anuales.
- La determinación de costos de producción y beneficio esperado de la producción en trocería o tablas al iniciar operaciones y previa a la celebración de contratos.
- Probar manejando poco volumen para medir resultados, siendo convenientes informes mínimos trimestrales o cada que termina la producción de cierto volumen
- El "Gerente" (Comisariado, ahora también agentes municipales), Coordinador y Financiero buscarán mercado previo acuerdo Asamblea.

- El Comisariado de Bienes Comunales debe vigilar el desempeño de la Empresa Comunal y pedirle cuentas a nombre de la Asamblea.
- Mayor transparencia en la información del manejo administrativo de la empresa: presentación periódica de informes de producción y financieros y evaluarlos de acuerdo al programa y la proyección de recursos.
- Iniciar con poco o mediano volúmen para retomar confianza en el aprovechamiento forestal y a la empresa.
- Reiniciar con la extracción de madera en rollo, puesto en planta o incursionar en la maquila de aserraderos y la contratación de maquinaria.
- Revisar y firmar contratos en Asambleas de comuneros.
- Elaborar e instrumentar plan de beneficios: capitalización de la empresa (visión empresarial), reinversión al bosque, integración de fondos de depreciación y de amortización, reparto de utilidades y aportación a obras sociales o para la creación de fuentes de trabajo.
- Proporcionar capacitación administrativa inmediata a la Empresa Comunal e instrumentar un programa de capacitación integral para directivos, personal operativo y cuerpos de auditoria comunitaria (cortaderos, grulleros, gerencia, contable, mercadeo, gestión y documentación forestal y abastecimiento).
- Integrar servicios técnicos forestales comunitario con responsiva técnica y programa de trabajo.
- Cumplir los lineamientos del Plan de Manejo Forestal.
- Elaborar un reglamento sobre las responsabilidades de las personas que asumen los cargos de autoridad, de dirección y operación.
- Construir una política de distribución de ganancias que no sacrifique a las agencias para pagar deudas de la empresa o de la cabecera, únicamente
- Constituir instancia de auditoria comunitaria.
- Supervisión recíproca entre directiva de la empresa y agencias
- Ante la posible descentralización, que las agencias administren sus propios fondos estableciendo la organización necesaria para operar.
- Que a cada agencia se le asigne un volumen y área de corta, áreas para protección y reforestación .
- Crear empleos, lo máximo posible.
- Representación de la agencia en la empresa Comunal, determinada por cada agencia.
- Evaluación del estado real, costos de reparación y qué hacer con la maquinaria propiedad de la Empresa, negociado con las agencias.

10. PROBLEMAS, CAUSAS Y ALTERNATIVAS

10.1. Problemas

Se sintetizan fundamentalmente en tres, que entre sí encuentran una reatotalimentación:



10.2. Causas

El descontento de las Agencias con el funcionamiento y resultados de la Empresa, tiene las siguiente causas:

- a) Escasos beneficios
- b) Poca claridad en difusión del programa de trabajo
- c) Acuerdos sobre los Contratos
- d) Las funciones de los miembros de la empresa
- e) Incumplimiento de acuerdos
- f) No transparencia en los informes de producción , ingresos y gastos

La baja rentabilidad de la empresa se debe a:

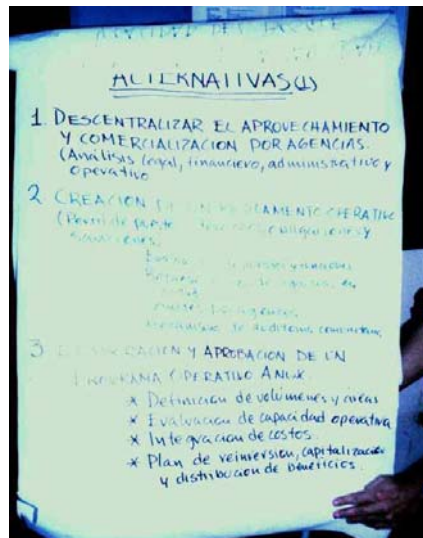
- a) Esquema de trabajo ineficiente.
- b) Bajas y mal distribuidas utilidades
- c) Ausencia de un programa de reinversión y capitalización
- d) Mantenimiento de equipo caro e ineficiente
- e) Falta de un programa de capacitación del personal directivo y operativo

Finalmente, la disminución de la cantidad y calidad del bosque encuentra su explicación por:

- a) Presencia de clandestinaje
- b) Reducción de áreas boscosas aprovechables
- c) Sobre aprovechamiento de algunas áreas
- d) Impacto de fenómenos naturales
- e) Extracción de madera a media sierra
- f) Baja densidad de caminos
- g) Falta de trabajos auxiliares para el establecimiento de renuevo

10.3. Alternativas

1. Descentralizar el aprovechamiento y comercialización por agencias. (Análisis legal, financiero, administrativo y operativo)
2. Creación de un reglamento operativo. (Perfil de puestos, derechos, obligaciones y sanciones)
 - a) Evaluación de puestos y funciones
 - b) Representación de las agencias en la directiva de la Unidad
 - c) Establecimiento de Comités por Agencia
 - d) Mecanismos de auditoria comunitaria
3. Elaboración y aprobación de un programa operativo anual
 - a) Definición de volúmenes y áreas
 - b) Evaluación de la capacidad operativa
 - c) Integración de costos
 - d) Plan de reinversión, capitalización y distribución de beneficios
4. Análisis de mercado para elegir opciones de venta
5. Aprobación de contratos en Asamblea
6. Elaborar un programa de capacitación (Definir prioridades)
7. Integrar servicios técnicos comunitarios con responsiva propia.



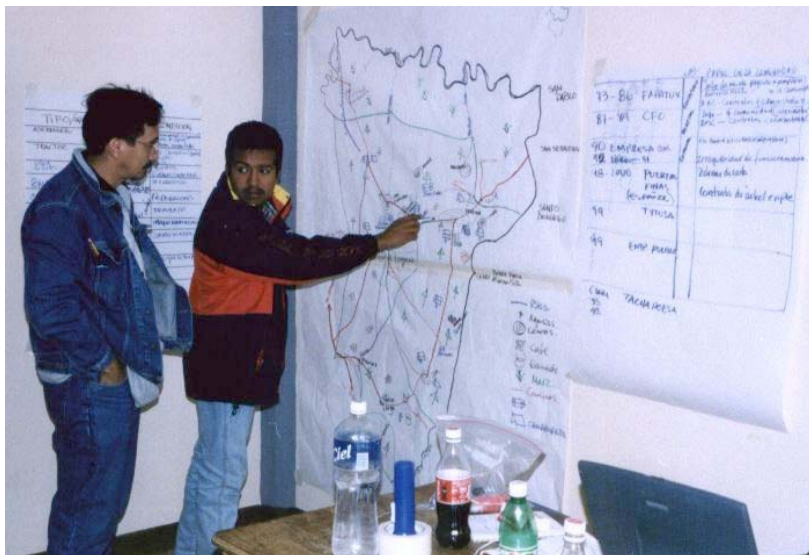
Anexo 1

11.PROGRAMA DE TRABAJO

Dadas las tensiones que surgen de la negociación del aprovechamiento, los asistentes: autoridad comunal, presidente municipal, agentes municipales y comuneros de la cabecera y agencias, estuvieron de acuerdo en las líneas generales de trabajo y de someterlas a consideración de la Asamblea General de Comuneros, misma que fijaron para el día 27 de enero del 2002, pero no las quisieron calendarizar argumentando que las fechas pierden importancia si la asamblea no resuelve en el sentido de un manera diferente y adecuada para el aprovechamiento. Si prospera la negociación de la descentralización se darán inmediatamente a la tarea de armar el programa de trabajo bajo estos lineamientos.

Programa de Trabajo

ACTIVIDAD	FECHA
Descentralización del aprovechamiento	Discusión de las alternativas el domingo 27 de enero, 2001
Creación de un reglamento	
Elaboración de un programa operativo anual	
Análisis de mercado	
Celebración de contratos frente a Asamblea	
Elaboración del programa de capacitación	
Elaboración del programa de trabajo del área de Servicios Técnicos	



Anexo 3:

12. RELACION DE PARTICIPANTES EN LA ERP

A) San Jerónimo Coatlán

Comisariado: Lino Juárez Jiménez.
Federico Juárez Ramos. Secretario del Consejo de Vigilancia
Gonzalo López Gijón. Prestador de servicios técnicos
Esteban Pérez López. Secretario de Bienes Comunales
Nicasio Pérez Jiménez. Suplente del Secretario
Elfego Morales. Comunero de S.J. Coatlán
Tomás Morales Juárez. Comunero S.J. Coatlán.
Juan Agudo González. Alcalde Constitucional
Isidro Cruz Martínez. Topil del municipio
Melquiades López Pérez..

B) La Palmas

Graciano López Cruz Agente
Humberto Cruz salinas. Secretarario
Aristeo Avendaño Ramírez Suplente
Pedro Ríos paulino
Gabriel Ríos Díaz Auxiliar
Juan López Reyes
Melesio López Santiago
Venustiano Reyes Carmona. Mayor primero policía mpal.
Alfredo Pérez López. Mayor 4
Carlos Ríos Díaz. Topil
Catalino Cruz Santiago
Marcelo López López
Heladio Reyes Cortes
Matías Pérez Juárez
Isaías Ríos Pérez
Jacinto Ríos Paulino
Zenón Cruz Juárez
Modesto Ríos Pérez
Fernando Pérez López. Mayor 3 policía
Soteo Pérez Cruz
Genaro Pérez Juárez

C) Piedra Larga

Jaime López Ramírez
Fulgencio López Agudo
Oseas Pérez reyes
Marcelo Pérez Reyes
Francisco López Agudo
Fidel Reyes Pacheco
Francisco Cortes Maldonado
Sereno López López
Ricardo Cortes Cosme
Víctor Cosme Juárez
Feliciano Pérez Juárez
Pedro López Damián
Rafael Pérez Antonio
Adán Santiago Pérez
Zenón López López
Cresenciano Reyes pacheco
Cenobio Contreras Venegas
Ubaldo López López
Gaspar López López
Aquilino López Cosme
Honorio López López
Alejandro López López
Cirilo Jarquín López
Francisco Pérez Laureano
Enedina Ruiz Cosme
Marina Cortes López
Aurelia Agudo Cruz
Andrea Juárez
Valentina Cruz Juárez
Rosalía López Venegas
Ranulfa López
Cresciana López Ramírez
Gonzalo López Ramírez
Jesús Reyes López
Enedino Pérez López
Wilfredo García López
Victoriana Martínez Avendaño
Mauro López Pérez

C) San Cristóbal Honduras

Nicolasa López
 Marina Ramírez López
 Sofía Cruz Cruz
 Teresa Agudo C.
 Felipa Escamilla
 Juana Antonio G.
 Alejandra López Agudo
 Esperanza López Cruz
 Gilberto López A.
 Patricio López P.
 Trinidad López Agudo
 Cirilo Cruz
 Damián López Agudo
 Filiberto Vásquez
 Francisco López G.
 Leonardo López J.
 Matías Escamilla
 Emiliano Ramírez
 E Agudo
 Eugenia Vázquez
 Lucía López
 Lina López Ramos
 Romaera Agudo A.
 Micaela Antonio
 Ranzela Agudo G.
 Zenaida Agudo C.
 Damiana Cruz
 Daría Pérez
 Florencia López A.
 Marina Arango M.
 Antonia Jarquín
 Eusebia Agudo
 Rosalía López Cruz
 Hortensia Cruz A.
 Enriqueta Calvo R.
 Artemia Antonio Guzmán
 María Ángeles Jarquín
 Consolación López
 Yolanda Martínez M.
 Ordórico Agudo V.
 Heraclio Escamilla
 Enrique López
 Edmundo Agudo
 Pedro López A.
 Jacobo Pérez Jarquín

Alejandro D. A.
 Salomón Pérez
 Hermenegildo Antonio
 Jacinto Cruz M.
 Cresencio Agudo
 Galdino Agudo M.
 Daniel Pérez L.
 Aniceto Ramírez
 Juan Sánchez
 Baltasar Avendaño
 Rogelio Jarquín
 Francisco López
 Ranulfo Cruz C.
 Cenobio Pérez R.
 Isaías Pérez
 Roberto Antonio J.
 Artemio Guzmán
 Javier Jarquín L.
 Pedro Pérez S.
 Francisco Jiménez R.
 Esteban Cruz C.
 Pedro Agudo
 Sandalio Jarquín
 Marcelo Cruz
 Isabel López J.
 Joaquín Antonio P.
 Meynardo Jiménez G.
 Albino Calvo A.
 Lázaro Calvo C.
 Alejandro Cruz
 Felipe Cruz Pérez
 Pedro Ramírez
 Casimiro Pérez C.
 Jun Ríos
 Francisco Avendaño
 Alfredo Cruz G.
 Valentín Avendaño
 Elmo Rojas A.
 Esteban Antonio R.
 Maximino Avendaño
 Víctor López
 Pedro Cruz P.
 Sixto Pérez
 Pablo Agudo Martínez
 Patricio Guzmán

Orlando Guzmán
Valentín Antonio P.
Cacildo Antonio G.
Octavio Antonio
Gervasio Antonio
Eleuterio Antonio A.
Galdino Juárez
Antonio G.
Fidel López
Onésimo Pérez Franco
Martín López A.
Ricardo Avendaño
Celestino Martínez P.
Epifanio Antonio
Senén Franco P.
Vito Antonio
Marino López J.
Alejo Ramírez López
Basilio Cruz Cruz
Carlos Jiménez R.
Calixto Cruz
Eleucadio Cruz
Glanie Agudo
Osvaldo Cruz López
Pedro López P.
Miguel Antonio
Faustino Agudo
Leodegario Antonio
Martín Avendaño
Hilario Cruz
Arnulfo
Andrés Antonio G.
Lorenzo López R.
Fulgencio Antonio J.
Ángel López Juárez
A.... Rojas
Godofredo Escamilla
Francisco Cruz P.
Rafael Juárez L.
Luciano Antonio E.
Eduardo López C.

D) San José El Progreso

Sabina Contreras Venegas
Antonio Cosme Cortés
Marcelo Pérez Pérez
Modesto Pérez Juárez
Mateo López Avendaño
Emiliano López Rojas
Hipólito Cruz Salinas
Constantino Ríos Pérez
Anastasio Pérez Juárez
Artemio Pérez López
Bulmaro Pérez López
Justino Ríos Agudo
Raymundo Altamirano
Rigoberto López Pérez
Pedro Cortés Pérez
Félix López Ríos
Juan Venegas Cruz
Mariano Pérez Cosme
Gabriel Pérez Cosme
Gabriel Martínez Agudo
Benito López Ríos
Lucas López Ríos
Joel Arellanes Torres
Neptalí Pérez López
Francisco Ramírez Pérez
Isidro Cruz Morales
Joel Martínez Pérez
Martín Cosme Cortés
Raymundo López Pérez
Perseveranda Pérez Cosme
Esteban Pérez Antonio
Amando Cortés Cosme
Misael Pérez Juárez
Nicomedes Calvo López
Abel Pérez López
Lorenzo Ramírez Pérez
Fernando Pérez Contreras
Osvaldo Pérez López
Angela Cosme López
Eustorgio Pérez Juárez
Teoprepio Pérez López
Everardo López López
Esperanza Pérez Cosme
María Ramírez Méndez
Flaviano Cosme López
Antonieta Pérez Reyes
Felipe Reyes Martínez
Jovita Cosme López
Jacqueline Santiago López

Melquiades Pérez López
Buenaventura Pérez
Mario López Juárez
Victoria Pérez Juárez
Irene Martínez Franco
Teresa Pérez López
Erineo Cruz Pérez
Miguel Cruz Pérez
Aurelio P. Cosme
Julieta Pérez Reyes
Artemio Vásquez García
Lázaro López López

13. ASISTENTES AL TALLER DE DISCUSIÓN Y ANÁLISIS DEL PROGRAMA DE TRABAJO

Comisariado de Bienes Comunales
Presidente Municipal de San Jerónimo Coatlán
Regidor de Hacienda de San Jerónimo Coatlán
Agentes de cada las Agencias de Las Palmas, Piedra Larga, El Progreso y Honduras
40 comuneros.

