





# UNIVERSIDAD DE QUINTANA ROO

---

**División de Ciencias Políticas y Humanidades**

**Los problemas de la institución colectiva en la administración de un recurso de uso común. El caso del ejido forestal Noh Bec (1984-2010).**

**TESIS**

**Para obtener el grado de  
MAESTRA EN CIENCIAS SOCIALES APLICADAS A LOS  
ESTUDIOS REGIONALES.**

**Presenta**

**Karina Melisa Rodríguez Bocanegra**

**Director de Tesis**

**Dr. Ricardo López Santillán**

**Chetumal, Quintana Roo, México, septiembre de 2011.**

# UNIVERSIDAD DE QUINTANA ROO

---

División de Ciencias Políticas y Humanidades



Tesis elaborada bajo la supervisión del comité de Tesis del programa de Maestría y aprobada como requisito para obtener el grado de:

## MAESTRA EN CIENCIAS SOCIALES APLICADAS A LOS ESTUDIOS REGIONALES

### COMITÉ DE TESIS

Director: \_\_\_\_\_

Dr. Ricardo López Santillán

Asesor: \_\_\_\_\_

Dr. Rafael Ignacio Romero Mayo

Asesor: \_\_\_\_\_

Dr. Juan Carlos Arriaga Rodríguez

Chetumal, Quintana Roo, México, septiembre de 2011

## ÍNDICE

<b>Agradecimientos</b> .....	6
<b>Introducción</b> .....	8
<b>Capítulo I. La actividad forestal en el ejido Noh Bec</b> .....	18
<i>1. Los antecedentes de la actividad forestal en el ejido Noh Bec</i> .....	18
1.1 El chicle y la fundación del ejido Noh Bec. El inicio de una cultura forestal.....	19
1.2 La madera y la concesión forestal a Maderas Industrializadas de Quintana Roo (MIQROO).....	22
1.3 El manejo forestal comunitario. El derecho al acceso, uso y manejo de los recursos forestales.....	24
1.3.1 El proceso del Plan Piloto Forestal (PPF) y la asociación supraejidal.....	25
1.3.2 El manejo forestal como ejido independiente.....	28
1.3.3 La fundación de la empresa forestal ejidal Noh Bec en el 2002.....	29
<i>2. La dinámica socioeconómica en el contexto municipal</i> .....	31
<i>3. La localidad y el ejido Noh Bec</i> .....	32
3.1 Factores físico geográficos. Los recursos naturales en Noh Bec.....	34
3.2 Las actividades productivas de los ejidatarios de Noh Bec.....	36
3.2.1 La especialización en la producción maderera.....	38
<b>Capítulo II. La constitución de la empresa forestal en el ejido Noh Bec. Un proyecto abatido por la corrupción y el oportunismo</b> .....	51
<i>1. El surgimiento de la idea de fundar una empresa forestal</i> .....	51
1.1 La confrontación de las posturas ante la propuesta de la fundación de la empresa forestal.....	56

1.2 La constitución de “Productos de Bosques Tropicales Certificados, Noh Bec, S.P.R. de R.L.” y los cambios en la estructura ejidal.....	61
2. <i>Los primeros años de operación de la empresa forestal</i> .....	63
2.1 La empresa forestal en quiebra.....	67
2.2 La percepción de los ejidatarios sobre la creación la empresa.....	72
<b>Capítulo III. Los problemas de organización colectiva del ejido Noh Bec, que amenazan la sustentabilidad de la actividad forestal</b> .....	78
1. <i>Sobre el concepto de sustentabilidad</i> .....	78
1.1 Los enfoques de la sustentabilidad y sus críticas.....	81
1.2 El paradigma de la sustentabilidad en la actividad forestal del ejido Noh Bec. ¿Cómo lo asumen los ejidatarios?.....	87
2. <i>Los problemas de organización colectiva en el ejido Noh Bec</i> .....	94
2.1 Corrupción y oportunismo amparados en un ambiente de familia.....	96
2.2 La desconfianza prima en la organización ejidal.....	101
2.3 El balance de la organización ejidal Noh Bec en la administración de un recurso de uso común.....	103
<b>Consideraciones finales</b> .....	109
<b>Bibliografía</b> .....	118
<b>Anexos</b> .....	127

## **Agradecimientos.**

Este trabajo de investigación de tesis debe mucho al gran apoyo de las autoridades de la Universidad de Quintana Roo (UQROO) y del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT). Hago notar mi gratitud al director de tesis, Ricardo, quien me acompañó con paciencia en todo el proceso. Agradezco a todos mis profesores, administrativos, compañeros de la Maestría en Ciencias Sociales y a quienes se interesaron por mi trabajo, especialmente a Norma Angélica y Francisco. Asimismo, valoro mucho las atenciones de las personas del pueblo de Noh Bec, pues me acogieron y me trataron bien durante mi estancia.

Mi familia y mis amigos fueron un pilar imprescindible; mamá, papá (q.e.p.d.) hermanos y sobrinos, gracias por sus charlas, sus regalos y por creer en mí. Luis, gracias por tu amor y compañía. Agradezco a las amigas que han marcado mi vida: Indira, Jenny, Karla, Mireya y Olga; a mis queridos amigos que se fueron al cielo, Christian Katapú y Gera, quienes viven en mi corazón; a mi profesor de danza, Hiram, por enseñarme este arte que me ha llevado a conocerme mejor. A Jad, por tu cariño, amistad y polémica, gracias por compartir conmigo tu hogar y familia.

Gracias a todas las personas que de manera directa e indirecta han participado en la consumación de este trabajo de investigación: Carlos Barrachina, Magdalena, Eliana, Carlos Macías, Líz, Alejandra, Gilberto, Wilbert, Elvira, Alfonso, Joaquín, Keizuke, Ximena, Claudia, Ahmida, Yves, Guy, Ilona-Henri, Víctor, Marjorie, Pedro, Martín, Fabián, Aníbal, Ricardo Sandoval, Jos, Anthony, Pablo, Laia y Lina.

Quiero dar gracias a Dios y a la vida por regalarme esta experiencia profesional y de vida.



## **Introducción.**

México se encuentra dentro de los 10 países con más diversidad de flora y fauna en el mundo, hasta el año 2007 contaba con una extensión de 64.5 millones de hectáreas de bosques y selvas, lo que representa el 33% del territorio nacional<sup>1</sup>. En el presente, la extensión de bosques y selvas se divide de la siguiente manera: el 80% es propiedad colectiva de ejidos y comunidades indígenas, el 15% pertenece a pequeños propietarios y sólo el 5% son terrenos gubernamentales (Meneses. s.f.; Vargas, 2007). Esta división derivó de la Reforma Agraria, en las primeras décadas del siglo XX.

En general, el ejido mexicano tiene alrededor de 75 años de antigüedad, empero, los ejidatarios fueron contemplados por las leyes mexicanas hasta la década de 1980 como los únicos permisionarios para administrar sus recursos forestales. En la reforma a la ley forestal de 1986 se reconoció la propiedad comunal; "... por primera vez en la historia de la política forestal mexicana, las comunidades campesinas eran consideradas, legalmente, actores centrales del sector" (Merino, 2004:30). El reconocimiento formal del Estado a esta institución de propiedad colectiva (el ejido), ha dado certidumbre a los miembros en el manejo de sus recursos naturales.

La actividad forestal representa un sustento importante para los ejidos en diferentes regiones de México. En el estado de Quintana Roo, la administración de los bosques y selvas por parte de los ejidatarios tiene una tradición de más de 25 años y sigue vigente. En este lapso se ha consolidado como una de las principales actividades económicas de algunas localidades. Cabe decir que el sector forestal es uno de los más representativos en la entidad debido a la expansión de la actividad forestal en las zonas Centro y Sur del estado, ricas en cobertura vegetal; aunque su aportación de recursos económicos al Producto Interno Bruto de Quintana Roo no es significativa debido a la preeminencia de los servicios turísticos. Sin embargo, en el estado, 737,000 hectáreas cuentan con permiso de aprovechamiento, de las cuales 215,000 tienen la certificación de manejo forestal sustentable.

---

<sup>1</sup> Información obtenida del portal oficial de World Wide Fund for Nature (WWF-México).



La actual etapa del aprovechamiento inició en 1984 con el Plan Piloto Forestal (PPF), lo que se conoce como “manejo forestal comunitario” y recibe la siguiente definición: “es un modelo organizativo y técnico que revaloriza a las comunidades dueñas de los bosques y selvas, como parte fundamental en el manejo y aprovechamiento forestal”<sup>2</sup>. Con base en lo anterior, el manejo sustentable es el proceso en el que los pobladores de las comunidades dependen de la misma fuente de recursos naturales y optan por desarrollar un sistema de manejo viable a largo plazo para el uso y aprovechamiento óptimo de ellos. Esta actividad se distingue por generar recursos económicos y por su estrecha relación con el tema del medio ambiente.

En particular, los miembros del ejido Noh Bec, ubicado en la parte Centro-Sur de Quintana Roo, están en busca de dar sustentabilidad a la actividad forestal a través de proyectos enfocados a la productividad, la cual puede alcanzarse en buena medida con los siguientes pasos: administrar la extracción de madera del bosque ejidal a través de los planes de manejo forestal, a fin de asegurar la obtención de la misma para los años venideros, innovar en el rubro de la transformación de la materia prima, incursionar en nuevos canales de comercialización, acordar tabuladores de precios con otros productores con el objeto de evitar competencia desleal, administrar con transparencia los ingresos y egresos económicos; asegurar financiamiento por parte de programas gubernamentales, banca privada y otras instituciones financieras, sea crédito y/o subsidio, para la reinversión en capital de infraestructura, capacitación, etc. Lo antes expuesto tiende a fortalecer el proceso productivo de la madera, a obtener mayores recursos económicos y a mejorar los beneficios sociales y monetarios para los ejidatarios. De esta manera, la productividad representa un factor esencial para proyectar la actividad forestal a un futuro inmediato y distante.

El ejido Noh Bec, como una institución que administra recursos forestales de uso común tiene una tarea fundamental: la productividad, sin embargo, enfrenta problemas de organización colectiva. Lejos de afirmar que el ejido es una organización no viable para lograr una actividad productiva (Vargas, 2007), en este trabajo se considera la visión que tiene que ver con un proceso de aprendizaje, donde el ensayo y error en el transcurso de los

---

<sup>2</sup> Definición del Consejo Civil Mexicano para la Silvicultura Sostenible.

años deviene en experiencia que puede capitalizarse para configurar una organización relativamente exitosa (Ostrom, 2009). Algunos ejidatarios de Noh Bec consideran que están pasando por un *impasse*, en el que algunos no cumplen con lo que les corresponde, no respetan el compromiso con el resto de los miembros, se corrompen y actúan de forma oportunista. Los más radicales han optado por trabajar por su cuenta y no inmiscuirse más en los proyectos colectivos del ejido. Hay otros que pese a que reconocen los problemas por los que atraviesan, confían en que habrá nuevas oportunidades para desarrollar proyectos productivos a nivel ejidal.

La sustentabilidad, paradigma adoptado por los ejidatarios, se ve amenazada por la corrupción y el oportunismo existente al interior de la organización, dado que las relaciones de parentesco y el compadrazgo favorecen este tipo de prácticas. La sustentabilidad debe entenderse como un proceso dinámico que requiere del cambio planeado para responder a las nuevas circunstancias. En esta tesitura, los ejidatarios han aportado propuestas de cambio para gestionar sus problemas de la mejor manera posible. Asimismo, la sustentabilidad promueve la conservación de los recursos forestales a través de una planeación sobre su manejo, lo que se cumple en Noh Bec, pero no termina ahí, esos recursos se convierten en materia prima para crear otros productos y este último proceso implica una administración eficiente para lograr resultados en el rubro de la productividad y generar bienestar en la población. En el ejido Noh Bec existen problemas que obstaculizan la eficiencia en el uso de los recursos para obtener mejores resultados en la producción. Mientras que el cambio no se dirige a erradicar prácticas arraigadas de oportunismo y corrupción, la sustentabilidad permanece sólo en la retórica de los ejidatarios.

Los problemas de organización colectiva tienen que ver con la actuación de algunos ejidatarios que buscan un beneficio individual, dentro de una organización que administra un *recurso de uso común*, este término "...alude a un sistema de recursos naturales o hechos por el hombre que es lo suficientemente grande como para volver costoso (pero no imposible) excluir destinatarios potenciales de los beneficios de su uso" (Ostrom, *op. cit.*:66). El reto de los ejidatarios es constreñir el comportamiento individualista, corrupto y oportunista dentro del ejido, en el que, además, los miembros no pueden ser excluidos, a menos que alguno decida vender el título del derecho ejidal.

Este trabajo es un acercamiento a esta problemática, por cierto, no exclusiva de Noh Bec, esta realidad merece especial atención para que la actividad forestal siga adelante en Quintana Roo, pues es una entidad que cuenta con una extensión considerable de bosques y selvas tropicales pero que además, cuenta con la experiencia y capacidad de las personas en el aprovechamiento de estos recursos. Se trata de un sector con potencial para proveer de empleo a los pobladores que habitan el área rural del estado, los cuales, muy a menudo migran para trabajar, ya sea por gusto o por no encontrar una opción laboral en el medio rural, a los destinos turísticos del Caribe mexicano.

En la literatura se han señalado de manera sutil las complicaciones de algunos ejidos para organizarse, ya sea por la división interna, por las prácticas de corrupción, por la falta de capacitación para la administración de un recurso de uso común (Argüelles *et al.*, 2004; Barton Bray, 2004; Gómez Quiles, 2004; Vargas, *op.cit.*), pero poco se profundiza en ello. Esta investigación pretende ahondar en ello y expone, a través del estudio de caso del ejido forestal Noh Bec, una problemática vigente y los efectos de ésta sobre la actividad forestal.

El presente trabajo es un seguimiento a la actividad forestal en el ejido Noh Bec, complementaria de otras investigaciones ya existentes con enfoques económicos, ecológicos (Celis, 2006), antropológicos (Negrón, 2002) e históricos (Tadeo, 1985) que se han escrito sobre este ejido. En esta investigación de tesis se otorga un papel central a los ejidatarios y a su forma de administrar su patrimonio natural, por ser quienes determinan sus propias reglas, siempre apegadas a las leyes, eligen a sus funcionarios, cuidan sus propios sistemas y mantienen sus bosques.

Es preciso mencionar que elegí al ejido Noh Bec porque es considerado como un modelo en el manejo forestal sustentable, reconocido a nivel nacional e internacional. Sin embargo, desde finales de la década de 1990 presenta signos de estancamiento, a saber, declive financiero, falta de producción maderera con valor agregado, bajas en la comercialización y mala administración de los recursos económicos, lo cual atrajo considerablemente mi atención.

En las primeras conversaciones que mantuve con los ejidatarios, se revelaron algunas complicaciones en la administración y en el manejo de recursos económicos, así como las secuelas del huracán Dean en el 2007, mismo que ocasionó grandes pérdidas en el

arbolado. Un aspecto primordial fue detectar una problemática, después de varias visitas y de recolectar más datos e información, seleccioné un suceso como punto de partida, a saber, el proceso de creación de la empresa forestal Noh Bec. Decidí indagar más a fondo sobre este proceso dado que los ejidatarios lo señalaron como un lapso de tiempo caótico, desde finales de la década de 1990 hasta los primeros años del 2000.

En cuanto a la metodología, debido a mi interés por destacar el rol de los ejidatarios en esta actividad económica y de conservación del ambiente, exploré algunos aspectos desde la perspectiva del actor, en aras de un entendimiento de su sentir y de su forma de actuar, y a partir de ello identificar aquello que subyace en las relaciones de los actores sociales y que fortalece u obstaculiza un mejor desempeño en la organización ejidal. Desde los primeros encuentros e interacciones con los ejidatarios en muy diversas circunstancias, fui construyendo el problema de investigación. Ya que, "...plantear una investigación que centre su atención en los actores sociales significa tomar muy en serio la manera como ellos, cognitiva e interactivamente, participan y definen el mundo natural y social en que viven" (González, 1994).

Ello no fue una labor sencilla, para ello recurrí a la convivencia y la comunicación constante. Mis intentos por comenzar una conversación se valían de cualquier tema y de cualquier pretexto; como la mayoría de los entrevistados fueron hombres, traté de ser más cautelosa que normalmente y mostré un distanciamiento respetuoso. Quien realiza la investigación tiene que dejar de lado la timidez para posibilitar un ambiente de confianza y poder transmitir al actor social un profundo interés.

En concordancia con lo anterior, la siguiente tarea consistió en seleccionar algunos informantes clave, aquellos que han ocupado cargos de autoridad en el ejido y otros que tienen experiencia en las diferentes áreas del ejido y su empresa forestal. En paralelo, tomé como referencia el tema de la fundación de la empresa forestal por tres razones principales, primero porque fue una etapa de graves complicaciones, segundo, se trató de una iniciativa de los ejidatarios para dar valor agregado a la madera y mejorar los niveles de productividad, y tercero porque en aquella época se dio una confrontación entre grupos con intereses distintos y pese a la oposición de algunos se logró fundar la empresa y después surgieron graves problemas.

De esta manera, hice varias visitas de reconocimiento, previas al trabajo de campo formal, para conocer el ejido y sus autoridades e identificar a los ejidatarios que podrían ser entrevistados. Para dar inicio me presenté en la asamblea general con la finalidad de obtener el consentimiento de los ejidatarios, quienes aceptaron por unanimidad el trabajo de campo y pidieron que al finalizar la investigación se entregaran los resultados al ejido. Antes de iniciar la sesión, fui presentada por una profesora de la Universidad de Quintana Roo (UQROO), quien era conocida en el ejido por haber realizado una investigación sobre éste en el 2002, este detalle me ayudó durante toda mi estadía. Posterior a ello, efectué tres estancias en Noh Bec de un mes cada una, en agosto del 2009, enero y julio del 2010. El trabajo en campo consistió en la realización de entrevistas a un conjunto de ejidatarios, como ya esbocé, no los elegí al azar sino conforme se daban los encuentros, ya que ellos mismos recomendaban a otros candidatos que pudieran aportar información relevante.

Asimismo, pedí permiso para presenciar una asamblea general a fin de identificar algunos líderes, y sobre todo, de analizar la interacción de los ejidatarios en un espacio en el que se reúnen para tomar decisiones de importancia y repercusión en la actividad forestal. De hecho, el estar presente en la asamblea fue una herramienta de acopio de información, pues ahí se discutieron ampliamente las opciones para la elaboración del nuevo Plan de Manejo Forestal (PMF), esto en el 2010, lo que me permitió comprender la forma de aprovechar el bosque y observar cómo los líderes presentan propuestas y buscan apoyo con los miembros. El permiso para estar en la asamblea lo obtuve en mi segunda estancia, en enero del 2010, fue necesario esperar a que las autoridades me conocieran un poco, ya que varios ejidatarios, celosos de sus asuntos, no estaban de acuerdo en que yo participara. Incluso, algunos me desalentaron a pedir el permiso al comisariado ejidal y me comentaron cómo han retirado a otras personas externas al ejido durante la asamblea. Afortunadamente conseguí la autorización y presencié la reunión completa con temor a que me pidieran que la abandonara, por lo que permanecí en silencio y sólo hice anotaciones.

El trabajo fue enriqueciéndose con los recorridos en el pueblo, con las charlas informales que se daban en la convivencia diaria, con las observaciones y conversaciones en las diferentes áreas de trabajo como el bosque, el aserradero y la oficina de los administrativos. Inclusive, tuve la oportunidad de conocer los proyectos de otros investigadores que acudían al ejido en busca de información. Me enteré que el ejido tiene

acuerdos con algunas universidades, especialmente con la Universidad Autónoma Chapingo (UACH) del Estado de México, el primero recibe a los estudiantes y les ofrece facilidades para su estancia en Noh Bec, a cambio, la UACH brinda asesoría profesional a los ejidatarios.

Más que únicamente observar, un estudio que se basa en la perspectiva del actor obliga a tomar el papel de un investigador participante. Esto sugiere que "...el primero se involucra en los procesos sociales que son objeto de su interés e intenta conocerlos a partir de una interacción constante con los actores sociales que toman parte activa en ellos..., el investigador mismo es considerado como un actor social" (González, *op.cit.*:2). A través de la comunicación e interacción con los ejidatarios ha sido posible este trabajo. Privilegié la perspectiva del actor social partiendo del entendido de que nadie mejor que él conoce su entorno, cualidad que da legitimidad a sus críticas, reflexiones, ideas, propuestas, etcétera. De acuerdo con el propio González (*op.cit.*) esto no quiere decir que el investigador tenga un rol pasivo, ya que éste y los sujetos de estudio interactúan y tienen una participación activa y propositiva en el lapso de tiempo de la pesquisa *in situ*.

Debo decir que al tratar de entender a los actores sociales y relacionarme con ellos encontré ciertas limitantes: hay que enfrentarse a conductas y discursos que pueden parecer confusos y hasta contradictorios, por lo que la búsqueda de las razones y el sentido de su acción fue un gran reto para mí. Con ello no pretendo afirmar que realicé una interpretación perfecta de los actores sociales, sin embargo, sí ofrezco una reflexión a consciencia sobre los testimonios de cada uno de los entrevistados, donde encontré semejanzas y opiniones diversas que sirvieron a estructurar la información. Un punto importante aquí es estar atento a las intenciones del actor con sus aseveraciones y al contexto de la información, en aras de asegurar una relativa certeza en el conocimiento del tema y de las situaciones sociales significativas. No se trató de creer todo lo que el entrevistado dijo, sino que fue necesario comparar con los otros relatos y tener como marco de referencia los hechos.

Por otro lado, en la investigación se aprovechó la ventaja de que en Noh Bec las personas están familiarizadas con las visitas de estudiantes e investigadores de diversas instituciones de educación superior, nacionales e internacionales. Mi papel lo identificaron con facilidad y esto permitió que se abrieran las puertas la mayoría de las veces sin mayor complicación, aunque también surgieron excepciones, personas renuentes a ser interrogadas

por una “extraña” de quien evadieron el encuentro. Para ciertos informantes, el tema de la entrevista resultaba incómodo, por lo que había que buscar la manera de romper la barrera e inspirar confianza, lo que sorteé con solvencia en la mayoría de los casos. Algunos se mostraron más interesados que otros, los menos daban respuestas ambiguas y cortas, en contraparte, otros reflexionaban sus réplicas, cuestionaban sobre el uso que se daría a la información y exponían su interés en tener los resultados de la investigación, como una señal de reciprocidad. A final, la principal justificación para obtener información de los entrevistados consistió en realizar un análisis para contribuir a la comprensión de los problemas del ejido. Algunos demandaron los resultados del trabajo y me pidieron que realizara una propuesta para mejorar la situación.

La revisión de la literatura, consultas en internet, los cursos de la maestría, las presentaciones de avances de investigación en los coloquios de la Universidad de Quintana Roo y las valiosas correcciones y sugerencias del director de esta tesis resultaron de gran utilidad para el desarrollo del trabajo. Sin dejar de mencionar las aportaciones de asesores, profesores, compañeros y amigos que coadyuvaron a la reflexión y a un constante replanteamiento de ideas. Particularmente, el ejercicio de reflexionar y discutir temas en clase ayudó a la tarea de argumentar este proyecto de investigación.

La investigación fue planteada después de varias visitas al ejido y una vez que analicé aquello que los ejidatarios consideraron como el período que concentró las complicaciones en su manejo que ellos consideraron como graves, porque pudo llevarlos a la división en grupos de trabajo y/o a la quiebra económica de la actividad forestal. De ahí derivó mi profundo interés por presentar una problemática de manera imparcial, resaltando características de esta organización ejidal capitalizables para administrar un recurso de uso común y a la vez señalando los factores que obstaculizan su “éxito”.

En este sentido, realicé entrevistas estructuradas o dirigidas, éstas se emplean cuando no existe suficiente información sobre ciertos aspectos a investigar, “por ejemplo, si se pretende analizar la organización social de la comunidad, la entrevista estructurada a informantes clave sería la adecuada para obtener información al respecto... Para realizarla se requiere de una guía de entrevista, ésta puede contener preguntas abiertas o temas a tratar...” (Rojas Soriano, 2005:216-217). Tomando en cuenta las limitaciones básicas, el

análisis de las entrevistas tuvo un fin concreto, la comprensión del mundo tal como el propio entrevistado lo construye (Olabuénaga, 1989).

Elaboré guías de entrevista, clasificadas en los siguientes temas: aspectos de la productividad de la actividad forestal, la creación de la empresa forestal, las redes de parentesco, los líderes y la toma de decisiones. En ciertos casos formulé una combinación de los temas en una sola entrevista. En total obtuve 28 entrevistas estructuradas, fueron 24 ejidatarios, de ellos: 22 hombres y 2 mujeres, así como 2 hijos de ejidatarios y 2 personas que vendieron sus derechos ejidales. De esas 28, 22 han sido de gran utilidad y el resto complementarias. Todas las entrevistas fueron grabadas y al mismo tiempo tomé notas importantes, ya que en algunos momentos apagué el reproductor de audio a petición del informante. Pese a la actitud de los entrevistados, siempre mostré gran interés en sus respuestas, aunque tuviera una guía de preguntas daba pie a que el diálogo se ampliara pero siempre con la intención de volver al tema central.

Para ordenar la información, en el curso de la transcripción de los relatos elaboré fichas de trabajo para informantes clave (Rojas Soriano, *op.cit.*:107), en las que plasmé los datos de los entrevistados, lo que facilitó la construcción de una red de relaciones para conocer mejor a los ejidatarios. Estas fichas las clasifiqué por temas y esto me facilitó la redacción de los tres capítulos. Todos los nombres de los informantes que aparecen a lo largo de este trabajo son ficticios, el cambio tuvo el propósito de resguardar la identidad de quienes accedieron a ser entrevistados y no desean enemistarse con el resto de los miembros del ejido o de otros ejidos, a causa de sus testimonios.

Además de la entrevista estructurada, otras herramientas metodológicas fueron utilizadas, en especial la historia de vida y la identificación de redes, las cuales permiten conocer la perspectiva del actor, su posicionamiento en el entorno, sus relaciones sociales y sus parámetros de organización (Villanueva, 1994). Así también, realicé trabajo iconográfico a partir de una cantidad importante de fotografías que sirvieron para complementar el trabajo escrito.

Este trabajo de investigación consta de 3 capítulos, en el primero llevé a cabo un recuento histórico de la actividad forestal en Quintana Roo con el objeto de configurar el panorama actual de esta actividad económica que tiene la particularidad de cumplir con



objetivos de preservación de los recursos naturales. Enfatiqué la etapa del manejo forestal comunitario, dado que es cuando los ejidatarios se hacen cargo del aprovechamiento de los recursos forestales y porque ha transcurrido suficiente tiempo que me ha permitido evaluarla. Asimismo, realicé una descripción de la dinámica socioeconómica de localidad Noh Bec, numerando las diferentes actividades productivas de los ejidatarios y destacué el lugar que ocupa la producción maderera en el ejido.

En el segundo capítulo traté de forma amplia el proceso de la fundación de la empresa forestal ejidal de Noh Bec, propuesta de los ejidatarios para gestionar los problemas de la actividad forestal. Estructuré este suceso a partir de los testimonios de informantes clave, por lo que gran parte de la información aquí presentada proviene de fuentes primarias. En este apartado llevé a cabo un primer acercamiento a la problemática de este ejido, pues constaté cómo un proyecto de trascendencia para Noh Bec fue abatido por las prácticas de corrupción y oportunismo.

El tercer capítulo contiene el análisis del paradigma de la sustentabilidad, la analicé en sus diferentes variables: ambiental, económica, sociocultural y política, para comprenderla desde el punto de vista de los teóricos y contrastar con la idea que tienen los ejidatarios sobre ella. Finalmente, señalé los problemas de la institución colectiva, en particular del ejido Noh Bec, para dar sustentabilidad a la actividad forestal; situación de la que derivan opiniones encontradas sobre la continuación del ejido como una organización productiva con miras a ser sustentable.

## **Capítulo I. La actividad forestal en el ejido Noh Bec.**

En este capítulo inicio con algunos elementos históricos que permiten entender la actualidad de la actividad forestal, la principal actividad económica de los ejidatarios de Noh Bec. Éstos quedaron al frente de la producción forestal en 1984, después de un proceso que tomó varias décadas, el cual es relevante en dos sentidos, por una parte porque el Estado reconoció la propiedad y el derecho al usufructo de las tierras por parte de los ejidatarios y éstos, por otra parte, adquirieron capacidades y se dieron cuenta de la importancia de llevar a cabo el aprovechamiento de los recursos forestales sin la intervención de concesionarios. Continúo con la ubicación geográfica y con algunas características de la región, más específicamente del municipio al que pertenece el ejido Noh Bec. Por último, trato con mayor detalle tanto la localidad como el ejido, ambos nominados Noh Bec; enuncio algunos aspectos ambientales y los recursos naturales de los que disponen para desarrollar actividades productivas, siendo la producción maderera la más importante.

### **1. Los antecedentes de la actividad forestal en el ejido Noh Bec.**

Las etapas de la actividad forestal en Noh Bec son básicamente tres y se apegan a la historia de la tradición del aprovechamiento de los bosques y selvas a nivel estatal y regional. La primera de ellas es la de los contratistas particulares a cargo de la explotación del chicle (1936-1953), le sigue la etapa en la que se otorgó una concesión forestal a la empresa Maderas Industrializadas de Quintana Roo, MIQROO (1954-1983). La tercera concierne al momento en que los ejidatarios son reconocidos como los únicos propietarios con el derecho a usufructuar el terreno forestal, conocida como la etapa del manejo forestal comunitario (1984 – 2010)<sup>3</sup>. Enfatizo esta última con el fin de dar a conocer los problemas a los que se enfrentan los ejidatarios en la administración de un recurso de uso común y cómo actúan para dar solución a los mismos.

En cuanto al aprovechamiento de bosques y selvas en el estado de Quintana Roo durante las primeras décadas del siglo XX, el Estado mexicano intervino y centralizó la gestión forestal con el fin de afianzar el pacto federal en la frontera sur con Belice (Macías,

---

<sup>3</sup> Esta etapa no terminó en el 2010, sigue vigente. En este año terminé el trabajo de campo.

2002; Merino, 2004) y someter a la población maya que habitaba la zona y controlaba los bosques de manera autónoma. El proceso arroja luz sobre la evolución de la actividad forestal y los efectos en la población rural, en los recursos forestales y en la productividad del sector a una escala local que más tarde logró proyección en el mercado global.

### **1.1 El chicle y la fundación del ejido Noh Bec. El inicio de una cultura forestal.**

A principios del siglo XX el gobierno federal mexicano pretendió dominar y controlar el territorio y su población, sobre todo en la parte Centro - Sur del estado donde habitaban los mayas rebeldes. Estos indígenas mantenían espacios de autonomía en la selva, evadían las políticas públicas y desconocían al Estado mexicano. Es por ello que éste tomó ciertas medidas al respecto, una de ellas consistió en otorgar concesiones forestales a contratistas nacionales y extranjeros, quienes a cambio asumieron la obligación de poblar la zona con los trabajadores de otros estados y sus familias, en algunas partes ocupada por los mayas autónomos (Macías, *op.cit.*). Por ende, uno de los principales intereses de la clase gobernante de ese entonces fue atraer inversiones a este territorio (Merino, *op.cit.*).

Los concesionarios se dedicaron a la explotación del palo de tinte y principalmente del chicle. El látex extraído del árbol del chicozapote, especie abundante en la región, sirve para la fabricación de goma, la cual fue usufrutuada en la incipiente industria chiclera que cobró auge en la primera década del siglo XX. De esta manera, se desarrolló un procesamiento muy básico de la resina y el producto era finalmente exportado a los Estados Unidos como materia prima (Macías, *op.cit.*). Desde sus inicios fue una producción que se destinó hacia el mercado norteamericano y la extracción se caracterizó por ser de tipo “minero”, en otras palabras, selectiva, masiva, irracional y al margen de disposiciones tanto técnicas como legales.

En esa época el entonces Territorio Federal de Quintana Roo, conformado como tal en 1902, albergaba un escaso número de habitantes y aún no tenía la categoría de entidad federativa<sup>4</sup>. De tal suerte, la demanda de trabajadores de diversos lugares de México e incluso extranjeros era una constante. La mano de obra se contrataba desde sus lugares de origen, después se la trasladaba a trabajar por temporadas a los bosques. Conforme se

---

<sup>4</sup> Quintana Roo adquiere la categoría de Estado Libre y Soberano en el año de 1974. Información disponible en el link de Historia del portal de gobierno del estado de Quintana Roo.

fueron facilitando las condiciones, los jornaleros se acompañaban de sus familias con la intención de establecerse de manera definitiva en Quintana Roo. Este proceso tomó varios años y dio inicio con los así denominados “campamentos chicleros”, los cuales constituyeron el epicentro en el que se concentró la extracción de la resina y donde los campesinos habitaban durante la temporada de trabajo, aproximadamente 6 meses por año. Con el tiempo se convirtieron en el punto de asentamiento de algunas localidades o de poblaciones cercanas a ellos, como fue el caso de Noh Bec. La extracción de la resina alcanzó una gran escala y Quintana Roo, en la segunda década del siglo XX, se convirtió en uno de los principales productores de chicle a nivel mundial, no obstante, perdió fuerza a raíz del desplazamiento por la goma sintética que comenzaba a elaborarse en otras partes del mundo.

En la primera mitad del siglo XX, los bosques del estado estuvieron en manos de los contratistas a través de las concesiones y del control del mercado, aunque formalmente en términos jurídicos los ejidatarios fueran los titulares de la propiedad de la tierra a partir de 1936. Aquellos monopolizaron el abastecimiento de los campamentos chicleros, desde equipo de trabajo hasta víveres y explotaban a los trabajadores a través de un sistema de deudas. Al comienzo y durante la temporada laboral, el contratista otorgaba préstamos en especie a los “chicleros”, lo que los obligaba a permanecer hasta el fin del período de trabajo para saldar el adeudo y obtener el resto como ganancia.

Al respecto narra Macías, el precio de las mercancías era tan alto que en repetidas ocasiones el campesino no cubría la cantidad que debía con el contratista al recibir su salario. Esta situación contribuyó a acrecentar la explotación de los jornaleros y a inhibir la colonización, ya que resultaba difícil que una familia sobreviviera con las mercancías que el chiclero podía adquirir, incluso a través del endeudamiento. Cualquier otra forma de abasto se complicaba debido a la nula infraestructura carretera, lo que impedía la comunicación. Por ello “... domina la imagen del chiclero como migrante individual, vinculado en una vida propia de la trashumancia y a la falta de arraigo en la región” (Macías, *op.cit.*:157). Algunos trabajadores regresaban a sus lugares de origen al terminar el período de trabajo, otros se quedaban para emplearse en diversas actividades forestales que no coincidieran con el tiempo en que se extraía el chicle. De esta manera, el abasto de

los productos de primera necesidad se convirtió para algunos contratistas en una fuente importante de ingresos paralela a la actividad forestal.

El caso de Noh Bec varió un poco de esta situación. El contratista Ruperto Prado, quien contaba con concesiones forestales al oriente de la laguna Noh Bec, apoyó a un conjunto de “chicleros” en la decisión de establecerse ahí definitivamente. Se trataba de los primeros pobladores de Noh Bec, en su mayoría provenientes de Tuxpan, Veracruz, quienes laboraban en un campamento chiclero llamado “El Gallito”, ubicado en las inmediaciones de la actual localidad Noh Bec (Negrón, 2002: 57). En 1936, los campesinos se unieron para solicitar una dotación de tierras al gobierno federal y conformar un ejido. Lo anterior en el marco de la Reforma Agraria encabezada por el ejecutivo federal, durante la presidencia del Gral. Lázaro Cárdenas del Río (1934-1940).

El ejido Noh Bec se fundó de manera oficial en 1936, con una dotación de terreno forestal de 420 hectáreas *per cápita* para 44 ejidatarios; dicha cantidad de tierra se consideró suficiente para que las familias pudieran vivir de la actividad chiclera. Posterior a ello, ingresaron más ejidatarios hasta sumar un total de 216, por lo que se llevó a cabo un cambio en el número de hectáreas de bosque que correspondían a cada uno de ellos. La dotación original de 420 se redujo a 111 hectáreas *per cápita*. La actividad forestal constituía la primera fuente de trabajo e ingresos, y después se añadieron otras como la agricultura, la avicultura y la ganadería. Los “chicleros” también adquirieron tierras para el asentamiento poblacional (Argüelles *et al.*, 2004).

Con la conformación de los ejidos forestales, el gobierno promovió la organización en cooperativas para la producción y comercialización del chicle, por lo que los contratistas que estaban dentro del terreno forestal ejidal tuvieron que desalojarlo. En este contexto, el gobierno reemplazó a los empresarios contratistas y con el apogeo de las cooperativas chicleras se daba lugar a las organizaciones relacionadas con la estructura estatal. En 1940 las cooperativas chicleras de varios ejidos forestales conformaron la Federación de Cooperativas de Quintana Roo, es así que el entonces gobierno estatal asumió el poder de decisión y el control sobre la producción y los productores en el Territorio (Dachary *et al.*, 1998). La cooperativa chiclera Noh Bec se creó en la década de 1950 y la federación se hizo cargo de la comercialización hasta los años noventa.

Los jornaleros equipados con los instrumentos necesarios “chicleaban” de manera individual y se organizaban en cooperativa para comercializar el producto. La Federación recibía el chicle en marquetas, llevaba un estado de cuenta de cada uno de los trabajadores y les asignaba un pago por el total del producto durante los últimos días del mes de enero o a inicios de febrero de cada temporada. Los beneficios sociales que se obtuvieron de la Federación consistieron en atención médica para el trabajador y su familia a través de la instalación de un consultorio médico y una farmacia en Chetumal, además del servicio de dos ambulancias para el traslado de enfermos, una con sede en Felipe Carrillo Puerto y otra en Chetumal (Tadeo, 1985).

Es así como comienza a gestarse la tradición del aprovechamiento de los bosques y selvas en el estado Quintana Roo, por lo menos por parte de los inmigrantes de otros estados de la República que llegaron a poblar el otrora territorio. En este proceso, el chiclero sería más tarde un ejidatario reconocido como titular del terreno forestal. La actividad forestal maduró y se extendió al aprovechamiento de la madera, la cual, hasta entonces era poco explotada.

## **1.2 La madera y la concesión forestal a Maderas Industrializadas de Quintana Roo (MIQROO).**

En 1954 el gobierno federal autorizó, por 30 años, la concesión de aproximadamente 500 mil hectáreas de bosque a la empresa Maderas Industrializadas de Quintana Roo (MIQROO) (Armijo, 2004), misma que en los primeros años funcionó bajo el esquema privado y después como paraestatal. La concesión abarcó varios ejidos del sur del estado, entre ellos Noh Bec: “... las grandes corporaciones extranjeras fueron suplantadas en las concesiones por las grandes empresas agroindustriales: los campesinos habían cambiado de patrones” (Dachary *et al. op.cit.*: 312).

La empresa MIQROO debía cubrir el pago del “derecho de monte” a cada ejido, esto es, una cantidad de dinero estipulada por la Secretaría de la Reforma Agraria (SRA) que se depositaba a un fideicomiso. Del total de derecho de monte, el 75% se asignaba a proyectos productivos, es decir, se repartía entre los ejidatarios para reforzar sus actividades económicas en lo individual y el 25% restante iba a un fondo común, en este caso sólo se

liberaban los recursos para proyectos a nivel ejidal. “Desde esta época se creó la tradición de repartir el dinero”, aunque actualmente el reparto es por concepto de la venta de madera (Argüelles *et al.*, *op.cit.*: 45).

Otro de los requisitos a cumplir por parte de MIQROO fue la ejecución de un Plan de Manejo Forestal (PMF), el cual representó una innovación en aprovechamiento del bosque; en términos generales consistió en establecer un ciclo de 25 años para cortar madera y se especificó la cantidad de materia prima a extraer por año. Además, se fijaron las medidas adecuadas para la extracción de las diferentes especies arbóreas, p. ej., diámetros mínimos de 60 centímetros para caoba (*Swietenia macrophylla*) y amapola (*Pseudobombax ellipticum*), así como 35 centímetros para otras especies tropicales. Otra decisión técnica relevante en aspectos de conservación y pionera en América Latina fue el levantamiento de inventarios del arbolado (Barton Bray, 2004), pues siguen siendo la base para elaborar el PMF.

Algunos de los ejidatarios recibían una remuneración económica por ser trabajadores eventuales de MIQROO, quienes únicamente se empleaban en la corta de árboles en el monte. Por otra parte, los ejidatarios y esta unidad industrial firmaban un contrato anual de venta de madera en la asamblea general, por tanto, el ejido estaba obligado a vender sólo a MIQROO. La concesionaria estaba respaldada por la Ley Forestal entonces vigente y era la única autorizada para aprovechar los recursos forestales (Argüelles *et al.*, *op.cit.*; Merino, *op.cit.*). De tal suerte que, la actividad chiclera era organizada por la Federación de Cooperativas de Quintana Roo y la maderera dirigida por MIQROO. En los 30 años que duró la concesión se obtuvieron 31,029 m<sup>3</sup> de caoba y 3,029 m<sup>3</sup> de otras especies tropicales del ejido Noh Bec (Programa SmartWood, 2005), lo que equivalió a un total de 17,373 hectáreas de cobertura forestal.

A mediados de la década de 1970, en varios ejidos del estado se implementó un programa a través del Fondo Nacional de Fomento Ejidal (FONAFE), el cual consistió en fabricar durmientes aserrados de ferrocarril. El programa implicó, por un lado, la introducción de maquinaria, herramienta y material necesario para la producción y por otro, el ingreso de los ejidatarios al área concesionada para obtener madera que no perteneciera al grupo de las preciosas, caso contrario a MIQROO que llevaba a cabo una extracción selectiva. Esta experiencia significó para los ejidatarios de Noh Bec y de otros ejidos la

oportunidad de capacitación, de adentrarse a la actividad forestal maderable y de conocer el valor de las especies en el mercado (Negrón, *op.cit.*). Por lo anterior, se propició un estado de inconformidad y algunos ejidos de la zona sur, incluyendo Noh Bec, formaron un frente común para negociar con el gobierno estatal que no se renovara la concesión a la iniciativa privada, pues se estableció por 30 años y formalmente finalizaba en 1984.

A este escenario se añadieron los efectos de una política pública de colonización en el sur de Quintana Roo, efectuada a finales de la década de 1970, que se acompañó de programas agropecuarios para los nuevos avecindados. Para llevarla a cabo se dotó de tierras a los campesinos provenientes de otras entidades federativas, se fundaron más ejidos y por ende, el cambio de uso de suelo para la actividad agropecuaria y para asentamientos de población promovió los desmontes. Esta política pública careció de coordinación con la política forestal y con el tiempo la deforestación no se compensó con los magros resultados de la producción agropecuaria (Merino, *op.cit.*).

Los ritmos de la pérdida de bosques y selvas iban en ascenso. Según información del *Atlas nacional del medio físico*, para la década de 1970, el territorio nacional había visto reducida su vegetación original en un 60% (Toledo, 1990). En el sur de Quintana Roo hubo una merma relevante de zonas forestales, pero afortunadamente los ejidos establecidos antes de la nueva oleada de colonización lograron conservar sus recursos naturales, ya que conformaban la frontera con los nuevos ejidos. Además, MIQROO operó con un Plan de Manejo Forestal que permitió al ejido Noh Bec y a otros preservar su bosque en buenas condiciones. Pues los recursos forestales se fueron regenerando durante los 30 años de la concesión gracias a la planeación por áreas de corta.

### **1.3 El manejo forestal comunitario. El derecho al acceso, uso y manejo de los recursos forestales.**

En Quintana Roo se gestó una coyuntura por distintos frentes que dio lugar al inicio del manejo forestal por parte de los ejidos. Por un lado, el interés de los gobiernos federal y estatal por detener la deforestación, fenómeno que afectaba a la incipiente actividad turística, dependiente de los recursos naturales que componen el paisaje. La pérdida de la masa forestal se debía al incremento de los nuevos asentamientos poblacionales y a las actividades agropecuarias sobre terrenos con vocación forestal, a falta de una política de



conservación de los recursos naturales. Por otra parte, el grupo de presión conformado por los ejidatarios que demandaban el derecho al acceso, uso y manejo de los recursos forestales que se encontraban en el territorio del cual eran titulares, tenía como principal demanda la no renovación a la concesión a favor de MIQROO. De igual manera, varios profesionistas del sector forestal que formaban parte de la Dirección de Desarrollo Forestal en 1977, dependencia de la ya extinta Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos (SARH), promovieron la organización de la producción a partir del interés de los ejidatarios en el proyecto de aprovechamiento forestal y del desarrollo de sus capacidades para esta labor (Merino, *op.cit.*).

### **1.3.1 El proceso del Plan Piloto Forestal (PPF) y la asociación supraejidal.**

En la década de 1980 el Acuerdo México – Alemania (AMA), a través de la Agencia Alemana para el Desarrollo Internacional, brindó su apoyo al naciente Plan Piloto Forestal (PPF) (1984 – 1986), primera política de desarrollo forestal en el estado de Quintana Roo, respaldada y promovida por el entonces gobernador Pedro Joaquín Coldwell (1981-1987). El PPF consistió en implementar en las partes Centro y Sur del estado una alternativa forestal comunitaria en 10 ejidos. Como planteamiento central, el manejo forestal planeado o racional se convertiría en una opción con viabilidad económica capaz de atraer a los ejidatarios, con el fin de que no recurrieran a desarrollar de manera masiva e irracional otras actividades productivas como la agricultura y la ganadería, en detrimento de la vocación forestal del suelo. Se pretendía que éstos se apropiaran del proyecto y conservaran los bosques y selvas. A los ejidos se les entregó el control de sus terrenos forestales, dotándolos de asistencia técnica, créditos y apoyo político. A su vez, los ejidatarios de Noh Bec acordaron en asamblea general la designación de 2,400 hectáreas como “áreas forestales permanentes”, en donde se prohibió cualquier actividad, incluidos los asentamientos humanos. Además, la modificación en 1986 a la Ley Forestal a nivel nacional reconoció a los titulares de derechos ejidales como los únicos permisionarios para aprovechar los bosques y selvas.

El proceso del PPF ha sido ampliamente documentado (Argüelles *et al.*, *op cit.*; Armijo, *op. cit.*; Barton Bray, *op.cit.*; Galleti, 1998; Merino, *op.cit.*; Vargas, 2007, entre otros), algunos lo han calificado como una experiencia exitosa en manejo comunitario de

bosque natural, incluso en toda América Latina. La mayoría coincide en atribuir el relativo éxito a la participación de los ejidatarios, ya que hubo resultados satisfactorios en materia de conservación de los recursos forestales del estado, mejora de aspectos técnicos y beneficios sociales. Uno de ellos difiere y argumenta que las redes de las políticas agraria y forestal fueron el detonante de los buenos resultados y que la participación de los ejidatarios no influyó de manera determinante porque el ejido representa una unidad organizativa no viable económicamente (Vargas, *op.cit.*).

Por su parte, Barton Bray (*op.cit.*) distinguió tres dimensiones que hicieron diferente al PPF de otras propuestas, primero, el sistema ejidal en el que operó garantizaba el derecho a la propiedad y al usufructo para los ejidatarios. Segundo, la incursión en la producción industrial de madera a través de la creación de empresas forestales ejidales y tercero, la constitución de organizaciones formales de primero, segundo y tercer nivel, mismas que han conducido el cambio institucional y han respondido a las constantes modificaciones de la legislación mexicana.

Un punto destacado por Hugo Galleti (*op.cit.*) del PPF es el “poder compartido”, ya que ninguno de los actores involucrados en la actividad forestal tuvo en sus manos la totalidad de las decisiones, lo que implicaba una constante negociación entre los actores con sus distintos intereses y puntos de vista. Por otro lado, Natalia Armijo (*op.cit.*) hizo alusión a la selección de los ejidos participantes por parte del PPF, ya que se eligieron a aquellos con grandes cantidades de hectáreas de bosque y con riqueza en especies comerciables y de gran valor en el mercado, como la caoba y el cedro. La situación anterior dio ventaja al proyecto, en detrimento de un mayor número de ejidos más pobres dedicados a las actividades agrícolas y en menor proporción a las forestales.

En 1986 los ejidatarios conformaron asociaciones supraejidales a nivel estatal, como la Sociedad Civil de Productores Forestales Ejidales de Quintana Roo (SCPEFQR) en el Sur, de la que Noh Bec fue socio fundador. Poco después se constituyó la Organización de Ejidos Productores Forestales de la Zona Maya de Quintana Roo en el Centro, posteriormente se crearon dos organizaciones más. Estas sociedades civiles pretendían dar continuidad a la esencia del PPF una vez que éste llegó a su fin en 1986, pues se presagiaba que los cambios en los mandos del gobierno tanto estatal como municipal debilitarían los apoyos al proyecto (Armijo, *op. cit.*).

En este tiempo, la Dirección Técnica Forestal de la SCPEFQR daba seguimiento a los aspectos técnicos que llevó a cabo MIQROO, es decir, elaboraba los inventarios forestales en cada uno de los ejidos miembros, ya que representaban el sustento de los Planes de Manejo Forestal (PMF). Así también, se continuó con los ciclos de corta de madera por 25 años y áreas de corta anual, sólo hubo un cambio en el diámetro adecuado para la extracción de la caoba, ya que se redujo de 60 a 55 centímetros y se conservó el de 35 centímetros para otras especies. Los establecimientos de períodos de tiempo y medidas apropiadas para la corta de madera forman parte de la planificación del aprovechamiento del bosque, lo que ha permitido la persistencia del mismo a largo plazo. En cuanto al permiso ante organismos gubernamentales, éste se consigue a través de los PMF (Argüelles, 2008).

Los criterios de ordenamiento territorial y ecológico antes mencionados fueron a la par de novedosas formas de organización por parte de los ejidatarios para la producción, la administración y la comercialización de la madera. En los primeros años del PPF, los técnicos forestales fungieron como asesores en las primeras interlocuciones entre los campesinos y los organismos gubernamentales e iniciativa privada (*Ibidem*). De este modo, los ejidatarios de Noh Bec adquirieron experiencia en las negociaciones y concertaron convenios más favorables para ellos.

Cabe decir que el PPF fue una política pública a nivel estatal de gran trascendencia para el manejo forestal, ya que a los ejidatarios se les brindó orientación, aunque no de manera integral sino más dirigida hacia la parte técnica. Después del PPF no se ha implementado otra política pública a nivel local de tal alcance. Algunos ejidos han obtenido ciertos logros, respaldados principalmente por la asesoría profesional privada en cuestiones técnicas y administrativas, la cual es contratada por el ejido. De lo anterior, el aspecto de la conservación fue de los más favorecidos en el proceso, pues entre los ejidatarios prima una concientización sobre los beneficios de un “buen manejo” o manejo sustentable del bosque, las razones son varias, sea porque representa una fuente de trabajo constante y porque además es su patrimonio. Actualmente, muchos ejidos conservan su bosque en las mismas condiciones que al inicio del PPF<sup>5</sup>.

---

<sup>5</sup> Información obtenida en entrevista con Armando Rojas, hijo de un ejidatario, se ha desempeñado como funcionario público. Chetumal, Quintana Roo, México. Enero del 2010.

### 1.3.2 El manejo forestal como ejido independiente.

El ejido Noh Bec decidió separarse de la SCPEFQR en 1998 para autogestionar el manejo forestal. Los ejidatarios tomaron esta decisión por dos razones. En primer lugar porque las aportaciones económicas de Noh Bec como socio superaron por mucho a las de otros ejidos más pequeños que no contaban con la misma capacidad productiva. La segunda razón se debió a lo complicado de las negociaciones y los acuerdos dentro de la sociedad supraejidal a raíz de la tendencia regional, en la década de 1990, de separarse en el interior de los ejidos en grupos de organización para el trabajo. Esto es, en los primeros años de la SCPEFQR había un representante por cada uno de los 10 ejidos miembros y conforme se fueron separando en grupos, donde cada uno de éstos últimos tenía un dirigente, había hasta 10 delegados de un solo ejido que participaban en las reuniones de la sociedad mencionada, mientras que por parte de Noh Bec sólo asistía un representante<sup>6</sup>.

La división interna de los ejidos forestales en grupos de trabajo consistió en la asociación de varios ejidatarios, donde cada uno eligió a un presidente, quien se encargaba de dirigir la actividad forestal y manejar los recursos monetarios de su grupo. Estas pequeñas asociaciones variaban en número de integrantes y una de las reglas consistió en respetar las “áreas forestales permanentes” (Argüelles *et al.*, *op. cit.*). Los ejidatarios tomaron esta medida con el objeto de administrar mejor los recursos económicos, dado que las autoridades del ejido incurrieran en la desviación de fondos y cometían actos de corrupción. La desconfianza en el manejo de los recursos monetarios sigue siendo una constante entre los ejidatarios.

Asimismo, los beneficios que recibía Noh Bec como miembro de la sociedad, los obtuvo también de manera autónoma gracias a los cambios establecidos en la Ley Forestal a nivel nacional en 1992. Las modificaciones a la ley establecieron que los servicios técnicos se dejaban al libre mercado, con ello desapareció la prestación de manera gratuita a los ejidos a través de asociaciones supraejidales, como la SCPEFQR. En adelante, el ejido podía contratar los servicios profesionales de los técnicos forestales de manera independiente, siempre y cuando tuviera solvencia económica para cubrirlos. Al inicio, Noh Bec atravesó una etapa difícil por no contar con la infraestructura y los recursos necesarios

---

<sup>6</sup> Comunicación personal de ejidatarios que fungieron como autoridades del ejido en la década de 1990. Localidad Noh Bec, Quintana Roo, México. Agosto del 2009.

para el trabajo independiente, por ello, los ejidatarios firmaron un convenio de cooperación técnica con la organización no gubernamental *Trópica Rural Latinoamericana A.C.* (TRL), dirigida por un ejidatario de Noh Bec, “... su función en el ejido y los objetivos que persigue tienen continuidad con las propuestas iniciales del Plan Piloto Forestal...” (Negrón, *op.cit.*: 148.).

### **1.3.3 La fundación de la empresa forestal ejidal Noh Bec en el 2002.**

Después de varios años como ejido independiente, los ejidatarios concertaron una evaluación para analizar las posibilidades de mejorar, de seguir adelante con la actividad forestal y no llegar a la división en grupos de trabajo. Por ende, pese a que Noh Bec ya contaba con una unidad industrial desde de la década de 1990, que consistía en 2 aserraderos, una carpintería y una oficina de comercialización, los ejidatarios acordaron instaurar la empresa “Productos de Bosques Tropicales Certificados Noh Bec, S.P.R. de R.L.<sup>7</sup>” en el 2002, misma que se encargaría del desarrollo industrial de la madera (Trópica Rural Latinoamericana, A.C., 2003)

Hubo una serie de cambios en la organización para el trabajo; algo relevante fue el primer nombramiento de una comitiva responsable del manejo empresarial de la madera. Los ejidatarios decidieron separar las administraciones de la empresa y del ejido. Designaron un gerente para la primera y el presidente del comisariado ejidal siguió como autoridad para el segundo, ambos dependían de las decisiones tomadas en la asamblea general, máxima autoridad del ejido. El ejido y sus autoridades operaban la extracción de la madera en el monte y la vendían a su empresa forestal, la cual se encargaba de la transformación para la comercialización en pie tabla, incluso en algún tiempo operó una carpintería que dio valor agregado a la materia prima. Esta empresa contó desde sus inicios con la maquinaria que el ejido ya había adquirido años atrás y con los recursos humanos al interior del grupo, así como de asesores externos.

La decisión de crear la empresa fue tomada en asamblea general y durante meses constituyó el centro de la discusión en el grupo ejidal (Negrón, *op.cit.*). De hecho, algunos

---

<sup>7</sup> Estas siglas se refieren a Sociedad de Producción Rural de Responsabilidad Limitada.

inconformes quedaron fuera de la asociación empresarial, aunque varios de ellos de manera involuntaria al no contar con la documentación completa para ser socios. En la actualidad, la mayoría de los ejidatarios se encuentra en la categoría de socio de la empresa, sólo alrededor de 50 no lo están.

Aquellos a favor de la creación de la empresa expusieron por lo menos dos razones de peso, una consistía en que los organismos que otorgaban crédito restringían a la figura de ejido para obtenerlo, es decir, se requería de una figura jurídica que reuniera ciertas condiciones, en este caso consideraron que la Sociedad de Producción Rural era la apropiada. La otra razón trató sobre la necesidad de hacer más eficiente el proceso de la producción, bajo una visión claramente empresarial. En esa época, se evaluó al ejido en estado de estancamiento industrial y con problemas financieros, de comercialización y de liquidez; problemas que varios de los ejidatarios imputaron al desvío de fondos por parte de las autoridades y a una administración deficiente que beneficiaba, mientras permanecía en el poder, a un cierto grupo de personas.<sup>8</sup>

En concreto, algunos estaban convencidos de que era imprescindible conformar una organización empresarial donde no intervinieran los aspectos sociopolíticos del ejido. En cambio, otros mostraban su desacuerdo y desconfianza, tanto al proyecto como a las personas que lo encabezaron<sup>9</sup>. En este panorama, a la fundación de la empresa le sucedieron años críticos, hubo deudas que no se saldaron y la empresa estuvo en riesgo de ser embargada. Una de las causas fue la corrupción que se dio por el desvío de grandes montos de dinero en beneficio personal y de ciertos grupos. Por tanto, surgieron problemas para liquidar los créditos otorgados. Además, no se cubrieron los impuestos a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP).

Los correctivos inmediatos consistieron en saldar los créditos poco a poco. Se hicieron reuniones con funcionarios de la SHCP para realizar convenios y evitar el embargo de los bienes de la empresa. En cuanto a la organización, se procedió a homologar a las dos

---

<sup>8</sup> En entrevistas conseguí las versiones de ejidatarios, tanto a favor como en contra de la constitución de la empresa. Localidad Noh Bec, Quintana Roo, México. Agosto del 2009.

<sup>9</sup> Este proceso será tratado en un capítulo posterior con el fin de tener un panorama más amplio sobre la problemática. Por lo que toca a este apartado, sólo interesa describir brevemente algunos hechos.

autoridades. Es así que el presidente del comisariado ejidal fungió en adelante como representante tanto del ejido como de la empresa, quedando siempre sujeto a la autoridad de la asamblea general. La crisis financiera por las deudas se agravó con las consecuencias del huracán Dean en el año de 2007, cuyos daños se tradujeron en pérdidas significativas del arbolado. Así pues, este proceso será analizado más adelante, donde se dará voz a los diferentes actores implicados. En el año 2010 el grupo ejidal estudiaba las posibilidades que tenía la empresa para seguir operando.

## **2. La dinámica socioeconómica en el contexto municipal.**

Noh Bec es una de las 128 localidades del municipio de Felipe Carrillo Puerto, este último se encuentra al Centro - Sur de Quintana Roo y es el segundo más grande en extensión territorial del estado; conforma junto con los municipios de José María Morelos y Lázaro Cárdenas el área conocida como la Zona Maya del estado. En Felipe Carrillo Puerto, hacia el año 2005 se registraron 72,066 habitantes, de los cuales 36,851 son hombres y 35,215 mujeres (INEGI, Censo 2005)<sup>10</sup>; de ese total, el 67% son indígenas pertenecientes a la etnia maya. Es un municipio predominantemente rural, con sólo cinco localidades que superan los 2,500 habitantes<sup>11</sup>, mientras que la mayoría cuenta con menos de 500 pobladores<sup>12</sup>. Además de la poca población y de su dispersión espacial, la emigración de gente joven por cuestiones de estudio o de trabajo es otra constante; la mayoría se desplaza a la zona norte del estado donde el sector de los servicios turísticos, en sus diversas modalidades, les provee de empleo (Dachary *et al.*, 1998), especialmente temporal.

La población municipal se dedica a actividades productivas como la agricultura, en algunas hectáreas bajo el sistema conocido como “milpa”<sup>13</sup> y en otras, de manera

---

<sup>10</sup> Del Censo 2005 de Población y Vivienda del Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI), se tomaron todos los datos demográficos que aparecerán a lo largo de este capítulo.

<sup>11</sup> El INEGI clasifica como área rural a aquellas localidades que cuentan con menos de 2,500 habitantes.

<sup>12</sup> Véase el apartado de NUESTRO MUNICIPIO en la página electrónica oficial del municipio Felipe Carrillo Puerto, así como la Enciclopedia de los Municipios.

<sup>13</sup> La milpa es el sistema de agricultura en la región. “Para sembrar la milpa se tala un área de bosque, se lo quema y se siembra maíz en asociación con otros cultivos... Se cultiva el sitio de 2 a 4 años y después se deja descansar la tierra de 4 a 20 años antes de renovar el ciclo” (Snook, 2004: 136).

mecanizada. Así también destacan la ganadería, la apicultura, la pesca, lo forestal, el comercio y los servicios. La actividad del cuidado del solar es común en esta zona, se trata de un área de producción intensiva cercana a la casa, donde se crían animales domésticos y se siembran legumbres, especias, frutas y plantas medicinales, sobre todo de autoconsumo y/o para su venta a pequeña escala.

El sur del municipio, donde se encuentra Noh Bec, se caracteriza por ser un área con una amplia cobertura de bosques y selvas tropicales. El aprovechamiento de este ecosistema consiste en la tala de árboles, la extracción de látex del árbol chicozapote (*Manilkara zapota*) para la fabricación del chicle, así como la obtención de materiales para la construcción como postes, tablas y hojas de huano, entre otras actividades. El sector maderero se ha expandido con la creación de aserraderos y/o talleres de carpintería en algunas localidades. En general, la estrategia por parte de la población del área rural es la diversificación de la producción, donde el conjunto milpa, solar y bosque juega un papel central (Snook, 2004).

### **3. La localidad y el ejido Noh Bec.**

A la localidad Noh Bec se llega siguiendo la carretera Chetumal – Cancún. En el Km. 82 se toma la desviación al ejido Petcacab, hacia el oeste por la carretera vecinal y a la altura del Km. 7 se encuentra el núcleo poblacional. Noh Bec cuenta con 1,883 habitantes, de los cuales 975 son hombres y 908 son mujeres, esta población en su mayoría es nacida en el estado de Quintana Roo y no reconoce adscripción étnica maya, algunos otros provienen de Veracruz. Noh Bec es una de las principales localidades del municipio debido a su producción forestal y se clasifica como zona rural por su número de habitantes. En términos de tenencia de la tierra, la comunidad se compone de tres grupos de población, a saber, los ejidatarios de Noh Bec, los del ejido Cuauhtémoc y los pobladores sin derechos ejidales o repobladores, las dos últimas categorías provenientes de los estados de Chiapas y Yucatán.

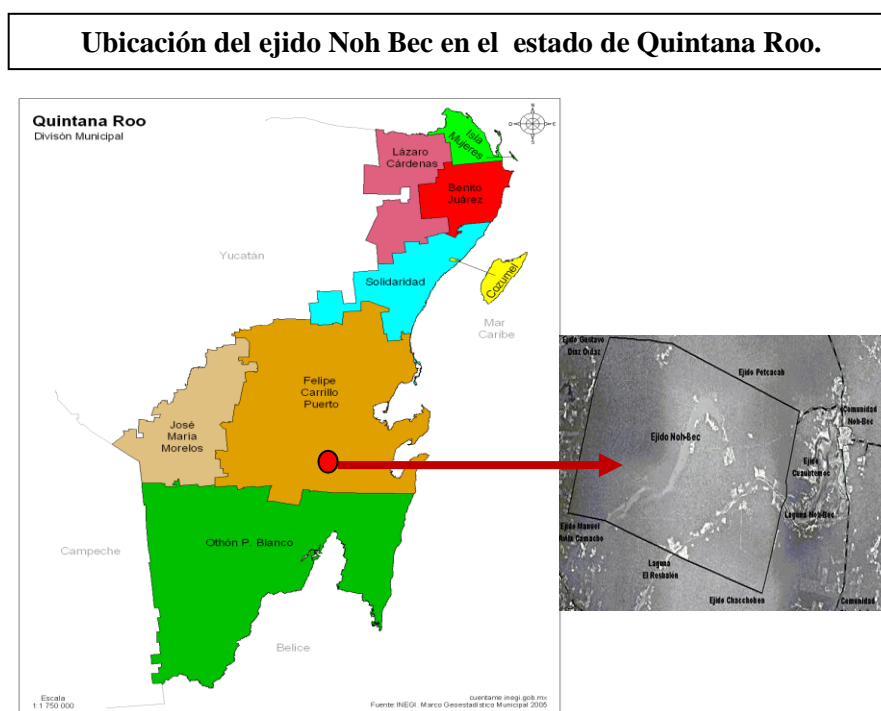
El hecho de que algunos sean ejidatarios, se debe, entre otras razones, a que cada ejido establece un número máximo de miembros, por tanto, las personas que arribaron a la localidad después de la conformación de ambos ejidos (Cuauhtémoc y Noh Bec) no



podieron incorporarse al sistema ejidal. Pese a ello, se les dio la oportunidad de habitar en la localidad si adquirirían alguna propiedad, pero no cuentan con derechos ejidales.

Junto al núcleo poblacional se encuentra el ejido Noh Bec (véase el mapa 1), el cual colinda con los siguientes ejidos: Chacchoben al sur, al norte con Petcacab, al este se encuentra Cuauhtémoc y al oeste Los Divorciados y Díaz Ordaz. Es importante señalar que el ejido mexicano es una figura jurídica con patrimonio propio y nació con la Reforma Agraria en la década de los treinta del siglo XX. Históricamente ha sido un cuerpo de representación campesina y junto con las comunidades indígenas, ha sido un instrumento tanto para el control político, como para la organización de la producción (Janvry *et al.*, 1997, citados por Barton Bray, 2004).

Mapa 1



Fuente: Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI), 2005.

Las tierras ejidales, por su destino, se dividen en tierras de uso común y tierras parceladas<sup>14</sup>, el primer caso es el de Noh Bec, donde se reconoce la propiedad y el uso

<sup>14</sup> Artículos 9 y 44 de la Ley Agraria (vigente al 1 de abril del 2010). México, DF. Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM.

común de una superficie total de 23,100 hectáreas de bosque tropical a 216 ejidatarios, de esta cifra, alrededor de 30 son mujeres; son tierras que no se dedican al asentamiento del núcleo de población y que se encuentran separadas de éste, aunque lindan con él.

La dotación *per cápita* es de 111 hectáreas de bosque tropical, de ellas, 35 hectáreas pueden ser de uso exclusivo para el ejidatario con previo trámite ante las autoridades gubernamentales y del ejido; con regularidad, los ejidatarios utilizan estas 35 hectáreas para la agricultura, para la siembra de árboles frutales y para reforestar el bosque. El terreno dentro del ejido destinado a la actividad agrícola ha sido elegido previamente y es el que no cuenta con especies arbóreas. Del total de la extensión sólo 18,000 hectáreas son susceptibles de manejo comercial y 2,400 son destinadas como “áreas forestales permanentes” (Negrón, 2002). Estas últimas conforman una reserva natural con fines de conservación, en las cuales no se permite ningún tipo de actividad, vale destacar que la extensión de éstas se decidió en asamblea general.

La legislación agraria federal proporcionó al ejido una estructura política interna y de representación externa. De esta manera, la estructura ejidal en orden jerárquico se constituye por la asamblea general, el consejo ejidal y el comisariado ejidal en conjunto con el consejo de vigilancia y el comité directivo de la empresa forestal. Los ejidatarios que se desempeñan en estos cargos son elegidos en la asamblea general (Ley Agraria, vigente al 2010).

Al interior de la localidad, el presidente del comisariado ejidal y el delegado municipal son los depositarios de la autoridad, cada uno con sus deberes y facultades claramente definidas. El primero de ellos es el encargado de solucionar aspectos relacionados a la tenencia y uso de la tierra, así como de dirigir y administrar la actividad económica del ejido. Al segundo le corresponde mantener el orden en la convivencia de los miembros de la comunidad y a su vez, representa la autoridad inmediata para gestionar proyectos productivos y de bienestar social para toda la comunidad.

### **3.1 Factores físico geográficos. Los recursos naturales en Noh Bec.**

La superficie forestal de Noh Bec pertenece a la subregión “Planicies del Caribe y del Noreste”, la cual se caracteriza por ser prácticamente una planicie con ondulaciones donde

los desniveles oscilan entre 2 ó 3 metros. Es así que se pueden formar en sus partes más hondas, lagunas y aguadas.

Los suelos son de material calcáreo con escasas variaciones en el relieve. En los pequeños cerros y las lomas se presentan los suelos más delgados, mismos que miden menos de 15 centímetros y cuya profundidad aumenta conforme se llega a las zonas más bajas que llegan a rebasar los 40 centímetros (Programa SmartWood, 2005). La particularidad de ser suelos someros los hace poco fértiles para llevar a cabo la agricultura y ganadería de manera extensiva y mecanizada.

En cuanto al clima, se clasifica como cálido subhúmedo con temperatura media anual mayor a 22° centígrados y el mes más frío mayor a 18° centígrados. Con un período de lluvias en verano y otro corto de lluvias ligeras en febrero y marzo denominado “cabañuelas”, así como una estación seca en invierno con precipitación del mes más seco, menor de 60 milímetros. La temperatura anual oscila entre 24 y 26° centígrados, la variación entre el mes más frío y más cálido es de 5° centígrados y la precipitación media anual es de 1,200 milímetros (Trópica Rural Latinoamericana A.C., 2003).

Aquí cabe mencionar que el estado de Quintana Roo, como parte de la región caribeña, está sujeto a tormentas tropicales y a huracanes cada año. Estos fenómenos naturales tienen consecuencias ambientales para las zonas de cobertura vegetal, pues pueden propiciar incendios después de su paso, ya que la madera derribada se convierte en material combustible en la época de sequía. Desde la conformación de Noh Bec como ejido, varios huracanes han provocado daños menores en la masa forestal. Sin embargo, uno de ellos, Dean, trajo grandes secuelas en el 2007. Éste ocasionó cambios significativos a la fisonomía del bosque perjudicando a más del 80% del arbolado (Argüelles, 2008); más adelante se detallarán los daños.

Respecto a los recursos hídricos, el ejido tiene la particularidad de poseer aguas superficiales y subterráneas. Las primeras se forman por la acumulación de las corrientes en la época de lluvias; ejemplo de ello es la Laguna Noh Bec, de gran dimensión, poca profundidad y de forma alargada, con dimensiones de 15 x 1 Km. aproximadamente. La fracción de este cuerpo de agua localizado en el terreno ejidal suma 106 hectáreas y el resto se encuentra junto al núcleo poblacional. Las segundas corresponden a los cenotes,

éstos se forman por el afloramiento de agua, resultado del desplome de la bóveda calcárea descubriendo corrientes de agua subterránea. En el predio ejidal existe un cuerpo de agua de este tipo, denominado Cenote Noh Bec.

En cuanto a la vegetación, ésta se compone de dos tipos de selva, por un lado la selva alta o mediana *subperennifolia*, la cual se define como una comunidad muy densa, con gran cantidad de especies arbóreas, abundantes bejucos y trepadoras. Los árboles dominantes son de alturas mayores a los 15 metros y del 25% al 50% de ellos pierden las hojas en la época de sequía, es decir, en los meses de marzo a mayo. Esta vegetación cubre aproximadamente el 85 % del ejido. El otro tipo es la selva baja *subperennifolia*, lo único que la diferencia de la anterior es que la mayor parte de los árboles no alcanzan los 15 metros de altitud y estos cubren el 2% de la superficie ejidal (Program SmartWood, 2005).

En lo que se refiere a la fauna, se tiene una superficie de 700 hectáreas destinadas para reserva de la misma. En dicha área existen árboles viejos que sirven para la anidación. En el bosque están presentes cuatro felinos: *pantera onca*, *leopardos paradalis*, *leopardos wiedii* y *herpailurus yaguaroundi* y otras especies como el venado cola blanca, el tepezcuintle, el puerco de monte, así como el águila, faisán, búho, tapir, armadillo, entre otros.

Los factores físico geográficos definen los recursos naturales con los que cuenta cada lugar y el aprovechamiento de estos últimos, por parte de la población, sirve a la satisfacción de necesidades del núcleo familiar. Los excedentes, cuando los hay, son comercializados entre los pobladores.

### **3.2 Las actividades productivas de los ejidatarios de Noh Bec.**

En la localidad Noh Bec se efectúan diversas actividades productivas a baja escala, un ejemplo es la pesca, la cual es realizada en la laguna por muy pocas personas, quienes obtienen especies como la tilapia y la bocona. Lo que se pesca es para consumo familiar y en ciertas ocasiones el excedente se vende a los miembros de la comunidad, incluso se ofrece a los clientes en los locales de venta de alimentos en Noh Bec. En cuanto a la agricultura, ésta representa una actividad de autoconsumo, se cultiva maíz, frijol, chile y calabaza principalmente y se plantan árboles frutales de papaya, plátano, mango, coco y cítricos.

Pocos ejidatarios se dedican a la ganadería, éstos lo hacen de manera individual y en sus propios terrenos cuentan con ganado bovino, porcino y vacuno, así como con gallinas, conejos, tepezcuintles, guajolotes, faisanes y otros. Tanto la agricultura como la cría de algunos animales se llevan a cabo en el solar o en terrenos más grandes apartados de sus hogares llamados ranchos, considerados propicios para la actividad agropecuaria. Otra de las actividades económicas detectadas es la apicultura, algunos ejidatarios se han interesado en esta labor, aunque es un número muy reducido. La caza de animales en el bosque representaba otra actividad común, la cual se suspendió después del paso del huracán Dean en el 2007, dado que no quisieron agravar el estado de vulnerabilidad en que quedaron la flora y la fauna. La cacería de animales como el venado, tepezcuintle y jabalí era una tradición, pues en las fiestas familiares se ofrecían platillos preparados con la carne de éstos.

En cuanto al comercio y los servicios es preciso decir que es un sector en constante crecimiento. Varios ejidatarios han emprendido pequeños negocios como carnicerías, tortillerías, panaderías, pastelerías, plantas purificadoras de agua, cocinas económicas, restaurantes, tiendas de abarrotes, papelerías, tlapalerías, ferreterías, venta de bicicletas y accesorios, expendios de materiales para la construcción, talleres mecánicos, estéticas, zapaterías, gimnasio, servicio de Internet y transporte.

Algunos de estos negocios han sido creados con capital de los ejidatarios, con créditos otorgados por la banca comercial y otros con fondos proporcionados por programas gubernamentales. Este último es el caso de una de las papelerías, operada por un comité de mujeres beneficiarias de un programa del gobierno federal con apoyo focalizado. Se trata del Programa de la Mujer del Sector Agrario (Promusag), promovido a través de la Secretaría de la Reforma Agraria (SRA), el cual entrega los recursos económicos al comité con el solo compromiso de dar seguimiento al proyecto y respaldar con comprobantes lo que se ha invertido. El monto de dinero entregado al comité no se regresa al Promusag. Como parte del programa se brindan talleres de capacitación en la cabecera municipal de Felipe Carrillo Puerto, empero, algunas participantes se limitan a atender sus negocios por falta de tiempo y de recursos para viajar hasta el lugar donde se imparte la capacitación.

De igual manera, en la comunidad se han establecido varios comercios con créditos que otorga “Compartamos Banco”<sup>15</sup> a grupos de mujeres organizadas para llevar adelante un proyecto productivo. A ellas se les exige un control de ingresos y gastos, así como destinar un porcentaje de las ganancias como ahorro en sus respectivas cuentas bancarias. Estos programas son promovidos en la cabecera municipal y en la comunidad, aunque en esta última por lo general se dan a conocer por comunicación personal y normalmente cuando un negocio ya se encuentra en marcha<sup>16</sup>.

En la actualidad se lleva a cabo otro proyecto de trabajo temporal dirigido a mujeres, en específico a las esposas de los ejidatarios que se dedicaron a la actividad chiclera. Se trata de 11 amas de casa, quienes se reúnen para armar cajas y empaquetar el chicle extraído y procesado en Quintana Roo. Es un producto orgánico que cuenta con la marca registrada *Chicza. Organic mayan rainforest chewing gum*. El producto final es exportado a varios países de Europa y se está incursionando en el mercado asiático. El encargado de llevar trabajo a estas personas es el presidente del Consorcio Chiclero de Quintana Roo, quien es ejidatario de Noh Bec. Durante el día las mujeres asisten a un local de la comunidad, el pago depende del número de cajas armadas (\$20 pesos por caja) y trabajan las horas que ellas consideren necesarias para combinarlas con sus labores domésticas.

En general, los ejidatarios han diversificado sus actividades productivas en la medida de sus posibilidades. La mayoría ha capitalizado los conocimientos y la experiencia que adquirió en la actividad forestal del ejido para emprender sus propios proyectos, aunque éstos no siempre se relacionen de manera directa con la madera.

### **3.2.1 La especialización en la producción maderera.**

La silvicultura es la actividad preponderante de los ejidatarios de Noh Bec. El bosque representa la principal fuente de materia prima para la producción. El aprovechamiento de los recursos forestales maderables y no maderables ha consistido en las siguientes

---

<sup>15</sup> Compartamos Banco es una Institución de Banca Múltiple con cobertura a nivel federal y especializada en el rubro de las microfinanzas.

<sup>16</sup> Comunicación personal de mujeres que pertenecen a la comunidad y que han sido beneficiarias tanto del programa como del crédito. Localidad Noh Bec, Quintana Roo, México. Agosto del 2009.

actividades: en el primer caso se encuentra la tala de árboles, en el segundo, la extracción de resinas del árbol del chicozapote para la elaboración del chicle, la cosecha de pimienta (*Pimienta dioica*), la recolección de hojas de huano (*Sabal yapa*) y la fabricación de carbón.

A inicios del siglo XX el chicle estaba en su apogeo y la madera se aprovechaba de forma marginal, en la actualidad sucede a la inversa. Noh Bec cuenta con una cooperativa chiclera desde los años 50 y ésta a su vez forma parte de una organización regional que recolecta el producto, lo vende y raciona los beneficios entre las cooperativas integrantes de la organización. Pese a ello, ha habido un descenso en el número de ejidatarios que se dedican a extraer el látex del árbol del chicozapote, las versiones sobre el abandono de la producción chiclera varían. Algunos ejidatarios comentan que ganan más dinero empleándose en la actividad maderera, otros señalan que después del huracán Dean se dejó de extraer el látex debido a las malas condiciones del arbolado, ya que resulta peligroso montar árboles sin solidez en las raíces, además, la merma de la vegetación ha ocasionado que la resina no tenga una consistencia fluida que permita extraerla del tronco. Y hay quienes hacen referencia a que los ejidatarios por su avanzada edad no tienen la posibilidad de llevarla a cabo y las nuevas generaciones no están interesadas en ello<sup>17</sup>.

En los últimos 50 años la extracción y la transformación de la madera ha sido una actividad importante en ciertos ejidos del estado. En la actualidad, las autoridades del ejido deben presentar el Plan de Manejo Forestal (PMF) ante la Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales (SEMARNAT) con el fin de adquirir los permisos anuales de corte de madera; Noh Bec ha sido constante en la obtención de los mismos. Dicha dependencia gubernamental autoriza a los ejidos cierta cantidad de hectáreas a desmontar con base en el PMF, el cual es elaborado por especialistas en el ramo<sup>18</sup>. De la misma manera, después del paso del huracán Dean (2007), Noh Bec requirió un permiso especial de SEMARNAT por dos años para levantar la madera derribada. Un ejidatario expuso lo que vivieron en esa época:

---

<sup>17</sup> Comunicación personal de ejidatarios involucrados en la actividad forestal. Algunos de ellos se han dedicado a la extracción del látex. Localidad Noh Bec, Quintana Roo, México. Agosto del 2009.

<sup>18</sup> Más adelante explicaré el proceso que se sigue para realizar el desmonte (extracción de la madera).

“Lo que vi después del paso del huracán fueron puros palos secos, nada tenía hojas, y como a los 10 días conseguí un avión y volamos un grupo, el que toma las decisiones aquí en el ejido..., después de la observación nos dimos cuenta de que estaba latente un incendio y vimos la incapacidad del gobierno para parar una lumbre de esa magnitud, pero ya había una experiencia del ejido... Había que quitar los conectores de incendios..., había que limpiar los caminos y ¿cómo?, ¿con un programa de gobierno que un día viniera a decirnos qué hacer?, (difícilmente sucedería). Entonces, lo primero que hicimos fue limpiar los caminos y que se rescate la madera que sea pero con la idea de que se limpien los caminos, para que no se fuera a quemar el monte...”<sup>19</sup>.

Por otra parte, el proceso de la producción maderera está enmarcado en un ambiente dinámico, donde los factores de tipo administrativo, climatológico, organizativo, técnico y hasta político se relacionan e influyen en las decisiones y en los resultados. El ejido Noh Bec cuenta con una empresa formalmente constituida, “Productos de Bosques Tropicales Certificados, Noh Bec, S.P.R. de R.L.”. Los miembros del comisariado ejidal son los encargados de administrarla junto con el ejido. En un capítulo posterior se detallará la estructura de la organización.

En el informe de la auditoría elaborada en 2007 por el Programa SmartWood se registró un total de 160 trabajadores, de los cuales, 120 eran hombres y contaban con un empleo de turno completo. El resto tenía un turno de medio tiempo, 25 eran hombres y 15 mujeres (Programa SmartWood, 2007). En el presente, el salario más bajo que reciben aquellos que laboran por medio turno es de aproximadamente \$4,000 pesos mensuales. Por lo regular estos cargos duran todo el año, pese a ello, cuando las diversas circunstancias no permiten obtener los permisos de corta de madera por parte de SEMARNAT, no hay actividad laboral por ciertos períodos de tiempo.

Los ejidatarios de Noh Bec y sus familiares tienen preferencia para emplearse en la actividad forestal como administrativos en el área de contabilidad y de comercialización, o bien como técnicos forestales, jornaleros del bosque, mano de obra del aserradero u otras actividades. Las nuevas generaciones de ejidatarios se preparan y obtienen grados

---

<sup>19</sup> Entrevista con Israel Montes, ejidatario y profesional en el ramo forestal. Él es considerado uno de los líderes en el ejido. Localidad Noh Bec, Quintana Roo, México. Enero del 2010.



académicos superiores a los de sus padres, por lo que cada vez dependen menos de la asesoría exterior especializada. Asimismo, varios de ellos cuentan con la experiencia laboral que los respalda para ocuparse de ciertas actividades. El importe que reciben los ejidatarios a lo largo del año por el concepto de reparto de utilidades de la venta de madera, que es de \$22,000 pesos anuales aproximadamente<sup>20</sup>, más los salarios por ser trabajadores del ejido, han dado cierta estabilidad económica a algunas familias. Y si a lo anterior se agrega que algunos cuentan con negocio propio, entonces sus condiciones de existencia material se vuelven más favorables. Inclusive, algunos pobladores de la localidad sin derechos ejidales y profesionistas externos a ella se han incorporado también a trabajar en el ejido y su empresa forestal.

En términos de producción maderera, es preciso traer a colación el Plan de Manejo Forestal (PMF) que el ejido Noh Bec elaboró para un período de corta de 25 años (1983-2008); parto de la década de los ochenta del siglo pasado por ser la etapa en que los ejidatarios quedaron al frente del manejo forestal, después del fin de la concesión a la empresa paraestatal Maderas Industrializadas de Quintana Roo (MIQROO). En este caso, dicho plan se reestructuró en 1998 y se convirtió en un PMF para 10 años (1998-2008). Mientras que para el 2009 y 2010 utilizaron un PMF provisional. El Plan de Manejo o Cortas requiere de la elaboración de un inventario del arbolado y consiste, en términos llanos, en la división del terreno forestal en varias secciones, donde cada una representa la extensión de tierra de la que se derribará y extraerá la madera durante 1 año. El gráfico 1 ilustra lo anterior. Antes es preciso señalar cómo se distribuye el uso y tipo de suelo del bosque tropical de Noh Bec, la información se presenta en la tabla 1.

Tabla 1

<b>Uso de suelo del bosque tropical Noh Bec</b>	
<b>Uso del suelo</b>	<b>Área (ha)</b>
Bosque natural o seminatural	19,377

<sup>20</sup> Las cantidades que se han mencionado son vigentes al año 2010, las obtuve en entrevistas con los ejidatarios y las corroboré en la oficina de contabilidad del ejido.



El ejido Noh Bec cuenta con tres tipos de madera: preciosas, duras y blandas, las cuales son aprovechadas para su comercialización, aunque algunas gozan de una mayor demanda en el mercado (véase tabla 2). La madera se vende en rollo y aserrada a nivel regional, nacional e internacional; la medida comercial es el pie tabla y la que se comercializa a escala global tiene un precio más elevado. En el caso de Noh Bec, la caoba es la especie de mayor venta, tanto por su demanda como por su abundancia en este bosque. En los últimos diez años, el volumen total de caoba vendido fue de aproximadamente 1,500 m<sup>3</sup> por año<sup>21</sup>. Sin embargo, se ha diversificado la comercialización de otras especies maderables.

Tabla 2

<b>Algunas especies maderables de valor comercial del Ejido Noh Bec</b>		
<b>Grupo</b>	<b>Especie</b>	<b>Denominación científica</b>
<b>Preciosas</b>	Caoba	<i>Swietenia macrophylla</i>
	Cedro	<i>Cedrela odorata</i>
<b>Blandas</b>	Amapola	<i>Pseudobombax ellipticum</i>
	Chaca blanca	<i>Burseria simaruba</i>
	Sak´chaca	<i>Dendropanax arboreus</i>
<b>Duras</b>	Chactecok	<i>Sickingia salvadorensis</i>
	Chacteviga	<i>Caesalpinia platyloba</i>
	Chechem	<i>Metopium brownei</i>
	Chicozapote	<i>Manilkara zapota</i>
	Jabin	<i>Piscidia comunis</i>
	Kaniste	<i>Pouteria campechiana</i>
	Katalox	<i>Swartzia cubensis</i>
	Ramón	<i>Brosimum alicastrum</i>

<sup>21</sup> Esta información la obtuve de la Oficina de Manejo Forestal de Noh Bec. Enero del 2010.

	Tzalam	<i>Lysiloma bahamensis</i>
	Yaxnic	<i>Vides gaumeri</i>

Fuente: Trópica Rural Latinoamericana, A.C. Manifestación de Impacto Ambiental (MIA), 1998.

Ahora bien, a continuación se presentan los cuadros 1, 2 y 3 en los que pretendo mostrar la producción de Noh Bec en términos de volumen de madera en metros cúbicos (m3). La información del primer cuadro muestra el período de aprovechamiento forestal que corresponde a los años 1984-1998, mientras que el cuadro 2 da cuenta del ciclo 1999-2008, este último tiene cifras aproximadas porque se trata sólo de volúmenes autorizados por SEMARNAT, en este segundo caso las cantidades tienen una confiabilidad de un 90%. En este tenor, los cuadros 1 y 3 proporcionan lo que en realidad se ha extraído; el tercero abarca el período 2001-2009. Los datos correspondientes a esta última etapa que aparecen en el segundo cuadro varían significativamente, ya que el PMF contempla algunas especies comerciables que no siempre se extraen porque no hay mercado que las demande. Así también, dicho plan establece el máximo permitido de madera a aprovechar, el cual no siempre se cumple cabalmente.

Cuadro 1

<b>Aprovechamientos forestales del ejido Noh Bec, 1984-1998</b>				
<b>Año</b>	<b>Área de corta (ha.)</b>	<b>Maderas preciosas (m3)</b>	<b>Otras tropicales (m3)</b>	<b>Volumen de madera (m3) Totales</b>
1984	500	2,500	5,500	8,000
1985	<b>500</b>	<b>3,500</b>	<b>6,600</b>	<b>10,100</b>
1986	400	2,600	4,600	7,200
1987	600	2,732	2,504	5,236
1988	924	2,484	678	3,162
1989	950	2,341	6,937	9,278
1990	1,100	2,420	Sin dato	Dato incompleto
1991	<b>1,450</b>	<b>2,420</b>	<b>1,640</b>	<b>4,060</b>

1992	750	1,801.8	3,074	4,875.8
1993	600	1,801.8	Sin dato	Dato incompleto
1994	675	1,801.8	4,492	6,293.8
1995	575	1,801.8	4,262	6,063.8
1996	1,000	1,801.8	5,937	7,738.8
1997	900	1,801.8	4,437	6,238.8
1998	900	1,733.6	Sin dato	Dato incompleto

Fuente: Plan de Manejo Forestal (PMF), 1984.

Cuadro 2

<b>Estimación de la producción del Ejido Noh Bec (1999-2008)</b>	
<b>Estimación de producción (confiabilidad 90%) - Área de Corta</b>	
<b>Anualidad</b>	<b>Volumen de madera (m3)</b>
	<b>Totales</b>
1999	18,329
2000	16,945
2001	17,440
2002	19,862
2003	21,688
2004	20,990
2005	15,148
2006	18,554
2007	20,786
2008	32,117

Fuente: Plan de Manejo Forestal (PMF), 1998.

Cuadro 3

<b>Aprovechamiento por anualidad (2001-2007)</b>	
<b>Anualidad</b>	<b>Volumen de madera (m3) Totales</b>
2001	6,154
2002	5,699
2003	6,455
2004	6,960
2005	6,313
2006	5,894
2007	6,874
<b>2008</b>	<b>8,168</b>
2009	4,091

Fuente: Oficina de Manejo Forestal del Ejido Noh Bec, 2010.

Un análisis del primer cuadro permite interpretar, con los datos en negritas, que el número de hectáreas del área de corta no tiene una relación significativa con el volumen de madera en m<sup>3</sup>, pues mientras se extrajeron 10,100 m<sup>3</sup> de madera en 500 hectáreas en 1985, de 1,450 hectáreas se obtuvieron sólo 4,060 m<sup>3</sup>. Es decir, un área de corta de gran extensión puede no contener una cantidad significativa de árboles que pueden ser aprovechados, aquí vale aclarar que sólo se cortan aquellas especies marcadas de manera previa para su extracción. En este sentido, es evidente que al iniciar la década de 1990 hubo una cierta estabilidad en las cifras del volumen de madera extraído, ya que no hay una variación acentuada de un año a otro. El promedio anual para el período 1984 – 1989 fue de 7,163 m<sup>3</sup>, mientras que para el lapso de los años 90 (1991-1997, sin contar el año de 1993), consistió en 5,878 m<sup>3</sup>.

De acuerdo a las cifras antes citadas no hubo un aumento de la producción. No obstante, como en estos últimos años empezaron a exportar madera al extranjero puede hablarse de un incremento en los ingresos por concepto de venta de madera, en específico

fue en 1995 cuando se obtuvo la certificación ambiental, después de la entrada en vigor del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN) en el año de 1994. Por citar un ejemplo, el pie tabla de caoba, que es la unidad de medida comercial, aumentó su precio en un dólar y medio, de \$2.50 a \$4.00 usd, en los mercados internacionales<sup>22</sup>. En la década de 1990 mejoraron diversos procesos técnicos, además contaban con mejor maquinaria, incluyendo dos aserraderos, lo que abrió la posibilidad de comercializar madera aserrada y a un precio más alto. También compraron estufas para secar la madera y crearon una carpintería en la que se aprovechaba la materia prima para elaborar productos finales, como muebles y artículos para los apicultores.

En relación con el segundo cuadro, y comparándolo con los años del primero, se evidencia un ascenso en el volumen de madera autorizado para su aprovechamiento. De este modo, puede apreciarse el potencial de los recursos maderables, aunque en la práctica no se obtengan esas cantidades, pues sólo se trata de volúmenes permitidos. Pese a que el segundo cuadro no tiene información sobre el área de corta, como el primero, es posible afirmar que el aumento del volumen de madera no se debió precisamente al aumento de hectáreas. Más bien, tuvo que ver con la autorización para extraer otras especies existentes en este bosque tropical, esto es, con la diversificación de las maderas comercializables.

Finalmente, la información del tercer cuadro arroja que el promedio de madera extraída por año durante el ciclo 2001-2009 fue de 6,290 m<sup>3</sup>, el cual representa un ascenso en comparación con el de la década de 1990 (5,878 m<sup>3</sup> en el período 1991-1997, excepto 1993), pero no mayor al obtenido en la década de 1980 (7,163 m<sup>3</sup>). En el período 2008-2010 siguieron el PMF y además extrajeron árboles caídos por el paso del huracán Dean. Un año que destacó fue el 2008, en el que hubo un aumento en la extracción de madera; los ejidatarios se dedicaron a sacar la madera derribada con permisos especiales de SEMARNAT y a limpiar la red de caminos del predio ejidal.

Las secuelas de este fenómeno natural consistieron en más del 30% del arbolado con daños ligeros, casi 20% de árboles despuntados, 17% derribados y 15% descopados

---

<sup>22</sup> Entrevista con Enrique Lozano, ejidatario, funge como responsable de la exportación de la madera. Localidad Noh Bec, Quintana Roo, México. Agosto del 2009.

(Argüelles, 2008). Por otro lado, el 2009 fue un año crítico en cuestión de producción, ya que se consiguieron menos permisos por parte de SEMARNAT para obtener madera caída, así como por la baja en la demanda por parte de los clientes, sobre todo del extranjero. Por tanto, en el 2010 comenzaron la elaboración de un nuevo Plan de Manejo Forestal para varios años con base en las presentes condiciones del bosque, mismo que se encuentra en una situación de deterioro ambiental, por ende, es muy probable que continúe la merma en la producción por varios años más. Además, la transformación de la madera no logró consolidarse, pues se perdieron uno de los dos aserraderos, las estufas y la carpintería en la primera década del siglo XXI.

Por lo que compete a la exportación de la madera, los ejidatarios han adquirido experiencia para mejorar aspectos de tipo administrativo, comercial, técnico, etc.; este hecho les ha permitido llegar a mercados internacionales. La globalización económica además de favorecer a aquellos que producen a gran escala y se concentran en reducir los costos de producción, también ha brindado la oportunidad a productores no tradicionales de exportar bienes dirigidos a los nuevos nichos de mercado en el mundo (Scherr, 2002), como el llamado “mercado verde”. La madera que envía Noh Bec al extranjero cuenta con la certificación ambiental de manejo sustentable con reconocimiento internacional. Para el caso de nuestro país, el Programa SmartWood<sup>23</sup> acredita la certificación ante el Consejo de Manejo Forestal (Forest Stewardship Council o FSC). Esta acreditación se conoce comúnmente como “sello verde”, se obtiene a través de un estudio del manejo forestal, específicamente de sus efectos en los aspectos ambiental, económico y social. Además, se evalúa el proceso de la transformación y la posición en el mercado de la materia prima y/o el producto (Martínez *et al.*, 2003).

---

<sup>23</sup> El Programa SmartWood se ejecuta a nivel mundial a través de los miembros institucionales de la Red SmartWood, ésta última coordinada por Rainforest Alliance, una organización conservacionista sin fin de lucro con sede en los Estados Unidos de América. Rainforest Alliance es el dueño legal de la marca SmartWood y todos sus usos promocionales tienen que ser específicamente aprobados por la Red SmartWood. La certificación de SmartWood es aprobada por el Consejo de Manejo Forestal (Forest Stewardship Council o FSC) para la certificación del manejo de bosque natural, plantaciones forestales, y cadena de custodia (Resumen Público de Certificación del Ejido Noh Bec, 2005).



Los ejidatarios se dieron cuenta de los beneficios de la certificación y comenzaron a formalizar convenios con los “brokers” del extranjero, quienes fungían como intermediarios entre productor y cliente. El “broker” acuerda con un intermediario nacional, este último consigue la materia prima, ellos dos tratan los detalles para el envío a los clientes del extranjero. Empero, no siempre es a través de intermediarios, pues también se realizan ventas directas a demandantes de otros países.

En el presente, el ejido Noh Bec exporta a Estados Unidos e Italia y por algún tiempo también envió madera a Alemania. Algunos ejidatarios señalaron los problemas que han tenido con ciertos intermediarios del extranjero. Se encuentra el caso de aquel que realizaba el acuerdo entre empresarios alemanes y los ejidatarios de Noh Bec, quien recibió dinero de los compradores y no concretó el pago a la empresa ejidal, lo cual llevó a una confrontación entre el proveedor y el cliente, ante esas circunstancias los ejidatarios optaron por abandonar el mercado alemán, por lo menos temporalmente.

En este momento, un ejidatario con experiencia en exportación presta sus servicios de manera particular a la empresa forestal ejidal. Él se hace cargo de conseguir clientes de otros países y de mantener la relación comercial con los ya existentes. En cuanto a la exportación a Estados Unidos, este ejidatario coordina con el intermediario norteamericano, el primero recibe una comisión de 2.5% del total de la venta por parte del segundo. De esta manera no se interfiere en el precio de la madera establecido por la empresa ejidal, ya que la factura se expide de manera directa al cliente norteamericano<sup>24</sup>.

Por otro lado, en la localidad Noh Bec es común encontrar carpinterías, en total eran 15 al momento del trabajo de campo, la mayoría de ellas pertenece a ejidatarios de Noh Bec, pues en el ejido se han capacitado en el ramo. Los dueños de estos negocios compran la materia prima al ejido Noh Bec y algunas veces a otros ejidos por ser más barata. Se trata de negocios individuales, familiares y pequeñas asociaciones de 3 ó 4 personas, con fuentes de financiamiento variables. Algunos comienzan con capital propio, otros con fondos que

---

<sup>24</sup> Información obtenida en entrevista con Enrique Lozano, ejidatario, funge como responsable de la exportación en el Ejido Noh Bec. Localidad Noh Bec, Quintana Roo, México. Agosto del 2009.

otorgan los programas gubernamentales y otros con créditos bancarios, incluso puede darse la combinación de dos o tres de estas opciones.

Para ilustrar mejor lo anterior, se pondrá el ejemplo de una carpintería a cargo de un ejidatario. Este pequeño negocio logró constituirse en el año 2007 gracias a la asociación de un ejidatario y un comprador de madera externo al ejido. Originalmente, el segundo requería piezas de madera con características específicas para enviarlas a uno de sus clientes de EE.UU., el proyecto fue rechazado por el presidente del comisariado ejidal, quien estaba al mando de la empresa forestal ejidal, y el comprador terminó por asociarse con un ejidatario.

El primero aportó el capital necesario para comprar la maquinaria y acondicionar un espacio físico en la localidad. El segundo contrató 3 personas para empezar la producción, además de aportar sus conocimientos sobre la compra, transformación, venta y exportación de la madera, experiencia que ha adquirido en el ejido. El trabajo que se realiza en este taller de carpintería, una vez que se ha comprado la madera a la empresa forestal Noh Bec, consiste en aserrar, lijar y barnizar las pequeñas piezas. Estas últimas son enviadas a los Estados Unidos como materia prima para elaborar objetos pequeños como lápices y algunos artículos decorativos. Este proyecto ha beneficiado a los asociados en términos de producción, de trabajo y de ganancias, el ejidatario comenta que desde el 2007 al 2009 se han enviado 4 contenedores.

En otras carpinterías instaladas en la localidad, por lo regular se incorporan los miembros de la familia en las diferentes etapas de la transformación de la madera. La mayoría de estas carpinterías produce bastidores (cuadros alambrados) y cubos (contenedores para miel) con el fin de comercializarlos con los productores apícolas de la región, en específico de Campeche y Yucatán. En otras se fabrican materiales para la construcción de infraestructura para el sector turismo, palapas y cabañas principalmente, así como muebles. Esta actividad económica ha resultado redituable para quienes participan en ella<sup>25</sup>.

---

<sup>25</sup> Comunicación personal de algunos ejidatarios que cuentan con talleres de carpinterías. Localidad Noh Bec, Quintana Roo, México. Agosto del 2009.

## **Capítulo II. La constitución de la empresa forestal en el ejido Noh Bec. Un proyecto abatido por la corrupción y el oportunismo.**

A finales de la década de 1990 la estructura ejidal no respondía a los intereses comerciales derivados del negocio de la madera ni a las exigencias de las instituciones gubernamentales que otorgaban financiamiento, por lo que algunos ejidatarios plantearon la constitución formal de una Sociedad de Producción Rural (S.P.R.), con el objeto de dar sustentabilidad a la actividad forestal. Esta propuesta que al principio provocó incertidumbre y confrontación entre los ejidatarios, fue una realidad en el 2002 pero a la postre hubo graves problemas. Los diferentes testimonios recogidos dan cuenta de la difícil tarea que es desarrollar proyectos productivos a partir de un recurso de uso común en un contexto de corrupción y oportunismo. Esta situación se contextualizará en el presente capítulo con la información que obtuve en entrevistas con los ejidatarios y otros informantes clave, así como con las observaciones que recabé en las visitas a las diferentes áreas del ejido y su empresa durante el trabajo de campo.

### **1. El surgimiento de la idea de fundar una empresa forestal.**

El gobierno del estado, la banca privada y diversos organismos internacionales favorecieron al ejido Noh Bec con créditos para infraestructura, asesoría técnica, administrativa y apoyo político; esto junto con el interés que mostraron los ejidatarios influyeron para que los primeros 15 años (1984-1999) en que éstos se hicieron cargo del aprovechamiento de la madera, fuera una etapa de generación de dividendos. En este lapso de tiempo los ejidatarios aprendieron el proceso productivo, se capacitaron, se especializaron en diversas funciones y crearon una importante red de relaciones dentro y fuera del ejido que les brindó soporte para consolidar la actividad forestal, sin dejar de mencionar los buenos resultados en la producción.

Los ejidatarios enfrentaron algunas vicisitudes para obtener un relativo “éxito”, empero, las complicaciones y los conflictos vinieron después; al encontrarme con ellos pregunté por alguna problemática al interior de la organización ejidal y una gran mayoría hizo alusión a la fundación de la empresa y a las dificultades que de ahí surgieron. Ellos mismos definieron al periodo que va de finales de la década de 1990 hasta los primeros años del 2000 como caótico. Al indagar los antecedentes de la creación formal de la

empresa en el 2002, con el fin de saber cómo y por qué surgió la idea de este proyecto, encontré como norma alguna de las siguientes tres situaciones:

1) Las instituciones gubernamentales restringieron el acceso a créditos a los ejidos; esta disposición afectó directamente a la producción maderera ya que la actividad forestal depende en una gran parte del financiamiento, sea crédito o subsidio, para la reinversión en infraestructura, equipo, asesoría, etc. Los reglamentos de autorización de créditos se modificaron para atender otra figura, la microempresa, consecuentemente en detrimento de los ejidos.

2) Las autoridades ejidales hicieron mala administración de los recursos económicos provenientes de la actividad forestal. En este caso se aludió al sistema de préstamos a los ejidatarios y a la inequidad en su manejo. Dichas autoridades se beneficiaron a ellos mismos y a unos cuantos mientras permanecieron en el poder, de tal suerte que hubo ejidatarios con deudas significativas sin saldar.

3) Emergió una nueva forma de organización en algunos ejidos forestales de Quintana Roo, esto es, la división de los ejidatarios en grupos de trabajo. Ello consistió en formar agrupaciones de acuerdo a la libre elección de los ejidatarios, algunas eran más numerosas que otras y manejaban sus propios recursos económicos, en cada una se nombraron presidente, secretario y tesorero. Dos situaciones originaron dicha disposición, una fue la desconfianza en el manejo de los recursos económicos y otra, la inconformidad con la concentración de poder en el comisariado ejidal. Es así que el modelo colectivo para el trabajo entró en crisis y varios ejidos del estado optaron por la formación de grupos, entre ellos Petcacab colindante con Noh Bec, es por ello que los líderes de éste temían que se copiara la manera de agruparse.

En este sentido, en los testimonios se señaló que la mayoría de los ejidatarios se corrompió cuando la actividad forestal tuvo éxito y se obtuvieron mayores ganancias económicas; el ejido devino el centro de atención de los ejidatarios, hasta de aquellos que no solían interesarse por ser autoridades e inmiscuirse en la administración. Al respecto uno de ellos manifestó:

“...en 1986 el objetivo era tomar las riendas del ejido y lo logramos, hubo la capacidad de hacernos cargo del aprovechamiento de la madera..., (después) empezamos a crecer, capitalizamos al ejido, compramos maquinaria y empezaron las codicias... Ya fue como en el 94 cuando se empezó a frenar todo, cuando ya vieron que había mucho (dinero) todos querían ser el comisariado (presidente del comisariado ejidal); la codicia y la corrupción nos frenaron, ese cáncer entró en la organización...”<sup>26</sup>.

Otro ejidatario coincidió con el señalamiento:

“...en décadas pasadas las cosas funcionaron porque había ética en el manejo de los recursos. La ética del trabajo y la no corrupción por muchos años fue el detonante de los buenos resultados de la actividad forestal... La corrupción evolucionó... y sigue siendo uno de los puntos críticos que tiene Noh Bec, igual que todos los ejidos del país”<sup>27</sup>.

Los miembros del comisariado ejidal, es decir, presidente, secretario y tesorero concentraron facultades que les dieron acceso al dinero, con el que solventaron gastos de previsión social y otorgaron préstamos a ejidatarios de forma no equitativa. De acuerdo con Argüelles *et al.* (2004), es así como iniciaron los problemas de uso de los ingresos madereros para actividades no forestales. Lo anterior dio lugar a la concentración del poder por parte del presidente del comisariado y a que se generaran desigualdades entre los ejidatarios, en virtud de que la mayoría de los préstamos se dirigían al grupo que apoyaba a las autoridades ejidales en turno.

Ante este panorama los ejidatarios tomaron cartas en el asunto. En el 2001 algunos líderes del ejido propusieron en la asamblea general conformar un consejo consultivo para evaluar la actividad forestal, este ejercicio de reflexión se concretó una serie de talleres que duraron alrededor de 8 semanas. Trópica Rural Latinoamericana A.C., organismo asesor del ejido desde 1999, apoyó a éste en la contratación de un consultor en figuras jurídicas de tipo empresarial, quien fue remunerado con el crédito otorgado en el 2002 por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), agencia de las Naciones Unidas en pro

---

<sup>26</sup> Entrevista con Edgar Martínez, ejidatario, otrora presidente de la empresa forestal. Localidad Noh Bec, Quintana Roo, México. Agosto del 2009.

<sup>27</sup> Entrevista con Israel Montes, ejidatario y profesional en el ramo forestal. Él es considerado uno de los líderes en el ejido. Localidad Noh Bec, Quintana Roo, México. Enero del 2010.

del desarrollo y lucha contra la pobreza, la cual entregó un importe de \$450,000.00. Uno de los primeros funcionarios de la empresa forestal relató este proceso:

“El ejido Noh Bec recibió dinero del PNUD, estos recursos se aprovecharon para contratar a un consultor que impartiera talleres a las 40 personas nombradas por la asamblea general... En los talleres se realizó un diagnóstico del ejido,... se llegó a la conclusión, mediante el árbol de problemas y el árbol de objetivos, de que estábamos en un estancamiento total a nivel interno, de hundimiento financiero, estábamos en quiebra...”<sup>28</sup>.

A los talleres acudían alrededor de 25 personas, en los mismos refirieron los problemas que enfrentaba el ejido, tanto en lo concerniente al trabajo del monte como en el industrial; así también se habló sobre los planes a futuro y los objetivos que deberían cumplirse para seguir con la actividad forestal a largo plazo. En la siguiente tabla (tabla 3) se muestran diferentes rubros de la actividad forestal y las anomalías manifestadas por los ejidatarios participantes en la evaluación de Noh Bec.

Tabla 3

<b>Problemas de la actividad forestal en el ejido Noh Bec, 2001</b>				
<b>Organización ejidal para el trabajo.</b>	<b>Administración de los recursos económicos y financieros</b>	<b>Área forestal</b>	<b>Industrialización</b>	<b>Comercialización</b>
- No hay capacitación para el trabajo. - Falta de motivación e incentivos al personal. - Nula	-Descapitalización. - No hay reinversión industrial suficiente. - Desigualdad en préstamos a ejidatarios.	- Área forestal expuesta a incendios externos y a fenómenos naturales.	- Falta de infraestructura y equipo de trabajo. - Desperdicio de madera. - No se elaboran productos de calidad.	- No existe un tabulador de los precios de la madera. - Pérdida de clientes. - Dependencia de pocos clientes.

<sup>28</sup> Entrevista con Federico Ramos, ejidatario, fungió como secretario de la empresa forestal. Localidad Noh Bec, Quintana Roo, México. Agosto del 2009.

coordinación y comunicación entre las diferentes áreas. - Falta de empleos. - No existe un reglamento de administración.	- Figura jurídica ejidal no tiene acceso a créditos.			- Dependencia de intermediarios.
--	--	--	--	----------------------------------

Fuente: Elaboración propia con documentos de la Oficina de Manejo Forestal de Noh Bec, 2010.

El declive financiero, el estancamiento de la producción maderera con valor agregado, las bajas en la comercialización y la mala administración de los recursos económicos fueron signos de que el ejido tenía problemas para el aprovechamiento de los recursos forestales. Como ejemplo puede citarse la pérdida de uno de los dos aserraderos, de la carpintería y de una importante cartera de clientes, entre finales de la década de 1990 y los primeros años del siglo XXI. La maquinaria de uno de los aserraderos era obsoleta, por lo que se dio de baja y la herramienta en buenas condiciones se repartió entre los ejidatarios. La estufa, que sirve para secar o estufar madera, se dejó de utilizar; y la carpintería funcionó por varios años pero no le dieron continuidad<sup>29</sup>.

A través de este estudio, los ejidatarios percibieron amenazas para conservar el área forestal en condiciones óptimas para ser aprovechada a futuro y consolidar la transformación y comercialización de la madera. En el transcurso de la evaluación surgió un grupo de alrededor de 10 ejidatarios que tomó la batuta para promover ante la asamblea general la creación de una empresa forestal. Aunque ya existía una unidad industrial, la propuesta consistió en formalizar la constitución de una Sociedad de Producción Rural de Responsabilidad Limitada (S.P.R.<sup>30</sup>, R.L.)<sup>31</sup>, la cual representó una figura jurídica viable

<sup>29</sup> Comunicación personal de los ejidatarios de Noh Bec.

<sup>30</sup> A partir de este momento enunciaré S.P.R. o empresa forestal de manera equivalente.

<sup>31</sup> La Ley Agraria (1992), en su Título cuarto “de las sociedades rurales”, indica que los productores rurales podrán constituir sociedades de producción rural (S.P.R.), las cuales tendrán personalidad jurídica y podrán

para brindar un nuevo impulso a la actividad forestal y en la que los 216 miembros del ejido participarían como socios. Los ejidatarios sabían que de entrada ya contaban con activos muy valiosos para operar la empresa, a saber, materia prima, infraestructura, equipo, herramientas, además de experiencia y formación de recursos humanos, lo cual sería fortalecido con la reinversión por medio de los créditos.

A su vez, con la creación de esta figura jurídica se aseguraría el acceso a créditos para el financiamiento de nuevos proyectos en pro de la mejora en la producción forestal maderable. Un objetivo muy puntual consistió en que los ingresos por venta de madera, así como los créditos o subsidios se administrarían de manera que no hubiera margen para que las autoridades incurrieran en conductas oportunistas, es decir, para que no desviarán fondos de manera discrecional, como lo habían venido haciendo. Asimismo, los líderes del ejido pretendían unir a los ejidatarios en un proyecto colectivo para fomentar la solidaridad entre los miembros y así desincentivar la formación de grupos de trabajo. Uno de ellos enunció en entrevista:

“La decisión de trabajar de manera colectiva tenía la intención de que la gente, sobre todo la gente mayor, tuviera una estabilidad (económica), pensando que también para allá vamos nosotros, pensando a futuro... el ejido nos apoya con asistencia médica y con dinero de las utilidades de la madera...”<sup>32</sup>.

### **1.1 La confrontación de las posturas ante la propuesta de la fundación de la empresa forestal.**

En Noh Bec las tareas administrativas del área industrial cobraron relevancia y volvieron compleja la toma de decisiones, lo que provocó conflictos internos, “en 1994 el (entonces) presidente del comisariado hacía hincapié en su función como gerente más que como representante legal en las cuestiones agrarias del ejido” (Negrón, 2002:144); además, la concentración de las responsabilidades en una misma figura dificultó el desempeño de las

---

constituirse con un mínimo de 2 socios. En este caso, el régimen de responsabilidad es “limitada”, se refiere a que los socios responden de las obligaciones hasta por el monto de sus aportaciones al capital social.

<sup>32</sup> Entrevista con Juan García, ejidatario, ex tesorero de la empresa. Localidad Noh Bec, Quintana Roo, México. Agosto del 2009.



funciones. De igual manera, las condiciones demandaron capacitación especializada, de la cual carecían las autoridades y el resto del personal. Uno de los ejidatarios señaló en relación a ello:

“Se necesitaba una figura jurídica para separar lo industrial del manejo forestal. Además, el comisariado (ejidal) no podía con todo..., nosotros sabíamos que no se podía lidiar tanto con el ejido como con la unidad industrial. Era mucho el paquete”<sup>33</sup>.

Otro de ellos enfatizó la importancia de recuperar el acceso al financiamiento por parte del gobierno y la banca privada, pues a través de éste fortalecerían la productividad de la actividad forestal y corregirían los errores cometidos a falta de capacitación. Del mismo modo, la S.P.R. ofrecía una imagen más formal que la figura ejidal ante la banca, los clientes y la apertura a nuevos mercados.

“...con la empresa queríamos generar más empleo para los socios, ¿cómo?, adquiriendo maquinaria, dándole mayor valor agregado al producto y vendiendo a mejor precio; al tener mejor calidad y más transformación pues tendríamos mayores utilidades y ventajas de comercializar...La idea fue sacar crédito para pagarle al ejido el producto en rollo (madera en tronco) y cuando se hiciera la transformación (madera aserrada) y se comercializara, pagarle una utilidad (al ejido), la utilidad que se genere de la transformación, como socios de la empresa esa era la base central del proyecto...”<sup>34</sup>.

El proyecto fue especialmente apoyado por un grupo de entre 10 ó 15 ejidatarios con experiencia y liderazgo en la actividad forestal, uno de los actores clave que respaldó el proyecto fue el Director de la ONG Trópica Rural Latinoamericana, asesor técnico del ejido, colaborador desde el Plan Piloto Forestal (PPF) en Noh Bec y en la actualidad integrante del ejido<sup>35</sup>. Este grupo estaba convencido que era imprescindible conformar una organización empresarial y separar jurídicamente las administraciones del ejido y de la empresa. Un ejidatario que participó en los talleres destacó lo siguiente:

---

<sup>33</sup> *Ibidem*.

<sup>34</sup> Entrevista con José Ledezma, ejidatario y miembro del consejo ejidal. Localidad Noh Bec, Quintana Roo, México. Julio del 2010.

<sup>35</sup> Comunicación personal de ejidatarios que participaron de manera activa en la creación de la empresa.

“...la idea de crear la empresa surgió cuando el ejido empezó a malearse políticamente, cuando el robo y la corrupción ya habían rebasado límites...La empresa la ideamos para corregir ese tipo de prácticas, porque el ejido ya estaba dañado. Pensamos que por el lado del ejido ya estaba muy difícil, ya no se podía hacer nada, vamos a trabajar por otro lado, dijimos, por eso decidimos formar la empresa... (En los talleres) se expusieron los problemas, se buscaron soluciones, todo lo ideamos bien...Se discutieron entre varios, la otra gente no participaba sólo estaba al pendiente...”<sup>36</sup>.

En este tenor, otro ejidatario agregó:

“La creación de la empresa le pareció una buena propuesta al gobierno y por ahí empezó el apoyo... En el ejido fueron varias personas las que promovieron la idea de la creación, el director de Trópica Rural fue una de las personas que vio que en otros estados se había hecho de esa manera y habían sobresalido, como en (la comunidad forestal) San Juan Nuevo, Michoacán...”<sup>37</sup>.

En las reuniones mensuales de asamblea general, llevadas a cabo en la casa ejidal el primer domingo de cada mes, los miembros del consejo consultivo daban a conocer al resto de los ejidatarios los asuntos más importantes que se trataban en los talleres, y por supuesto, en su momento se expuso con detalle la propuesta de la creación de la S.P.R., misma que no tuvo una aceptación total y provocó desconfianza en algunos.

Desde entonces y hasta la actualidad, a la asamblea general no acuden todos los ejidatarios, hay un significativo porcentaje de ausencias y una parte de los que asisten no permanecen hasta el final de las reuniones, lo cual ha sido una constante desde hace años. Esta observación la obtuve cuando los ejidatarios me autorizaron estar presente en la reunión, esto durante mi trabajo de campo. Angélica Negrón (*op. cit.*) expuso dos posibles razones del ausentismo de los ejidatarios en asamblea en la época en que se examinaba la fundación de la empresa forestal; primero, por un aparente desinterés de los ejidatarios ante un proyecto que generaba incertidumbre y que no aprobaban de manera unánime, segundo,

---

<sup>36</sup> Entrevista con Edgar Martínez, ejidatario, ex gerente de la empresa forestal. Localidad Noh Bec, Quintana Roo, México. Agosto del 2009.

<sup>37</sup> Entrevista con Juan García, ejidatario, fue tesorero de la empresa forestal. Localidad Noh Bec, Quintana Roo, México. Agosto del 2009.

por evitar confrontaciones con los parientes y/o los amigos si expresaban opiniones encontradas en cuanto al proyecto. Como quiera que sea, este proyecto fue un tema de discusión durante varias reuniones dominicales y todos tuvieron conocimiento del mismo e incluso una opinión, aunque muy pocos debatían y manifestaban sus cuestionamientos.

Por otro lado, un grupo de 25 ejidatarios se opuso fervientemente y desde un inicio a la fundación de la S.P.R.; éstos pronunciaron argumentos que respaldaron su desaprobación. Ellos desconfiaron en el proyecto y en los mismos ejidatarios, no en los líderes que lo promovían, sino en grupos corruptos que intentarían llegar a la administración de la empresa, ya que en adelante ésta concentraría la mayor parte de los ingresos económicos. El testimonio de uno de ellos cuestionó algo central: si bien es cierto que se obtendrán más recursos financieros, si la mala administración del dinero fue parte del problema entonces el riesgo seguirá latente. En sus palabras:

“Como ejido tuvimos oportunidad de acceder a proyectos, ese discurso...de que el ejido no tenía acceso a créditos por parte del gobierno ni de la banca fueron cuentos para engañar a la gente, para que dieran el visto bueno a la creación de la empresa... Fuimos un grupo de 25 personas que no aceptamos ser socios de la empresa... La empresa no pienso que fuera una idea mala si se administra como debe ser, sobre todo si tenemos la materia prima, pero yo estuve en 1998 de comisariado y yo me di cuenta de cómo era la gente, de cómo somos y me puse a pensar que la idea de la empresa era mala porque no podíamos manejar esa empresa... Cuando estaba yo de comisariado me estaban tiranizando mucho, trataban de desequilibrarme...entonces yo pensé y se lo dije a algunos, que con la empresa iba a ser igual, que no iba a funcionar...Yo estuve fuera de la empresa, formamos un grupo de 25 (ejidatarios) que nos apartamos (para trabajar nuestra madera), que es el mismo grupo que está ahorita “el cordoncillo”, grupo formado aquí en Noh Bec, es el llamado grupo chico, ellos siguen operando, yo me salí después porque hubo cosas que no me gustaron... y regresé a trabajar al grupo grande sin ser socio de la empresa”<sup>38</sup>.

Este grupo se opuso a la división tajante de las administraciones y subrayó que lo importante era lograr un cambio de actitud en las autoridades del ejido, es decir, que éstos se desempeñaran en sus cargos para servir a los intereses de todos, a través de una gestión

---

<sup>38</sup> Entrevista con Roberto Anguiano, ejidatario, autoridad del ejido. Localidad Noh Bec, Quintana Roo, México. Agosto del 2009.

seria y honesta. Apelaron al hecho de que una empresa tendría más obligaciones con el Estado y con los trabajadores, en el primer caso por concepto de pago de impuestos y el segundo por las contrataciones.

Del mismo modo, otros ejidatarios dieron el visto bueno a la fundación de una empresa para conseguir créditos y capitalizar la actividad industrial, sin embargo, no estuvieron de acuerdo en realizar cambios organizacionales drásticos. Pues, según ellos, la eficiencia del proceso productivo no tenía como requisito la separación de las administraciones del ejido y de la empresa.

Teniendo como escenario este abanico de opiniones, al finalizar los talleres, se convocó una reunión de asamblea general, en donde los ejidatarios votaron de forma abierta a favor de la constitución de la empresa. No obstante, sólo 150 ejidatarios quedaron inscritos como socios, de 66 personas restantes, 25 se separaron para trabajar fuera de la empresa, el grupo llamado “el cordoncillo”, del que han venido saliendo sus miembros en los últimos años, al día de hoy son cerca de 10 integrantes. El resto no se asoció a la S.P.R. debido a que no presentaron en tiempo y forma documentos como el acta de nacimiento y el certificado de derechos sobre tierras de uso común, empero, esta situación no significó un problema ya que se tomaron en cuenta como socios. El relato de un ejidatario dio cuenta de ello:

“...A todos en la asamblea se les leyó los estatutos, las bondades de la Sociedad de Producción Rural, la administración como debería ser y estuvieron de acuerdo, no es verdad que se engañó a la gente, a nadie se obligó... Después, para lograr constituir la empresa se tenía que conseguir los papeles de todos los socios, eso ya era un problema, muchos eran nacidos en Veracruz y ni siquiera tenían acta de nacimiento...”<sup>39</sup>.

La división de los ejidatarios en dos grupos no llegó a la formación de grupos de trabajo, pues al final la agrupación de 25 ejidatarios ha disminuido a causa de la deserción por el mal manejo de los recursos económicos por parte de sus representantes, así como por trabajar en una situación vulnerable al dejar la asociación más grande, debido a la

---

<sup>39</sup> Entrevista con Federico Ramos, ejidatario, fungió como secretario de la empresa forestal. Localidad Noh Bec, Quintana Roo, México. Agosto del 2009.

infraestructura que ésta última posee y por los beneficios sociales que otorga. La forma de operar consiste en que el ejido entrega al grupo chico la madera en rollo, en proporción al número de ejidatarios, y éstos sólo se encargan de transformarla en su aserradero y de venderla por su cuenta. De hecho, la SEMARNAT extiende los permisos de corta al ejido y no a los grupos, la separación es sólo para la transformación y comercialización de madera.

La confrontación de las posturas de los ejidatarios surgió por la forma que un grupo propuso dar solución a la debacle en la administración, financiamiento y productividad; para esta agrupación, el cambio a través de la creación formal de una empresa representó la opción con más posibilidades para seguir adelante. Fue claro que todos estuvieron a favor de fortalecer la actividad forestal, la mayoría consideró el proyecto como legítimo, sin embargo, la desconfianza entre ellos fue un factor clave para que no fuera aprobado por otros. Asimismo, el grupo a favor de la empresa gozaba de liderazgo político y moral, muchos de ellos eran respetados no sólo por su experiencia sino por su interés de mejorar el ejido en todos sus aspectos, sobre todo en el productivo. Esto último parece haber movido la balanza en el momento de elegir el proyecto de la empresa, además no hubo ningún otro grupo organizado que presentara una proposición alterna y sólida, sólo se manifestaron opiniones e ideas dispersas.

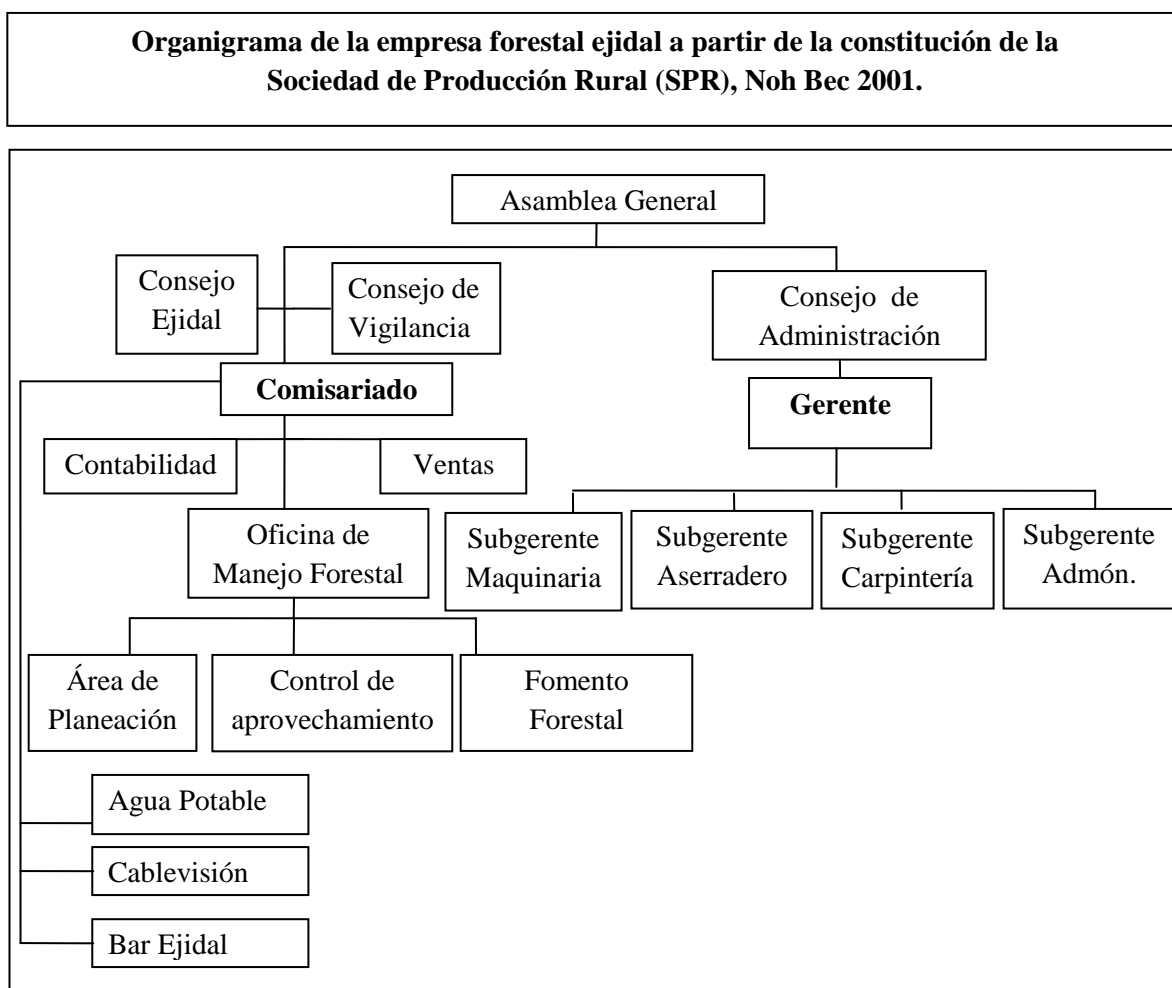
## **1.2 La constitución de “Productos de Bosques Tropicales Certificados, Noh Bec, S.P.R. de R.L.” y los cambios en la estructura ejidal.**

En los talleres se mostraron las bondades de la S.P.R. y se acordó constituirla una vez que se aprobó en la asamblea general, a pesar del rechazo de algunos y de la incertidumbre de otros, ya que hubo quien votó a favor sin estar convencido de que el proyecto fuera la mejor opción. En el 2002 firmaron el acta constitutiva y se dio de alta el Registro Federal de Contribuyentes en el Servicio de Administración Tributaria (SAT) en la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP), bajo la denominación: “Productos de Bosques Tropicales Certificados, Noh Bec, S.P.R. de R.L.”.

La estructura ejidal acogió a la empresa forestal, esta última tuvo cierta autonomía del ejido en el aspecto administrativo y financiero. Un cambio importante fue la creación de un comité directivo para la empresa compuesto por gerente, secretario y tesorero. Las autoridades tradicionales (los miembros del comisariado ejidal) se quedaron a cargo del

ejido. Tanto el comité directivo como el comisariado ejidal tuvieron como máxima autoridad a la asamblea general. El consejo de administración y el consejo ejidal se fusionaron y fue conformado por cerca de 20 líderes del ejido con experiencia y trayectoria en todas las áreas de la actividad forestal. Antes, el consejo ejidal asesoraba al ejido y el consejo de administración la parte industrial. De esta manera, las autoridades del ejido se encargaron de organizar el proceso de la extracción de la madera (monteo, tumba, arrastre y transporte) en el monte a través del Plan de Manejo Forestal (PMF) y una vez que se obtenía la madera en rollo, se vendía como materia prima a la S.P.R., donde la madera se transformaba en pie tabla y se comercializaba. El siguiente organigrama reflejaba la nueva organización.

Gráfico 2



Fuente: Negrón, 2002:150.

## **2. Los primeros años de operación de la empresa forestal.**

La empresa empezó a operar en el 2002, la primera comitiva que dirigió la empresa se compuso por Edgar Martínez<sup>40</sup> como gerente, el tesorero fue Juan García y Federico Ramos el secretario. Estos dirigentes formaron parte del grupo que desde un inicio estuvo a favor de la empresa y fueron elegidos en la asamblea general. En los estatutos de la S.P.R. se plasmó que cada directiva debía permanecer en el cargo por un período de 2 años. Sin embargo, durante el ciclo 2002-2004 hubo tres gerentes: Edgar Martínez, Adolfo Ayala y Raúl Sánchez, los tres presentaron su renuncia ante la asamblea general, mientras que el tesorero y el secretario permanecieron los dos años. Algunos afirmaron que las dimisiones se debieron a que los gerentes no se sintieron capaces de dirigir la empresa ya que los ejidatarios presionaban para obtener resultados significativos los primeros meses del arranque. Para la primera directiva representó una tarea difícil familiarizarse con la nueva forma de administrar y hacer que ésta funcionara, pues implicó que las dos autoridades, del ejido y empresa, trataran los asuntos relacionados con el negocio de la madera, situación que las llevó a enfrentarse en varias ocasiones por sus diferencias en el momento de tomar decisiones.

De acuerdo con los estatutos de la S.P.R., los miembros del consejo de administración o ejidal elegirían los integrantes del comité directivo de la empresa, lo cual no se respetó; más bien se designaron los cargos en seguida de la postulación de candidatos y la votación en la asamblea general, tal como se realizaba una elección de los miembros del comisariado ejidal; esta forma de elegir los representantes sigue vigente.

El consejo de administración o ejidal fue un órgano de suma importancia dado que guiaba tanto a la directiva de la S.P.R. como la autoridad del ejido en la toma de decisiones. Así también tenía una participación importante en las reuniones de asamblea general, lugar donde el comité directivo comunicaba a los ejidatarios sobre el manejo de la empresa, esto es, se exponían los registros contables, se hablaba de los problemas de cada área, de los créditos adquiridos y de las asignaciones de los recursos monetarios, etc. Este consejo se reunía en privado con las autoridades de la empresa y del ejido días antes de la asamblea

---

<sup>40</sup> Por respeto a la identidad de las personas, los nombres de los ejidatarios plasmados en el texto son ficticios al igual que los de los entrevistados, como ya mencioné en la introducción.

general, con el fin de tratar diversos asuntos y decidir cuáles se presentarían el día de la reunión con los ejidatarios. En la asamblea se daban a conocer los temas que requerían de la aprobación de la mayoría, ya que ni las autoridades ni el consejo estaban dispuestos a pagar el costo de una toma de decisiones fuera de la asamblea.

Por otra parte, hubo personas externas al ejido y contratadas por éste que formaron parte de la dirigencia de la empresa, se trató de dos ingenieros forestales que desempeñaron su trabajo los primeros meses y a la postre renunciaron. En cuanto a los mandos medios, esto es, los jefes o subgerentes de las áreas de campo, maquinaria, aserradero, carpintería, administración, contabilidad y ventas recibieron capacitación de Fideicomisos Instituidos en Relación con la Agricultura (FIRA), fideicomisos públicos constituidos por el gobierno federal que operan como banca de segundo piso, pues colocan los recursos, sea crédito o capacitación, a través de la banca comercial y otros intermediarios financieros.

En el mismo año en que se constituyó la S.P.R., los ejidatarios recibieron un crédito por un importe de \$800,000.00 de la Fundación Rigoberta Menchú Tum, reservados como capital de trabajo para empezar operaciones, la entrega del dinero fue en dos partes y se pagaría a seis meses con un 12% de interés anual. Esta fundación cuenta con un Área de Apoyo a Iniciativas de Autodesarrollo y por medio del Programa de Iniciativas de Autodesarrollo otorga créditos a proyectos productivos de comunidades campesinas e indígenas; el contacto con ella fue a través de los dirigentes de la comunidad forestal San Juan Nuevo, Michoacán (Negrón, 2002:165), con quienes se estableció comunicación para diversos proyectos debido a su experiencia en el manejo de recursos forestales. El Fondo de Fomento para el Desarrollo Rural del estado de Quintana Roo (FONDER), perteneciente a la Secretaría de Desarrollo Agropecuario, Rural e Indígena (SEDARI) del gobierno del estado, les autorizó un crédito por la cantidad de \$500,000.00 y obtuvieron una línea de crédito hasta por \$2'000,000.00 por parte del Banco del Bajío, entidad financiera que brinda servicios de banca comercial para pequeñas y medianas empresas agroindustriales. El dinero se destinó a diferentes áreas de la empresa, sobre todo a la compra de materia prima a su ejido y a la búsqueda de nuevos canales de comercialización sin intermediarios.

En el 2003 la S.P.R. también obtuvo subsidios de diversos programas gubernamentales. Con el Programa de Fortalecimiento de Empresas y Organización Rural



(PROFEMOR) de la Alianza para el campo de la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA) y el Programa de Desarrollo Forestal (PRODEFOR) de la Comisión Nacional Forestal (CONAFOR), se compró maquinaria y se cubrieron gastos administrativos de la S.P.R. En el 2004 continuaron los apoyos gubernamentales, esta vez por parte de Procymaf de la CONAFOR y Opciones Productivas de la Secretaría de Desarrollo Social (SEDESOL) para infraestructura. Del mismo modo, el ejido recibió subsidio para un proyecto de plantaciones forestales por parte del Programa para el Desarrollo de Plantaciones Forestales Comerciales (PRODEPLAN) (Trópica Rural Latinoamericana, 2004).

El período de funciones de la primera directiva de la empresa llegó a su fin de manera formal en el 2004, aunque el entonces gerente tenía sólo 8 meses en el cargo. Según las versiones, un grupo de ejidatarios corruptos propuso los candidatos del segundo comité directivo, esto para obtener la gerencia y desde ahí controlar los recursos económicos de la empresa. Esta directiva la conformaron: Antonio Godínez y Javier Gómez, gerente y tesorero respectivamente, la cual fue aceptada en la asamblea general y tomó el cargo ese mismo año. Al cuestionar a los entrevistados sobre por qué permitieron que estas personas se convirtieran en los nuevos representantes si de antemano la mayoría desconfiaba de ellos, uno subrayó que a través de las redes de parentesco se logró reunir el apoyo necesario para colocar a estas personas al frente de la empresa:

“...es algo que no pudimos evitar por el familiarismo y el compadrazgo que existe en el ejido..., (el ejidatario piensa así:) a mí me conviene que fulano esté en el poder, si está yo voy tener palanca, aunque él sea corrupto...”<sup>41</sup>.

El gerente que antecedió a esta directiva señaló que sus dirigentes y el grupo que los apoyó acordaron anticipadamente con algunos ejidatarios promover el relevo de las autoridades de la empresa en la asamblea general. Él relató lo siguiente:

“...el domingo 6 de diciembre del 2004 me cambiaron, varios muchachos que se amontonaron en la asamblea, que muchos de ellos ya vendieron sus derechos ejidales, fue los que hicieron la

---

<sup>41</sup> Entrevista con Edgar Martínez, ejidatario, fue presidente del comisariado ejidal y gerente de la empresa. Localidad Noh Bec, Quintana Roo, México. Agosto del 2009.

bullas y empezaron (a pedir) que el cambio (de directiva de la empresa), unos decían que no y aquellos que sí... y les dije aquí está mi renuncia, pero fueron preparados por esos que entraron (por la segunda directiva), y a esos pues les gusta el desastre y pues ahí empezaron, entrando empezaron a derrochar, el dinero que quedó quién sabe en qué lo utilizaron, la cosa es que no pagaron ni el I.V.A....”<sup>42</sup>.

Los nuevos dirigentes al frente de la empresa desviaron grandes cantidades de dinero los primeros meses de sus funciones y dejaron de emitir las cuotas por concepto de pago de impuestos a la SHCP. Los recursos malversados provenían del dinero obtenido por los créditos, subsidios e ingresos de la venta de madera. En Noh Bec se sabía que ellos eran corruptos y aun así fueron elegidos para dirigir la S.P.R.

Por otro lado, la inconformidad con la empresa siempre estuvo presente y en concordancia con el testimonio de uno de los primeros gerentes, los que la desaprobaron apoyaron en la asamblea general la designación de directivos corruptos.

“El problema de la empresa fue que se fundó pese a la inconformidad de algunos, aunque una mayoría la quería, pero es cierto que una minoría nunca la aceptó (porque) no lograron entender que nosotros como ejido ya no teníamos credibilidad en los bancos, no teníamos acceso a los créditos, no podíamos hacer ningún tipo de gestión..., mucha gente no lo entendió y hasta la fecha no lo entiende..., la intención era darle más beneficios a los socios...La gente que no quería la empresa recurrió al ataque, nosotros administramos bien, pasamos la prueba, pero ellos fueron los que pusieron a los negativos en la directiva de la empresa, (lo hicieron) para terminar con ella”<sup>43</sup>.

La administración entrante tomó el control total de la empresa, en poco tiempo se independizaron del resto de los órganos ejidales, es decir, no hubo reuniones con el consejo de administración, dejaron de dar información en la asamblea general e incluso algunos mencionaron que los contadores, en contubernio con esta directiva, presentaron informes contables ficticios a los ejidatarios. Estos hechos despertaron sospechas, lo que animó a la indagación de la situación de la empresa, encontrando un faltante de por lo menos

---

<sup>42</sup> Entrevista con Raúl Sánchez, ejidatario. Localidad Noh Bec, Quintana Roo, México. Agosto del 2009.

<sup>43</sup> Entrevista con Edgar Martínez, ejidatario, otrora presidente del comisariado ejidal y gerente de la empresa. Localidad Noh Bec, Quintana Roo, México. Agosto del 2009.

\$2'000,000.00 en las cuentas de la S.P.R.; al mismo tiempo las deudas por los créditos no saldados y por el I.V.A. no pagado aumentaban día con día. Estos hechos fueron revelados por algunos ejidatarios en la asamblea general en el 2005. Además, estas autoridades no reembolsaron al ejido la madera en rollo entregada a la S.P.R. Uno de los funcionarios del ejido aludió este hecho:

“Cuando estaba (Antonio Godínez) como gerente, se daba madera en rollo a la empresa y no se pagaba al ejido, no se respetaba eso... una vez dije: a partir de hoy no hay un metro de madera para la empresa si no se paga como debe ser al ejido..., se pusieron bravos, hicieron una junta y yo expliqué el por qué (no entregaría madera a la S.P.R.), le dije: debes dinero al ejido que yo debo de entregar a los socios ¿cuándo vas a pagar?, si ya vendiste esa madera págame y te sigo dando más...”<sup>44</sup>.

## **2.1 La empresa forestal en quiebra.**

A un año de que la segunda directiva asumió el cargo, en el 2005, los ejidatarios se enteraron de la magnitud del problema que enfrentarían, pues la deuda y el dinero faltante ascendieron a más de \$2'000,000.00. Este contexto puso en tela de juicio la capacidad de las autoridades para constreñir un comportamiento individualista y para administrar una empresa de carácter colectivo, a la postre los ejidatarios designaron presuntos culpables. Uno de ellos, otrora dirigente de la primera comitiva de la empresa, está consciente de ser señalado como tal:

“Lo que se cree es que nosotros creamos la empresa para que otros roben, pero no fue así..., el dinero debía concentrarse en la empresa, la cual debía comprar la madera al ejido,...y así se manejó; pero si la corrupción se quitó de allá (del ejido) y se pasó para acá (a la empresa), (con esa conducta) a dónde vamos a llegar”<sup>45</sup>.

Desde el inicio hubo confusión sobre los responsables del fraude y del endeudamiento de la empresa, los ejidatarios señalaron a todos aquellos que tuvieron algún cargo directivo en ella. De alguna manera más de uno cometió errores pero hubo niveles de éstos, algunos por falta de experiencia y asesoría realizaron movimientos financieros que no favorecieron

---

<sup>44</sup> Entrevista con Jesús Castillo, ejidatario. Localidad Noh Bec, Quintana Roo, México. Julio del 2010.

<sup>45</sup> Entrevista con Edgar Martínez, ejidatario, fue presidente del comisariado ejidal y gerente de la empresa. Localidad Noh Bec, Quintana Roo, México. Agosto del 2009.

las cuentas, pero otros malversaron recursos económicos para beneficio personal y del grupo que los “protegía”. Si bien es cierto que existe la posibilidad de que los miembros de la primera directiva hayan desviado fondos de la empresa de manera discrecional, en el caso de la segunda directiva no hay lugar a dudas porque las pérdidas durante su administración fueron millonarias, aunque los entrevistados mencionaron diferentes cantidades la mayoría coincidió que fueron por lo menos \$2'000,000.00.

Los testimonios de los ejidatarios que siguieron de cerca el proceso de creación de la empresa evidenciaron de manera unánime a los dirigentes de la segunda directiva. Durante mi estancia en Noh Bec tuve la oportunidad de entrevistar al entonces gerente y tesorero, ambos integrantes de una familia extensa del ejido; en el encuentro el primero me informó que era el propietario de una carpintería que operaba con capital propio y mencionó haber vendido sus derechos ejidales<sup>46</sup>, a diferencia del resto de los entrevistados, él se mostró desconfiado hacia mí y respondió de manera escueta a mis cuestionamientos, además con cierto aire de timidez. Al preguntarle por qué había vendido sus derechos ejidales, él respondió que el ejido tenía muchos problemas y prefirió salir de la asociación. En cuanto al segundo, también tenía una carpintería pero en asociación con otros tres ejidatarios, mencionó que era con recursos propios y que manejaban crédito con los proveedores. A diferencia del primero, habló de sus funciones en la empresa, aunque no lo cuestioné de forma directa sobre el desvío de fondos, él dio una breve explicación de por qué hubo grandes pérdidas de dinero durante su administración:

“...tuvimos un gran golpe, de hecho aquí te castigan severamente con cuestiones morales, porque en ese tiempo... solicitamos un crédito y la previsión social (los egresos por concepto de previsión social en el ejido) nos llevó a que el dinero se gastara antes de sacar la producción, caímos en eso y no pudimos devolver ese dinero, entonces tuvimos que pagar los platos rotos...”<sup>47</sup>.

---

<sup>46</sup> La venta, arrendamiento o hipoteca del suelo ejidal están permitidos a partir de la reforma en 1992 al artículo 27 de la Constitución mexicana. Son varios los que han vendido sus derechos ejidales en Noh Bec, inclusive hay una casa de empeño en la localidad que acepta el certificado de derechos sobre la tierra a cambio de préstamos de dinero en efectivo; este servicio es cada vez más solicitado por los ejidatarios.

<sup>47</sup> Entrevista con Javier Gómez, ejidatario y ex funcionario de la empresa. Localidad Noh Bec, Quintana Roo, México. Enero del 2010.

Por otra parte, algunos de los miembros de la primera directiva, considerados líderes por su experiencia y trayectoria en la actividad forestal, abandonaron el proyecto de la empresa; no vendieron sus derechos ejidales pero sí prefirieron trabajar por su cuenta. Uno de ellos renunció a la participación en cualquier asunto del ejido y dejó de asistir a las asambleas, él expuso así sus motivos:

“...Los que estaban en la segunda administración adquirieron esas deudas y sus protectores son los que más hablan en las asambleas y me enfrentaban, por eso me retiré...El resto de los ejidatarios se dieron cuenta de la deuda un año después (en el 2005), cuando se cerró el año, pero yo ya me había salido”<sup>48</sup>.

El relato de un ejidatario quien decidió no ser socio de la empresa, puso en duda si quienes no querían la empresa se unieron para que ésta llegara a la quiebra, dado que a los miembros que no eran socios se los mantuvo al margen de las decisiones importantes y sobre todo de la elección de los dirigentes de la S.P.R. Más bien, todo apunta que un grupo corrupto planeó incursionar en el manejo de la empresa para tener acceso a los recursos económicos, como lo venía haciendo en el ejido. El ejidatario hizo alusión a la situación que se vivió del 2004 al 2005:

“...los contadores no informaban nada, ni lo del I.V.A., se hizo un desastre, cambiaron de directivas, empezaron a gastar y a malgastar..., nos dejaron endeudados en general porque hasta los que no somos socios también tuvimos que pagar después, fueron millones de pesos...., (actualmente) seguimos endeudados, debemos un montón de I.V.A., yo no sé qué va a pasar...”<sup>49</sup>

Los ejidatarios llevaron a cabo acciones tendientes a enfrentar el problema de las deudas, nombraron comités para las audiencias con funcionarios de la SHCP con la finalidad de negociar el pago de impuestos y evitar el embargo de los bienes de la S.P.R., también realizaron reuniones con los diferentes acreedores, en los dos casos los ejidatarios se comprometieron a pagar empero pidieron convenir fechas y montos de dinero flexibles.

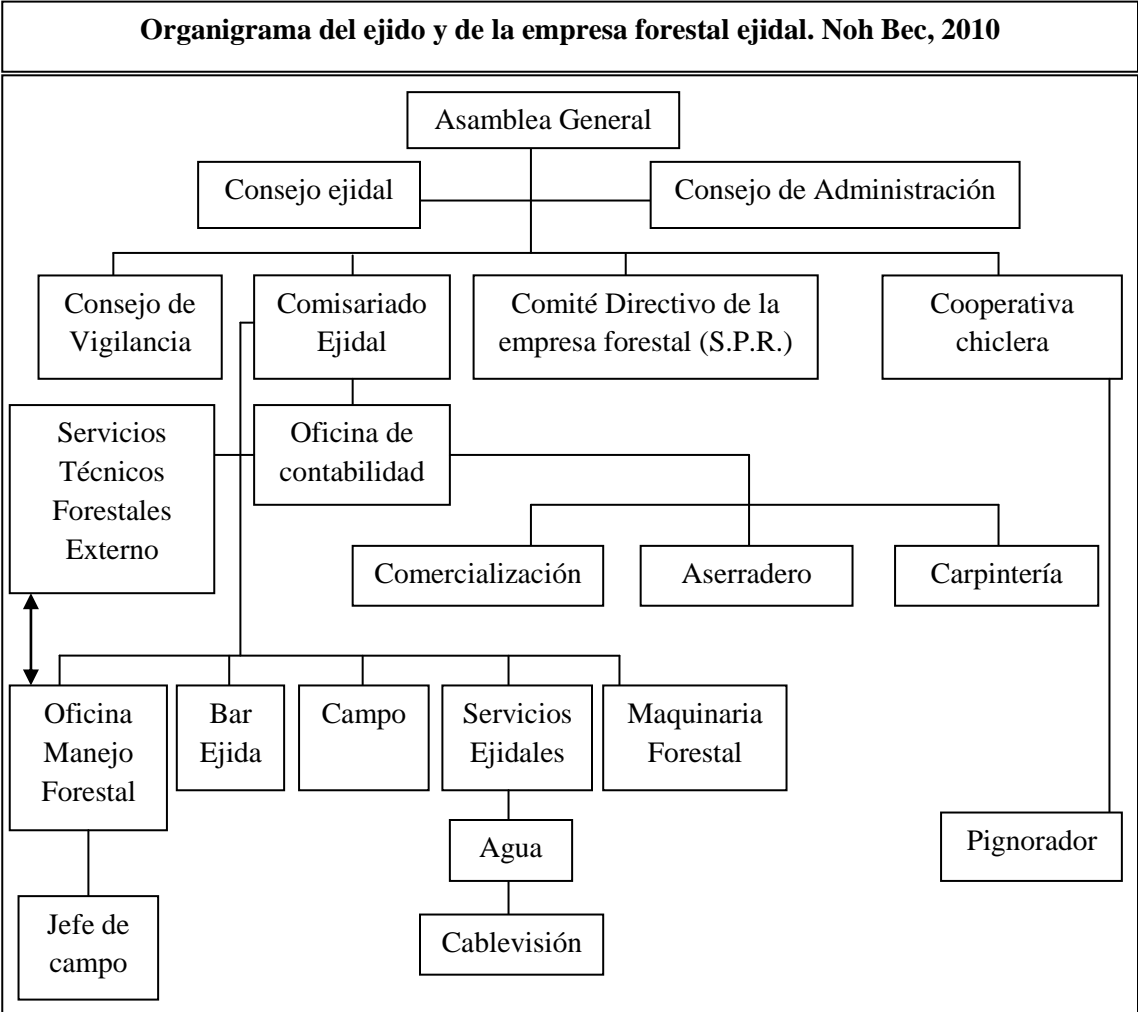
---

<sup>48</sup> Entrevista con Edgar Martínez, ejidatario, fue presidente del comisariado ejidal y gerente de la empresa. Localidad Noh Bec, Quintana Roo, México. Agosto del 2009.

<sup>49</sup> Entrevista con Roberto Anguiano, ejidatario, autoridad ejidal. Localidad Noh Bec, Quintana Roo, México. Agosto del 2009.

En cuanto a la organización, decidieron poner al frente del ejido y de la empresa a las autoridades ejidales, a partir de ese momento se eligió una sola comitiva para administrar ambos, cada presidente del comisariado ejidal electo se daría de alta como gerente general de la S.P.R., lo cual sólo se respetó en el 2006, pues quien fue elegido en el 2009 se negó a hacerlo. El siguiente organigrama muestra la reestructuración (gráfico 3).

Gráfico 3



Fuente: Oficina de Manejo Forestal, Localidad Noh Bec, Quintana Roo, 2010.

A partir de ese momento la organización se lleva de la siguiente forma: la asamblea general es la máxima autoridad en el ejido, en ella participan todos los miembros de éste o por lo menos la mayoría, para quienes representa un espacio relevante para la toma de decisiones; los encuentros se llevan a cabo el primer domingo de cada mes. En la asamblea se tratan todos los asuntos de la actividad forestal y diversos problemas que surgen en la

localidad. Otro aspecto trascendental de la asamblea es que ahí se han dado cita algunos clientes para dialogar y negociar sobre los precios de la madera y otros detalles de la venta. Los ejidatarios han tenido la oportunidad de comunicarse con los clientes, lo que ha sido bien visto por los primeros ya que ha sido iniciativa del presidente del comisariado ejidal.

Por su parte, el consejo ejidal y de administración siguieron fusionados, se compone por un promedio de 20 ejidatarios que poseen liderazgo político basado en su experiencia en diferentes aspectos de la actividad forestal y en la gestión de los conflictos al interior del ejido. Los integrantes de este órgano ejidal no perciben salario por desempeñar sus funciones, a diferencia del resto. Este grupo es clave en la toma de decisiones, pues es la primera instancia que recibe y decide los asuntos a tratar en la asamblea. Años atrás se reunía varias veces al mes, en la actualidad las autoridades lo convocan a reunión con menos frecuencia, además hay poco interés por parte de los miembros, todo ello lo ha debilitado.

En lo que respecta al comisariado ejidal, éste consta de tres cargos: presidente, secretario y tesorero, quienes juegan un rol fundamental en la toma de decisiones en virtud de que son reconocidos como la autoridad que dirige el ejido y la empresa forestal. El presidente del comisariado ejidal tiene la libertad de acudir al consejo para que éste lo oriente ante cualquier vicisitud. La decisión que se tome en el consejo es un respaldo para el comisariado, pues este último no siempre está dispuesto a afrontar el riesgo de decidir por cuenta propia debido a las futuras complicaciones con los ejidatarios. En otras ocasiones se deja que asamblea general resuelva.

Todos los funcionarios del ejido son elegidos en asamblea por un período de tres años, no obstante pueden ser depuestos de sus cargos antes de cumplir con este lapso de tiempo si así se decide en la asamblea (Ley Agraria, vigente al 2010). Esta situación es común en Noh Bec, a algunos los han depuesto por malos manejos de los recursos económicos y/o porque no representan lo que los ejidatarios quieren en determinado momento, por ejemplo, por falta de buenos resultados, de autoridad o porque no resuelven alguna dificultad que les interesa, etcétera. Sólo en el caso de la elección del comisariado ejidal se hace una campaña política previa al día de la votación, normalmente se presentan dos candidatos, quienes han llegado a ofrecer comida y bebida a los ejidatarios al finalizar la campaña.

Por otro lado, quienes incurrieron en conductas oportunistas fueron las autoridades de la segunda directiva de la empresa y un grupo que estuvo detrás de ellos, incluso posteriormente siguieron postulando y apoyando futuros dirigentes. Cabe mencionar que el tesorero, señalado como uno de los autores del desvío de fondos, aseguró en entrevista que su grupo perdió la última elección del comisariado ejidal en el 2009 porque sus familiares no pudieron acudir a la asamblea el día de la votación, ya que un día antes habían tenido una fiesta familiar que terminó muy tarde.

Con respecto a la empresa, los ejidatarios después de conocer los resultados que arrojó una auditoría no aplicaron ningún tipo de sanción a los responsables, uno de los ejidatarios dijo el porqué:

“...por la amistad que existe en el entorno social y porque somos familia preferimos buscar alternativas en lugar de castigar a los culpables, lo que se requiere es que el ejido siga, crezca y mejore...”<sup>50</sup>.

La discrecionalidad en los “préstamos” no se ha castigado, los desvíos de fondos y las deudas de los ejidatarios se han pasado por alto porque, como ellos expresaron, resultó difícil sancionar a sus familiares, compadres y amigos con los que convivían a diario en la comunidad. En el caso del fraude cometido en contra de la empresa, un ejidatario mencionó que en la asamblea se acordó realizar una auditoría, misma que se concretó y sólo vino a confirmar lo que ellos sabían, el convenio posterior fue correrlos del ejido, esta decisión no se consumó.

## **2.2 La percepción de los ejidatarios sobre la creación de la empresa.**

Los ejidatarios percibieron que la empresa fracasó, la mayoría sostiene que con ella han venido los problemas más fuertes para Noh Bec desde que iniciaron el manejo de sus recursos forestales en la década de 1980. En la opinión de uno de los entrevistados, la empresa tenía la finalidad de darle un impulso a la producción maderera, sobre todo a la industrialización, rubro carente de innovación y mejora desde hacía más de 10 años, pues al día de hoy sólo se produce madera aserrada; incluso hubo retrocesos porque en algún tiempo se produjo madera estufada, así como muebles y artículos elaborados con esta

---

<sup>50</sup> Entrevista con Luis Álvarez, ejidatario. Localidad Noh Bec, Quintana Roo, México. Agosto del 2009.



materia prima. De acuerdo con sus argumentos, el proyecto debió comprender el fortalecimiento de la base social y crear un reglamento que fuera acatado por todos:

“...la formación de una estructura empresarial se vislumbró como algo que podía generar el despegue de la comunidad pero no fue así porque...la gente no recibió orientación..., después del Plan Piloto Forestal (1984-1986) no hubo acompañamiento del gobierno ni de las ONG´s a las comunidades para que pudieran comprender la parte del desarrollo social más que el económico... (Los ejidatarios) tenían que armar estatutos, reglas al interior del ejido que no se hicieron y si no existen no se pueden seguir, entonces la comunidad se fue a pique por la cuestión social, el rescate que yo le veo a esta parte es la reagrupación a través de familias. Noh Bec se caracteriza por tener una fortaleza en la parte familiar, de hecho por ahí tenemos ya (en la localidad) unas 3 ó 4 microempresas exitosas a partir de la organización familiar...”<sup>51</sup>.

Otro asunto mencionado repetidas veces por los ejidatarios y percibido como un freno para la actividad empresarial es la actitud de quienes se resisten a acatar alguna orden o el llamado a respetar los acuerdos cuando viene de otro ejidatario. Los ejidatarios hablaron de las fricciones que surgen entre ellos cuando una sugerencia, propuesta u opinión es percibida por algunos como una imposición, quienes en seguida apelan su igualdad de derechos. Uno de los ejidatarios advirtió este comportamiento cuando fungió como presidente del comisariado ejidal:

“...todavía no logramos entender que si somos dueños debemos de cuidar más, de trabajar más, una ideología se vino dando desde hace algunos años de que dicen: yo soy dueño igual que tú, por qué vas a venir a exigirme que trabaje. Cuando yo fui comisariado en el 97, quería dar un giro para que se trabajara como empresa, que los ejidatarios que vayan ahí sean trabajadores, que entiendan eso porque ya no se les podía decir nada, yo cuando veía una persona negativa la jalaba y platicaba con ella aparte, lo convencía y les decía: sí, es tuyo pero qué tienes que hacer para que salga adelante, cuidar, yo cuando voy a lo mío yo trabajo más que yo vaya a trabajar ajeno, trabajo más porque sé que es mío, así tenemos que ser acá

---

<sup>51</sup> Entrevista con Armando Rojas, funcionario público, hijo de un ejidatario. Localidad Noh Bec, Quintana Roo, México. Enero del 2010.

nosotros...Y eso me llevó a alejarme del ejido porque la gente no quiere entender porque lo hacen según a favor de ellos y no es así al final perjudican a todos y a ellos mismos»<sup>52</sup>.

Por el contrario, los ejidatarios reconocieron que el proyecto de la S.P.R. fue parte del aprendizaje de estos años a cargo de la actividad forestal. Ellos adquirieron capacidades para el trabajo y establecieron una red de relaciones con distintos actores sociales, entre ellos se encuentran: instituciones gubernamentales, educativas y de investigación, agencias para el desarrollo nacionales e internacionales, organizaciones no gubernamentales, prestadores de servicios profesionales, dirigentes de otras empresas rurales, compradores y organizaciones gremiales a nivel estatal. La experiencia que han obtenido la han capitalizado de manera individual para emprender pequeñas empresas de tipo familiar o en asociación con otros ejidatarios, es el caso de las carpinterías<sup>53</sup>, donde han llegado a dar valor agregado a la madera y explotar nuevos canales de comercialización. Uno de los ejidatarios lo confirmó en el siguiente relato:

“...se aprendieron muchas cosas, por ejemplo la capacitación y el manejo de las máquinas, a raíz de la creación de la empresa ejidal se fabrican cajas de abeja y hay varios talleres de carpintería en la comunidad que las hacen, hay palaperos porque estamos cerca de la zona turística, eso salió de la empresa, capacitamos gente, lo cual trajo beneficios a la comunidad... Por eso no podemos decir que estamos tan necesitados, fue uno de los logros de la empresa..., realmente la capacitación en la parte de administración la hay, nada más que en el momento a lo mejor se olvida...”<sup>54</sup>.

Noh Bec cuenta con recursos humanos con formación y experiencia, así también con los activos fundamentales para el arranque y funcionamiento de una empresa, esto es, infraestructura, financiamiento, maquinaria, conocimientos técnicos y la fuente de la materia prima, el bosque, el cual es aprovechado con un plan de manejo reconocido en la

---

<sup>52</sup> Entrevista con Carlos Navarro, ejidatario, ex presidente del comisariado ejidal. Localidad Noh Bec, Quintana Roo, México. Julio del 2010.

<sup>53</sup> En el primer capítulo se trató el tema de las carpinterías en Noh Bec.

<sup>54</sup> Entrevista con José Ledezma, ejidatario y miembro del consejo ejidal. Localidad Noh Bec, Quintana Roo, México. Julio del 2010.

Ley General de Desarrollo Forestal Sustentable<sup>55</sup> y por los mismos ejidatarios. Otro recurso es la red de caminos que se construyó al interior del bosque ejidal, los ejidatarios se encargan de mantenerla en buen estado, un especialista mencionó la importancia de ello:

“En Noh Bec hay una red de caminos que rebasa los 100 km., los caminos son como el sistema circulatorio de la madera y de la empresa,... es el único ejido que invirtió en caminos, además lo favorece el tipo de territorio, entonces es el único ejido que puede vender madera todo el año. Una red de caminos que te permite trabajar todo el año te permite un empleo sostenible, en los demás ejidos el empleo es temporal”<sup>56</sup>.

Pese a lo anterior, el comportamiento oportunista de los ejidatarios ha minado iniciativas encaminadas a fortalecer la producción maderera a nivel ejido y los órganos ejidales no han sabido erradicarlo. El oportunismo, marcado por el beneficio personal y a corto plazo, se reproduce porque el contexto de las redes de parentesco lo favorece.

Cabe destacar que los diferentes órganos que componen la estructura ejidal han servido para supervisar las actividades y el comportamiento de unos y otros, la rendición de cuentas se ha dado gracias a la exigencia de los mismos ejidatarios que están en funciones y que conocen el teje y maneje del negocio. Esto lo sacho a colación porque en el testimonio de un ejidatario interpreté que uno de los errores consistió en que la administración de la empresa se independizó al punto de realizar movimientos sin el consentimiento o autorización del resto de los órganos. Él lo expresó así:

“La empresa estaba bien, el problema fueron los muchachos que se quedaron al frente de ella, la empresa siempre ha funcionado..., el problema fue crear un grupo de gentes al margen de la asamblea, darles poder y dinero, gente joven que no,...la empresa funciona muy diferente al ejido, con reglas distintas...Yo pienso que no hubieron los suficientes candados, no respetaron al consejo de administración, el gran problema fue...que ellos se quedaron al frente sin capacidad administrativa ni empresarial, ni escuchar consejos de nadie...La empresa siempre

---

<sup>55</sup> La ley forestal es la encargada a nivel federal de la regulación de los bosques, en la actualidad tiene vigencia la Ley General de Desarrollo Forestal Sustentable, del 2003, la cual contempla medidas de tipo sustentable, es decir aquellas que permiten el aprovechamiento de un recurso natural en el presente de manera que garantice su persistencia a largo plazo.

<sup>56</sup> Entrevista con Israel Montes, ejidatario y profesional en el ramo forestal. Él es considerado uno de los líderes en el ejido. Localidad Noh Bec, Quintana Roo, México. Enero del 2010.

existió en Noh Bec bajo el esquema ejidal, la experiencia me dice que los ejidatarios no estábamos listos para tener una empresa ... No es mala la empresa, fuimos malos nosotros, no es una mala idea, no era el momento apropiado, no había la conciencia, a lo mejor no lo pensamos bien, no puedes ser juez y parte”<sup>57</sup>.

Otro ejidatario mencionó los inconvenientes de formar las dos directivas, pues se generó cierta rivalidad entre ellas y complicó la toma de decisiones; él lo expuso de la siguiente manera:

“Al formar la empresa no se asentaron las bases, la estructura se presentó bien pero no se cimentó,... separaron las administraciones, eso perjudicó porque se formó una directiva de la empresa que tuvo choques con el comisariado. Empezaron a haber sueldos de gente de la administración, primero se pensó en que fueran sólo dos personas, el gerente y un administrador, pero después ya eran seis personas con buenos sueldos, por eso digo que administrativamente fue donde fracasamos..., lo que se iba a dividir era las contabilidades del ejido y empresa, pero la división no tenía que ser entre las directivas”<sup>58</sup>.

El desánimo de organizar proyectos para el ejido se refleja en los testimonios de quienes se sienten atrapados y condenados a no encontrar alternativas a sus problemas:

“Yo veo que es tan fácil poder comenzar un proyecto, una empresa sólida..., tenemos el bosque y capacidad, pero si nosotros somos los corruptos y el sistema ejidal está tan maleado, así no se puede, no podemos contra nosotros mismos... Todos sabemos lo que cada quien hizo...”<sup>59</sup>.

Este capítulo tiene la intención de mostrar las vicisitudes de hacer productiva la actividad forestal en un contexto donde la cultura política corporativa, el compadrazgo y otras formas muy arraigadas en las relaciones sociales, en vez de favorecer el compromiso por el bien común y por la ganancia colectiva, derivan en un comportamiento oportunista y corrupto. Sin embargo, también muestra cómo los ejidatarios en una situación de

---

<sup>57</sup> Entrevista con Jesús Castillo, ejidatario. Localidad Noh Bec, Quintana Roo, México. Julio del 2010.

<sup>58</sup> Entrevista con Carlos Navarro, ejidatario, fungió como presidente del comisariado ejidal. Localidad Noh Bec, Quintana Roo, México. Julio del 2010.

<sup>59</sup> Entrevista con Edgar Martínez, ejidatario, fue presidente del comisariado ejidal y gerente de la empresa. Localidad Noh Bec, Quintana Roo, México. Agosto del 2009.

autogestión intentan encontrar mejores soluciones a sus problemas, ellos reconocen que su sustento económico depende de su ingenio para resolverlos.

De esta manera, a ocho años de la creación de la empresa forestal, los ejidatarios siguen pagando las deudas derivadas de los malos manejos de la misma y en este momento estudian la posibilidad de cerrarla de manera definitiva. La situación se ha agravado aún más con la devastación en el área forestal por el paso del huracán en el 2007. En la actualidad, los ejidatarios están en busca de nuevos proyectos para el ejido, incluso han pensado en incursionar en el ecoturismo y en servicios ambientales. De hecho existen nuevas opciones en proyectos para ejidos que promueven la conservación de bosques para el “secuestro de carbono”, el cual consiste en captar el dióxido de carbono (CO<sub>2</sub>), principal gas de efecto invernadero, con miras a disminuir el calentamiento global (Callo, 2002). Los bosques tropicales tienen gran capacidad de captura de dicho gas y ya existen diversas instituciones y organismos multilaterales que están incursionando en el financiamiento de este tipo de proyectos. A su vez, algunos ejidatarios conocen estos programas y ya empiezan a valorar este tipo de opciones para su patrimonio natural.

### **Capítulo III. Los problemas de organización colectiva del ejido Noh Bec, que amenazan la sustentabilidad de la actividad forestal.**

En este capítulo trataré el paradigma de la actividad forestal sustentable en el ejido de Noh Bec. Pretendo distinguir las convergencias y divergencias entre lo que se dice en la literatura sobre el desarrollo sustentable y la manera en que los ejidatarios lo asumen y lo tratan de llevar a cabo. En efecto, la búsqueda continua de proyectos productivos para el ejido es un síntoma de que los ejidatarios se inquietan por el futuro del bosque dado que representa su principal fuente de trabajo. En el proceso de aprendizaje sobre la administración de un recurso de uso común, en este caso recursos forestales, los ejidatarios han encontrado límites para lograr que todos cumplan con lo que a cada uno corresponde, según previos acuerdos y compromisos elaborados por ellos mismos para generar riqueza que se traduzca en bien común. El oportunismo y la corrupción se han reproducido en la medida que las relaciones familiares y de compadrazgo permiten la impunidad, estos dos componentes crean una actitud de desconfianza en los ejidatarios, en virtud de esta situación es difícil conseguir que la actividad forestal sea productiva y por ende sustentable.

#### **1. Sobre el concepto de sustentabilidad.**

La sustentabilidad<sup>60</sup> hace referencia a la propuesta alternativa de desarrollo que surgió en la década de 1970, en ese entonces cuestionó la racionalidad económica del modelo de desarrollo en curso, debido a que las prácticas de producción y consumo que de ahí derivaban propiciaron la crisis ambiental (Provencio *et al.*, 1993). Entre sus planteamientos se encuentra el reconocer que existen límites al crecimiento dado el carácter finito de los recursos naturales que constituyen la base del proceso económico; así como también, señala la falta de una nueva orientación al desarrollo que tome en cuenta las bases ecológicas, económicas, políticas y socioculturales para la producción (Leff, 2007).

El origen de la sustentabilidad como modelo de desarrollo data de la década de 1960 con la publicación del libro titulado *The Silent Spring* (1962), de la periodista estadounidense Rachel Carson, quien alertó a la sociedad de los efectos negativos en el ser humano y en algunas especies, generados por la producción a gran escala con base en

---

<sup>60</sup> Los conceptos: sustentabilidad y desarrollo sustentable se usarán de forma equivalente.

sustancias químicas (Des Jardins, 1997). Un evento ulterior de relevancia fue la Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Ambiente Humano celebrada en Estocolmo, Suecia, en 1972, espacio donde se planteó la relación entre ambiente y calidad de vida, así como la necesidad de establecer límites al crecimiento económico y de dar una nueva orientación al desarrollo, sobre todo a las prácticas productivas y de consumo que dieron lugar a una degradación de los recursos naturales (Leff, 1993).

Por tanto, los primeros antecedentes de la sustentabilidad se remiten al ambientalismo. Las alusiones al concepto se dieron en el marco de la Comisión Mundial sobre Medio Ambiente y Desarrollo (CMMAD) de 1987, en el informe conocido como “Nuestro Futuro Común” o “Informe Brundtland”. El desarrollo sustentable fue definido como el “desarrollo que satisfaga las necesidades de las presentes generaciones, sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades” (ONU, 1987).

La Conferencia de las Naciones Unidas sobre Medio Ambiente y Desarrollo (CNUMAD) llevada a cabo en Río de Janeiro, Brasil, en el año de 1992, marcó la pauta a escala internacional. A partir de este acontecimiento se originaron múltiples conferencias, convenciones, convenios y protocolos en los que se acordaron compromisos en aras de la protección del medio ambiente. En esta plataforma se abordó a la sustentabilidad con un enfoque distinto, es decir, como integradora de las variables social, económica, cultural y ambiental que intervienen en los proyectos de desarrollo (Leff, 2005); esta investigación se identifica con este enfoque. Hiernaux (2003) añadió que el reto era articular dichas dimensiones, procurando un desarrollo más equilibrado, pues hubo malos resultados al aplicar proyectos que sólo incluyeron la inversión de capital económico y tecnología.

El concepto de sustentabilidad se ha generalizado en diversos ámbitos a lo largo de las últimas cuatro décadas; los organismos gubernamentales, las agencias para el desarrollo, las organizaciones no gubernamentales y hasta la academia, lo han incorporado a los discursos oficiales. En el plano teórico, por sus variadas interpretaciones, es considerado un término polémico, incluso al punto de calificarlo como ambiguo (Redclift, 2000). Este trabajo rescató, de las innumerables obras que tratan sobre la sustentabilidad, valiosas aportaciones en el sentido de una mejor comprensión del concepto, de ahí deriva la identificación de convergencias y divergencias entre la teoría y la realidad observada.

En este tenor, es conveniente mencionar lo que argumentó Enrique Leff (2007) acerca de las interpretaciones al anglicismo *sustainability* o también, *sustainable development*, el que se ha traducido al castellano como *sostenible* o *sustentable* sin distinción alguna. El autor aclaró que entre estos dos conceptos sí hay diferencia: el primero se refiere a la durabilidad del proceso económico y el segundo implica las condiciones ecológicas, económicas y socioculturales que dan el soporte a procesos más integrales. La idea de *sostenible* puede identificarse en términos como “sostenibilidad”, “desarrollo sostenible” y “crecimiento sostenido”, los cuales están relacionados con la propuesta neoliberal, misma que promueve un crecimiento económico sostenido a toda costa. Dar prioridad a una viabilidad económica termina por atentar contra aquello que defiende este mismo enfoque que es la durabilidad.

Bifani coincidió en que el desarrollo con los calificativos sostenible o sustentable proviene del anglicismo *sustainable development*. El equivalente del término anglosajón en español es sostener o sustentar, ambos hacen alusión a la idea de mantener, conservar, prestar apoyo o tolerar; en este caso, la noción es pasiva, afirma el autor. En el vocablo inglés también están presentes estas connotaciones, pero lo que lo distingue es que tiene una evocación activa, ya que “...la expresión inglesa se refiere a un proceso cuyo ritmo hay que mantener, es una concepción dinámica, no estática, que introduce una visión temporal de largo plazo” (Bifani, 1997:119).

Cuando para Enrique Leff es de suma importancia hacer la distinción entre sostenible y sustentable, dado que a este último concepto lo identifica con “internalizar” diversas variables que serán el sustento de procesos más equilibrados, para Bifani se trata de la falta de una connotación activa, es decir, sostener o sustentar hacen referencia a un soporte del proceso pero no a la idea de mantenerlo a largo plazo a través del cambio.

Por su parte, Bifani (*op.cit.*:122) definió así el desarrollo sustentable: “...se refiere a un constante proceso de cambio en el cual la explotación de los recursos naturales, la dirección de la inversión y del progreso científico-tecnológico, junto al cambio institucional, permiten compatibilizar la satisfacción de necesidades sociales presentes y futuras”. Barkin (1999:44) converge en esta idea: “la sostenibilidad... (debe entenderse) como un proceso



más que un conjunto de metas muy específicas... (que) implica la modificación de un proceso en la naturaleza, la economía, y la sociedad”.

De ahí que en este trabajo la sustentabilidad sea interpretada como un concepto dinámico, esto es, como un proceso de cambio continuo que configura la proyección a largo plazo de cualquier proyecto productivo. Sin perder de vista que el cambio no viene por sí solo sino que es el resultado de una previa planificación. Tomando esta definición como guía, existen algunas convergencias y divergencias con el paradigma de sustentabilidad que siguen los ejidatarios de Noh Bec, a las que se hace referencia en un apartado posterior.

### **1.1 Los enfoques de la sustentabilidad y sus críticas.**

Los teóricos han analizado la sustentabilidad como modelo de desarrollo en sus tres principales componentes, a saber: económico, ambiental y social. La perspectiva neoclásica, neoliberal o también conocida como “sustentabilidad débil”, tiene como eje central el crecimiento económico y ha sido el blanco de diversas críticas por parte de algunos autores como: Bifani (1997); Martínez y Roca (2000); Redclift (2000); Leff (2007), entre otros. Por otro lado, es aceptada y promovida, con diversos matices y niveles, por instituciones multilaterales que desde hace varias décadas tienen en su agenda el tema del desarrollo, entre ellas se encuentran la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), el Banco Mundial (BM), el Fondo Monetario Internacional (FMI) y otros. Más que estar a favor de un crecimiento económico a ultranza, estas últimas se han enfocado en poner en operación el desarrollo sustentable mediante programas y políticas que tienen como prioridad el aspecto económico.

Los principales planteamientos de esta postura han sido cuestionados por reducir el medio ambiente al aspecto de “capital natural”, en el que subyace el supuesto de que los recursos naturales y su deterioro son susceptibles de medirse en valores monetarios. De este modo, para dar solución a la degradación ambiental causada por el uso intensivo de la naturaleza, se propone la sustitución de “capital natural” por “capital manufacturado”, este último es aquel en el que interviene el ser humano y la tecnología (Martínez y Roca, *op.cit.*).

La crítica se dirige a desestructurar la base de los argumentos de este paradigma, pues se considera que no hay suficiencia en los supuestos neoliberales. En primer término, no es posible realizar cálculos del medio ambiente en términos económicos o monetarios. De igual forma, es erróneo postular la neutralidad de valores, ya que estos últimos al ser asignados a los recursos naturales reflejan las prioridades de quien o quienes los determinan. “Los valores de uso (de la naturaleza) no atraen valores monetarios porque existen en el exterior de la estructura de asignación de precios de mercado” (Redclift, *op.cit.*: 31). El autor argumenta que este modelo percibe la interacción social como instrumental, donde no se le da valor intrínseco alguno al ser humano; además, el comportamiento humano, culturalmente determinado, tampoco podría ser calculado con las herramientas de la economía. Leff (*op.cit.*) menciona que los procesos ecológicos y simbólicos son reconvertidos en capitales natural, humano y cultural para ser asimilados al proceso de reproducción y expansión del orden económico. Los economistas neoclásicos aplican medidas y valores de acuerdo a sus criterios, dejando de lado otras perspectivas.

Segundo, la sustitución de la que trata este enfoque conlleva el pensamiento de que la tecnología puede revertir los efectos negativos del uso intensivo de los recursos de la naturaleza. Según este planteamiento, es posible prescindir de los recursos naturales para un consumo *sostenible*, e inclusive un incremento de él, lo anterior podría cumplirse siempre y cuando exista un progreso técnico. Esta afirmación resulta endeble, ya que todo proceso de producción, incluso la creación de la tecnología, requiere de la energía y los recursos que provee la naturaleza. Asimismo, bajo este enfoque la riqueza proporciona el dinero para corregir el deterioro ambiental y que la pobreza, por el contrario, da lugar a la degradación del ambiente (Martínez y Roca, *op.cit.*).

En este tenor, ha habido otras opiniones más conservadoras por parte de economistas como Pearce (citado por Foladori, 2002), quien intenta introducir preocupaciones medioambientales en sus análisis, proponiendo la sustitución de recursos no renovables por recursos renovables (aunque susceptibles de agotarse) en el proceso económico. *Grosso modo*, estos teóricos han puesto en tela de juicio la propuesta neoliberal y la han descartado como la panacea a la crisis ambiental y como viable para un desarrollo sustentable. Enrique Leff (*op.cit.*) da por hecho que la pretensión de este enfoque consiste en disolver las

contradicciones entre medio ambiente y crecimiento económico, proclama a éste último como un proceso sustentado sólo en los mecanismos del libre mercado. La posición neoliberal no ha permitido dar un viraje hacia la sustentabilidad, porque ello implicaría replantear tanto estilos de vida como caminos que ha trazado el mismo desarrollo, que son, por lo demás, los que han generado la crisis ambiental.

De acuerdo con Bifani (*op. cit.*) el argumento principal de este paradigma, al que él denomina “interpretaciones económicas del desarrollo sostenible”, es que se necesitan crear las condiciones para un crecimiento económico sostenido y a largo plazo con el fin de reducir la pobreza y en consecuencia, el deterioro del ambiente. De ahí derivan varios puntos a los que hay que hacer referencia, entre ellos, la relación entre pobreza y degradación ambiental. Se ha señalado que la población en condiciones de pobreza y marginación hace un uso “irracional” de los recursos naturales que tiene a su alcance para cubrir sus necesidades cotidianas, esto sin importar, a menudo, aquellas actividades que impliquen la preservación de dichos recursos a largo plazo. Esta situación, en concordancia con el modelo neoclásico, ha dado lugar a la crisis ambiental. Aún cuando es cierto que la pobreza y la degradación ambiental se relacionan, sería erróneo no admitir la existencia de otra realidad que genera daños, incluso irreversibles, al medio ambiente. Se trata de los estilos de vida, las formas de producción a gran escala y los altos y crecientes niveles de consumo en los países desarrollados, lo cual requiere de una base amplia de recursos naturales y de un uso intensivo del ambiente (Barkin, *op.cit.*).

En efecto, surgió un debate relativo al fenómeno de la pobreza, donde ésta pasó a segundo término en su relación con el deterioro ambiental, ya que la reducción de los índices de pobreza sería el medio para lograr una conservación de los recursos naturales; esto significó que el alivio de la pobreza fue visto como medio y no como fin (Foladori, *op.cit.*). La crítica menciona que no se abordaron las causas de la pobreza como el problema de raíz, sino que sólo se trataron los efectos de ésta sobre el entorno natural. En este caso, el crecimiento económico es un recurso técnico porque no ataca los problemas de fondo, no siempre contrarresta los medios que dan lugar a condiciones de pobreza, como son la falta de equidad en la distribución de la riqueza, la restricción de las oportunidades

relacionadas con el desarrollo de las capacidades humanas, el poco o nulo acceso a los recursos como la tierra, entre otros.

A grandes rasgos, esas son las principales fallas imputadas a este enfoque, el cual ha mostrado cierta incapacidad al no presentar propuestas más incluyentes y sólo sesgadas hacia un crecimiento económico a expensas de las condiciones ambientales, sociales, culturales y políticas. Este paradigma es uno de los más difundidos y ha incorporado el concepto de sustentabilidad a su discurso según sus prioridades. En este sentido, Arturo Escobar (1999:54) analizó la evolución del discurso sobre el desarrollo, él argumentó que éste ha ido variando desde su énfasis en el crecimiento económico e industrialización en la década de 1950, hasta la propuesta sostenible del decenio de los noventa, sin embargo, ha mantenido intacto un cierto núcleo de elementos y de relaciones. En este cuestionamiento al concepto de desarrollo señaló que una elite definió y trazó las líneas de éste en países ricos y pobres; esa institucionalización sirvió a los intereses de una minoría. Él aseguró que después de la Segunda Guerra Mundial quedaron establecidas las estructuras de poder al definir lo que significa desarrollo y con ello se aisló a la alteridad, a los “subdesarrollados”.

La sustentabilidad retoma la idea de lo alternativo, de aquello que implica un verdadero replanteamiento de lo que se entiende por desarrollo. No es que la sustentabilidad se oponga al crecimiento económico, sino que lo pone en una balanza y lo cuestiona: ¿crecer a costa de qué? Ese es el momento de la fractura entre el planteamiento de la sustentabilidad y el neoliberal, pues un incremento económico sostenido que no reconoce límites no propicia un desarrollo sustentable si no hay avances en la equidad social, en el manejo de los conflictos de las organizaciones, en el uso de los recursos naturales de acuerdo a la capacidad del sistema natural, entre otros aspectos.

Sin pretender llevar a cabo una revisión exhaustiva de las diferentes posiciones teóricas, consideré necesario abordar con más amplitud el enfoque neoliberal ya que, por contraste, coadyuva en gran parte a una mejor comprensión del concepto de sustentabilidad. Ahora bien, el paradigma ambiental es también uno de los más divulgados. Existe una extensa gama de visiones “ambientalistas”, desde las más radicales que proponen un “crecimiento cero”, es decir, no aceptan compatibilidad alguna entre crecimiento económico y conservación del ambiente y están en contra de todo tipo de

intervención en las áreas naturales, hasta algunas propuestas que encajarían en lo que se conoce como “economía ambiental”, la cual integra elementos ambientales pero da prioridad a la viabilidad económica.

El enfoque ambientalista tiene como una de sus principales preocupaciones mantener las condiciones ecológicas necesarias para continuar la vida humana a lo largo de las generaciones futuras, ejemplo de ello es la esencia del Informe Brundtland del año 1987. Pese a ello, esta visión no hace referencia a la actual desigualdad en la distribución de los recursos a escala mundial y por ende, soslaya la diferencia de las condiciones de vida entre las poblaciones de los países desarrollados y en vías desarrollo. Es aquí donde interviene la cuestión de la igualdad, no sólo intergeneracional (generaciones futuras) sino intrageneracional (generaciones del presente) (Redclift, *op.cit.*). De tal manera, no es posible generalizar el nivel de bienestar en los países del Norte hacia el resto de las regiones del planeta. Con la solidaridad a futuro se relegan las necesidades de las generaciones actuales, sobre todo aquellas que viven en condiciones de subsistencia y se les pide que protejan el medio ambiente ahorrando recursos naturales.

La perspectiva ecológica no analiza las razones y las formas de intervención del ser humano sobre el medio ambiente, se centra en las consecuencias de ello, dirige su atención a la degradación ambiental. Aquí se distingue a la conservación de la naturaleza como un mecanismo para promover el desarrollo sustentable (Bifani, *op.cit.*). El enfoque ambiental se reduce a un pensamiento conservacionista, no integra otras variables, por lo que tampoco es capaz de gestionar la satisfacción de las necesidades humanas del presente y del futuro junto con un uso racional de los recursos naturales, que es parte de lo que promueve la sustentabilidad.

En cuanto al tema de sustentabilidad social, puede decirse que ha estado presente en los enfoques anteriores, al aludir al fenómeno de la pobreza o cuando se habla sobre bienestar y calidad de vida. A principios de la década de 1970 hubo un viraje hacia el reconocimiento de los aspectos sociales y culturales del desarrollo, en ese entonces se difundió la idea de que la población debía ser partícipe de los programas de desarrollo con el fin de obtener buenos resultados; la cultura dejaba de ser una categoría residual (Escobar, *op.cit.*). Otro autor confirmó esta apreciación en un análisis sobre la importancia de los

estudios socioculturales en la planeación de políticas de desarrollo. Las aspiraciones y las demandas de la población juegan un rol fundamental para lograr una aceptación y apropiación de los planes o políticas económicas y socioculturales, lo que a su vez estimula la participación y la organización de los pobladores (Giménez, 1999). El aspecto social de la sustentabilidad implica algo más que el involucramiento en los proyectos, aunque es significativo el avance que hubo en este campo, ya que se pasó de la participación informada a la intervención en el diseño de los programas por parte de la población.

Por su lado, Foladori realizó una evolución del concepto de sustentabilidad social, en el que establece que por varios años el tema central lo constituyó la relación entre pobreza y degradación ambiental. Él distingue dos fases, la primera es la “moderna” conciencia sobre la problemática ambiental, va de la década de 1970 a mediados de los años noventa. Se trata de la hipótesis de la “espiral descendente” o del “círculo vicioso”, en donde las personas en condiciones de pobreza pueden ser tanto agentes como víctimas del deterioro en el ambiente. Pueden ser gentes porque la falta de capital económico provoca que utilicen de manera intensiva los recursos naturales y los depreden, y son víctimas dado que la escasez de dinero los obliga a migrar hacia áreas degradadas, más baratas. Según esta hipótesis, la alternativa para romper el círculo vicioso la constituiría el desarrollo económico. La segunda fase parte del decenio de los noventa. En esta época ganó terreno la tesis del “doble camino” y reconoció los siguientes aspectos:

- a) Los bajos ingresos no siempre conducen a la degradación ambiental, ni los altos ingresos garantizan un equilibrio ambiental.
- b) La pobreza no es la causa principal de los daños al medio ambiente.
- c) Tanto la pobreza como el deterioro ambiental pueden tener una misma causa: la falta de recursos o de derechos de propiedad sobre esos recursos.
- d) La degradación podría ser resultado de la integración al mercado.

Para finales del siglo XX se comprendió que el objetivo debía ser el incremento de las capacidades humanas y el aumento de la calidad de vida como un fin, no como un medio. El desarrollo humano sería un objetivo propio y en la medida de éste se alcanzaría una mejor relación con el ambiente (Foladori, *op.cit.*).

Siguiendo al mismo autor, éste concluyó que el actual estado de las relaciones sociales de producción que tienen que ver con reglas de propiedad y/o apropiación, con los condicionamientos del reparto de la producción y con el ritmo y tipo de técnica a usar, es lo que impide la transición hacia una sustentabilidad social. Del mismo modo, él argumentó que las macro políticas económicas del Fondo Monetario Internacional (FMI) y del Banco Mundial (BM), en especial las referentes a la reducción del gasto público, las privatizaciones y la desreglamentación del trabajo y de las políticas de bienestar social entraron en contradicción con las medidas de combate a la pobreza propuestas por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) del año 1999. La complicación consiste en que las primeras marcaron las directrices del desarrollo y tienen hegemonía, pues condicionan el financiamiento a los países a cambio de la implementación de sus políticas.

A la luz de estas tres aristas, vale decir que la sustentabilidad requiere ser analizada como un concepto que incluye diversas variables, entre ellas la práctica política, ya que un proyecto de desarrollo integral involucra la gestión de conflictos de cualquier colectividad. Esta variable es referida por Leff (2007:49) como ecología política, la cual trata los movimientos emergentes de indígenas y campesinos que reclaman el control directo de su patrimonio de recursos naturales, lo que incluye la autogestión de la biodiversidad en la que habitan y las biotecnologías que han generado como saberes y técnicas para la transformación del medio en el que han coevolucionado a través de la historia. Esta perspectiva complementa el resto para configurar la idea de sustentabilidad desde el punto de visto teórico.

## **1.2 El paradigma de la sustentabilidad en la actividad forestal del ejido Noh Bec. ¿Cómo lo asumen los ejidatarios?**

Los pobladores de algunas localidades de Quintana Roo aprovechan sus recursos forestales locales, maderables y no maderables; esta actividad ha integrado parámetros nacionales e internacionales de “buen manejo” o de “manejo racional”, lo cual hace alusión a la sustentabilidad. En este sentido, esta noción se ha utilizado en planes de manejo forestal que pretenden incluir tecnología adecuada, la aceptación y compromiso social por parte de

los propietarios de los recursos naturales y apuntan a ser viables en términos económicos y ecológicos. Por ello, el sector forestal se ha beneficiado de proyectos convocados por instituciones de gobierno, organizaciones no gubernamentales (ONG's), programas de cooperación internacional, agencias para el desarrollo e instituciones educativas (Negrón, 2002). Estos proyectos brindan apoyo financiero, político y técnico, principalmente; este acompañamiento en el proceso del aprovechamiento forestal ha sido fundamental para los ejidos.

En particular, el sector privado forestal, las comunidades y ejidos forestales, los gobiernos y las organizaciones no gubernamentales impulsan distintas iniciativas a favor de la implementación de criterios sustentables, una de ellas es la certificación de manejo sustentable de los recursos forestales con reconocimiento a nivel internacional. En México, el Programa SmartWood es el responsable de acreditar esta última ante el Consejo de Manejo Forestal (Forest Stewardship Council -FSC- por sus siglas en inglés). La certificación es conocida como “sello verde” y se obtiene a través de una evaluación de la forma de aprovechamiento forestal y de los efectos del mismo en los recursos naturales, así como su repercusión en el bienestar de la población (Martínez *et al.*, 2003). La finalidad es que haya una buena planeación, un bajo impacto ambiental en todo el proceso de la producción y que los beneficios se reflejen en la mejora de las condiciones de vida de los pobladores de la localidad.

La sustentabilidad, como paradigma que guía la actividad forestal del ejido Noh Bec, ha consistido en conseguir y conservar la certificación de manejo sustentable del bosque, en lograr una actividad forestal productiva para gestionar aspectos encaminados al bienestar de los ejidatarios, sus familias y el resto de la población que habita la localidad Noh Bec. Lo anterior concuerda con la siguiente definición: “Sustentabilidad no sólo significa conservar los recursos naturales y limitar los impactos ambientales, sino capacidad para satisfacer las *necesidades humanas*” (Martínez y Roca, 2000:413).

Noh Bec recibió en el año de 1995 su primera certificación de manejo sustentable de bosque natural junto con los ejidos Caobas, Petcacab y Tres Garantías, todos miembros de la Sociedad Civil de Productores Forestales Ejidales de Quintana Roo (SCPEFQR). En calidad de ejido forestal independiente obtuvo la certificación SmartWood en 1999 para



productos maderables, vigente hasta el año 2008. Dicha certificación incluyó los procesos de extracción y transformación de la madera. Con ello ha logrado vender su madera certificada al exterior del país, frecuentemente sin intermediarios, puesto que cuenta con clientes desde hace varios años por el prestigio que ha ganado en el sector a escala nacional e internacional. De hecho, Noh Bec también puede integrar las actividades forestales no maderables, como la extracción de resina del árbol de chicozapote que sirve a la producción del chicle. En el 2010 la renovación de la certificación de la madera se encontraba en espera dado que el tercer Plan de Manejo Forestal (PMF) de Noh Bec, requisito indispensable para la acreditación, estaba en proceso de elaboración.

Una de las peculiaridades de este ejido es haber obtenido y conservado la certificación desde 1999. El total de hectáreas certificadas y susceptibles de ser comercializadas, como ya se mencionó, es de 18,000, de un total de 23,100; lo que significa una amplia extensión de cobertura vegetal que alberga especies de valor comercial considerable en el mercado. Este ejido no es representativo del estado de Quintana Roo, pues la mayor parte de los ejidos de esta región posee pocas hectáreas de tierra y un mínimo de especies maderables comerciales (Armijo, 2004). Por otro lado, Noh Bec se proyecta como uno de los modelos con éxito del Plan Piloto Forestal, PPF (1984-1986), el primero caracterizado por su trabajo en conjunto y por la socialización de los beneficios económicos en la población (Argüelles *et al.*, 2004).

El PPF (1984-1986), iniciativa estatal con fines de conservación y aprovechamiento de los recursos forestales fue considerado como un proyecto de desarrollo sustentable, esto “...como parte de la dinámica internacional de protección al medio ambiente” (Negrón, 2002:4). Además de haber sido una pauta importante en la preservación de bosques y selvas de Quintana Roo, involucró a los ejidatarios de manera directa en el manejo de sus recursos naturales, quienes adoptaron el paradigma de la sustentabilidad para hacer productiva la actividad forestal y darle seguimiento a largo plazo.

En el primer capítulo presenté algunos datos sobre la producción maderera a partir de 1984, momento en que los ejidatarios fueron reconocidos como los únicos permisionarios para el manejo del predio forestal y se hicieron cargo de la extracción e industrialización de la madera. Dicha información ofrece un panorama en el que puede apreciarse cierta

constancia en el aprovechamiento de los recursos maderables en los últimos 26 años (1984-2010), período en el que han ocurrido cambios en todos los aspectos del proceso de producción y que de alguna manera han permitido la continuidad de esta actividad económica. Al respecto, Angélica Negrón (*op.cit.*) se refiere al cambio como el factor que cataliza la construcción del paradigma de la sustentabilidad, entendiendo el cambio social como producto de las interacciones entre los diferentes actores sociales que intervienen. Ella argumenta que la búsqueda de la sustentabilidad de la actividad forestal en el ejido Noh Bec ha implicado una serie de modificaciones en la estructura sociopolítica ejidal y en las formas de organización para el trabajo.

Por otro parte, surge la inquietud sobre ¿cuáles han sido los resultados de la actividad forestal, en cuanto a la mejora en el bienestar de los ejidatarios y sus familias? Esta cuestión se enlaza con la idea de satisfacer necesidades. En las siguientes líneas me interesa subrayar los acuerdos que se han concretado con base en las iniciativas del grupo ejidal tendientes a resolver situaciones con efectos positivos en su calidad de vida, lo cual no quiere decir que todas sus carencias sean cubiertas, tampoco que haya homogeneidad en ellas, ni mucho menos que sean las únicas. El contexto que se aludirá está basado en la información que obtuve en entrevistas y conversaciones informales con los ejidatarios; se trata de testimonios, cifras y datos diversos, muchos de los cuales, además de lo que obtenía de mis diálogos con los involucrados, tuve oportunidad de corroborar con el personal administrativo de la oficina de contabilidad.

El grupo ejidal ha implementado un programa de previsión social que consiste en cubrir gastos médicos ilimitados para los ejidatarios, sin excepción. El programa incluye consultas médicas, medicina y cirugías con especialistas de la salud en clínicas y hospitales privados de Chetumal y Mérida. Las autoridades del ejido se hacen responsables de pagar el monto total del servicio sin importar el costo ni la enfermedad; el beneficiario que requiere este apoyo se encarga de buscar el lugar donde será atendido. Comentan algunos que la decisión de ofrecer este beneficio deriva del respeto a las generaciones anteriores que han dado su vida productiva al ejido, pues por lo general son los adultos de más edad quienes hacen uso de esta prestación social.

De lo anterior emanan opiniones encontradas por parte de los ejidatarios, por un lado se menciona que los pasivos en la contabilidad de la actividad forestal por concepto de previsión social equivalen en promedio a \$20,000.00 mensuales, cantidad que algunos ven como un gasto excesivo, considerando que podrían tener derechohabencia a la salud pública, razón por la cual se ha propuesto la desaparición del programa. Por otro lado, se considera que bastaría con establecer ciertas restricciones a los beneficiarios con el fin de que no se eleve el egreso en detrimento de las ganancias sobre la producción. En este sentido, lo que se argumenta es que los ejidatarios que han abandonado la localidad y que no trabajan para el ejido ni su empresa y sólo cuentan con los derechos sobre la tierra, no deberían tener acceso a este beneficio. Noh Bec tal vez sea el único ejido en el estado de Quintana Roo que cuenta con esta prestación para sus integrantes y aunque haya voces a favor de extinguirlo, es un elemento que los ejidatarios utilizan de manera constante en su discurso para compararse con otros ejidos y para demostrar con ello los buenos resultados de su trabajo.

Otra situación concerniente a las personas mayores es aquella en que los miembros del ejido de más de 70 años reciben una pensión de \$300.00 pesos por semana. Estos recursos los otorga el ejido y actualmente son alrededor de 30 ejidatarios los que cuentan con este beneficio. Asimismo, aquellos de la tercera edad que deseen trabajar, se les asignan labores sencillas, aquellas que estén en condiciones de desempeñar y también por ello reciben un salario. Por ejemplo, los mayores de 60 años son los vigilantes del aserradero ubicado en el núcleo poblacional, donde se dedican a controlar el acceso de personas al área de trabajo.

El reparto de utilidades por concepto de la venta de madera es un derecho que se ha establecido desde hace varias décadas y que los ejidatarios reciben de forma anual, en los últimos años el monto ha sido \$22,000.00 por cada ejidatario. El dinero destinado al reparto es la ganancia o la utilidad del ejido por la venta de la materia prima. Según ciertas versiones, la cantidad antes referida se divide en tres pagos que se entregan en diferentes épocas del año. Estos recursos o cierto porcentaje de ellos, dicen algunos, podrían ser invertidos para mejorar la producción, por ejemplo, la compostura o compra de maquinaria para el aserradero, la incorporación de tecnología nueva al proceso de operación, etcétera. Pese a ello, la mayoría de los ejidatarios no está dispuesta a ceder lo que les corresponde

por el reparto de utilidades, debido en gran parte a la desconfianza que hay entre ellos y en particular con los responsables del manejo de los recursos económicos; los ejidatarios temen que los recursos no se apliquen a los rubros que los requieren y más aún que uno de los funcionarios del ejido se quede con el dinero. Otra razón de peso es porque necesitan satisfacer sus necesidades cotidianas y les es difícil destinar sus ganancias a una inversión que les generaría beneficios a largo plazo. En este caso, dan mayor importancia al futuro inmediato que al distante.

El servicio de agua potable en la localidad podría considerarse otra iniciativa relevante. Durante algunos años, el suministro de agua potable lo llevaba a cabo la Comisión de Agua Potable y Alcantarillado del estado de Quintana Roo (CAPA). La infraestructura que otorgó la institución estatal consistió en un tanque elevado y un sistema de drenaje distribuido en la localidad. En el transcurso de ese tiempo, si alguna vez se presentaba alguna falla técnica el servicio se paralizaba, dejando a la localidad en espera de la reparación. El lapso entre el reporte de la avería y la compostura llegaba a prolongarse más de una semana, lo cual generaba inconveniencias a las familias en sus labores cotidianas y esenciales. Ante esto, los ejidatarios promovieron la concesión del servicio de agua potable al ejido, por lo que ahora es el encargado del suministro y cuenta con personal responsable de su buen funcionamiento, incluido el cobro de cuotas y la provisión del vital líquido a la comunidad. La cantidad en pago por agua de cada vivienda es de \$30.00 al mes.

Existe otro servicio que provee el ejido, el de televisión por cable, el cual cuenta con alrededor de diez canales por el que cada hogar paga \$40.00 mensuales. En el ejido, tanto el suministro de agua como el servicio de televisión por cable no se consideran un negocio, pues no se obtienen ganancias de ello, sólo se han establecido cuotas de recuperación.

En este contexto, se han cubierto en cierto grado algunas necesidades de los ejidatarios, lo que puede interpretarse como elementos que conforman una parte importante del bienestar de la población. Estas iniciativas conllevan la idea del largo plazo, pues se han adoptado con el fin de asegurar ingresos y bienestar para las generaciones presentes y futuras. Estos casos son parte de los frutos que se han concretado con el aprovechamiento de la madera, empero hay que señalar que el concepto de sustentabilidad es todavía más amplio y no se materializa sólo con lo que se ha aludido en lo que respecta al bienestar

material de la población, pues también implica el cuidar el recurso que les provee de dicho bienestar.

En la actualidad los ejidatarios se encuentran en un momento crucial ya que a raíz de las pérdidas del arbolado ocasionadas por el huracán Dean en 2007, mencionaron de manera hipotética que la producción maderera podrá llevarse a cabo de manera consecutiva por diez años más, después de este lapso de tiempo tendrán que esperar la regeneración del bosque, proceso que tomará varios años. Con ello, se cuestionan sobre el sustento y la durabilidad de la actividad forestal, así como de los beneficios económicos y sociales que de ella reciben. Del mismo modo, se preguntan por cuánto tiempo más habrá árboles en condiciones de ser extraídos para su comercialización y comienzan a considerar proyectos productivos alternativos que podrían llevarse a cabo en el ejido, por ejemplo, actividades de ecoturismo, servicios ambientales o incluso obtener alguna ganancia de los servicios que se proveen a la localidad. Una vez terminado el nuevo Plan de Manejo Forestal (PMF) tendrán certidumbre sobre las condiciones del bosque para extraer madera, en particular los ejidatarios sabrán qué cantidad de madera obtendrán anualmente y por cuánto tiempo, no obstante, conociendo la magnitud de los daños al ecosistema aseguran que no tendrán madera disponible por varios años a partir del 2020.

Los ejidatarios ante esta situación han realizado algunas reuniones para analizar la viabilidad de otras opciones productivas, aunque nada se ha definido aún. En efecto, plantean cambios conforme las circunstancias lo demandan, pues de ello depende su sustento en el futuro. De igual forma, han forjado una conciencia de la importancia de preservar sus recursos naturales para las siguientes décadas, se los ve como un patrimonio heredado por sus padres que desean dejar a sus hijos y que así sea con las siguientes generaciones. Han comprendido que el bosque les provee de trabajo y por tanto de recursos económicos que aseguran su reproducción social. El monte es visto como el lugar que les da vida, gracias a los recursos que se obtienen de él, sea madera, alimentos (animales de caza, pesca y agricultura) y demás elementos relacionados con la riqueza ambiental.

En la práctica los ejidatarios han adoptado el paradigma (y hasta la retórica) de la sustentabilidad como una forma de ordenar el aprovechamiento del bosque tropical a largo plazo, así también, buscan cómo hacer productiva la actividad forestal con el fin de

satisfacer sus necesidades humanas en las siguientes décadas. Si bien es cierto que se respeta la planificación ambiental, que se han perfeccionado procedimientos técnicos, que se han mejorado procesos administrativos para optimizar los recursos económicos y que se han dado beneficios sociales a la población, hay problemas en la organización en cuanto a la falta de cumplimiento con lo que cada uno tiene que hacer. El oportunismo y la corrupción rompen los compromisos que los mismos ejidatarios han establecido previamente. Esto tiene que ver con la falta de un acuerdo formal sobre las reglas de administración de los recursos económicos y por consiguiente, de un sistema eficiente de supervisión y de sanciones, que en el caso de Noh Bec son elementos de los que depende en buena medida la sustentabilidad del aprovechamiento forestal y cualquier proyecto productivo que se proyecte a futuro.

## **2. Los problemas de organización colectiva en el ejido Noh Bec.**

La estructura ejidal es la base de la organización para administrar los recursos forestales en Noh Bec. Las reglas de operación del ejido son elementos esenciales que se han respetado desde hace varios años, esto es, el número de integrantes, la división de hectáreas entre los ejidatarios, la característica de ser tierras de uso común respaldada por ley agraria, forestal y por los ejidatarios, así como un Plan de Manejo Forestal (PMF) para administrar el aprovechamiento de los recursos forestales; este último constituye a su vez un subconjunto de reglas técnicas. Pese a que estas reglas han permanecido desde hace tiempo, ha habido cambios en ellas, uno de los más importantes fue la autorización a los titulares de vender de manera individual el certificado del derecho sobre la tierra; este cambio derivó de la reforma al artículo 27 Constitucional en 1992.

En este tenor, la SEMARNAT expide los permisos de extracción de madera a Noh Bec. En el ejido se han establecido algunos procedimientos de control para inhibir la tala de árboles de manera ilícita. En Noh Bec hay una caseta de acceso al predio forestal en donde se encuentra una persona encargada de controlar el acceso, los ejidatarios en calidad de trabajadores cuentan con un jefe de campo, quien entrega un oficio en la referida caseta en el que se especifica la cantidad de madera que pueden sacar por día, dicho documento es autorizado y signado previamente por el presidente del comisariado ejidal. Este documento es el permiso para transportar madera en rollo al aserradero y existe otro permiso para

convertir madera en rollo a pie tabla y poder trasladarla del aserradero a cualquier otro lugar. Dentro del terreno forestal no existe vigilancia formal, sólo se encuentran los ejidatarios que laboran como jornaleros y aquellos que entran a trabajar por su cuenta en sus hectáreas privadas (hasta 35 de 111 hectáreas por cada ejidatario), designadas sobre todo para la actividad agrícola y la reforestación. Sin embargo, la vigilancia es mutua, aunque no es una función asignada a todo aquel que ingresa al terreno forestal, la mayoría lo hace.

Por lo demás, estas reglas son operativas y son conocidas por todos los ejidatarios, quienes aseguran estar comprometidos con ellas y respetarlas. Sin embargo, algunos aseguran que ha habido ciertos casos en que los ejidatarios no han respetado el área de corta y han sacado madera de forma ilegal. Empero, estos sucesos no han sido un problema pues la mayoría de los informantes afirmó que en Noh Bec se controla la observancia del PMF. Estos incidentes no han sido graves y por fortuna no han desatado faltas recurrentes a las normas.

En este sentido, hay otro nivel de reglas que tiene que ver con la industrialización y comercialización de la madera. Estos rubros son controlados principalmente por los jefes y el personal de tres áreas: aserradero, contabilidad y comercialización; las autoridades ejidales son las que administran los recursos económicos y dado que son susceptibles a corromperse y quebrantar el compromiso que tienen con el resto, es la actividad donde se concentran problemas. Todos los ejidatarios realizan la supervisión de la administración del dinero, tanto los que están en funciones en alguna de las áreas del ejido y la empresa como los que sólo participan en la asamblea general pueden exigir rendición de cuentas a otros. La interdependencia entre los diferentes órganos ejidales, incluyendo la empresa, es una especie de mecanismo de vigilancia mutua, ya que cada uno informa sobre las actividades que realiza a la asamblea general.

Las anomalías que detectan los ejidatarios son presentadas ante la asamblea general, se trata de acusaciones de diversa índole, unas mejor fundamentadas que otras. Las denuncias son escuchadas por las autoridades y por todos los ejidatarios, después se someten a discusión, los principales implicados tienen el derecho a presentar pruebas y testigos a su favor, no obstante, ninguno de los entrevistados me otorgó referencia alguna de alguien que

haya sido sancionado formalmente. A menudo, en la misma asamblea se llega a dictar el castigo pero éste al final no se aplica. En Noh Bec no existe un sistema que sancione de manera categórica a aquellos que transgreden las normas, prueba de ello es que los ejidatarios saben que pueden cometer un acto de corrupción sin ser castigados porque intervienen las redes de parentesco para constreñir cualquier penalidad en su contra.

## **2.1 Corrupción y oportunismo amparados en un ambiente de familia.**

“La administración de aserraderos y venta de tabla introdujeron cambios en la economía ejidal y en el *modus operandi* de los ejidos” (Argüelles, 2004:49). La administración de los recursos forestales pasó a ocupar un lugar central en la agenda de Noh Bec a partir del Plan Piloto Forestal -PPF- (1984). Este proceso ha estado en paralelo con la evolución de prácticas corruptas en el manejo de los recursos económicos. Algunos ejidatarios aprovecharon el momento en que se desempeñaron en los cargos de presidente, secretario o tesorero para desviar fondos de manera discrecional, lo que es posible debido a que estos funcionarios tienen la responsabilidad de gestionar el dinero proveniente de la venta de la madera y de los financiamientos.

Dichas acciones calificadas como corrupción, en el sentido que la define Transparency International (2011), a saber, como el “abuso del poder encomendado para obtener ganancias privadas”, no se han penalizado por lo demás de forma contundente, aun cuando se comprueba la identidad y la responsabilidad de los individuos. Este contexto parece alentar la reincidencia de estos hechos, por lo que ha surgido un ambiente de desconfianza entre los ejidatarios. En una atmósfera donde pocos comparten las normas sobre lo que hay que hacer correctamente en la administración de un recurso de uso común, la expectativa es que la mayoría actuará de manera oportunista siempre que se le presente la ocasión. En una situación donde hay normas firmes acatadas por todos en contra del comportamiento oportunista, los miembros del grupo tenderán a ser menos recelosos de los peligros de éste (Ostrom, 2000).

Por su parte, Williamson define el oportunismo como “interés propio con malicia” (citado por Ostrom, *op.cit.*: 74); este aspecto es común en el comportamiento de algunos ejidatarios que han atentado contra los principales objetivos de la organización ejidal, a saber, el compromiso y beneficio colectivos. En entrevista, el hijo de un ejidatario con



trayectoria por su desempeño como funcionario público en SEMARNAT aludió que la corrupción en Noh Bec se ha expandido en mayores proporciones porque los organismos gubernamentales y de profesionales no han orientado a los ejidatarios sobre cómo llevar una buena administración de los recursos económicos, él puntualizó:

“... (En los ejidatarios) se despertó la codicia porque no tenían bien cimentado el proceso educativo de lo que es el bien común, del uso y manejo de los recursos y de la distribución equitativa... los procesos de transparencia que actualmente los gobiernos federal y estatal están implementando en funcionarios públicos, no lo han hecho en los ejidos... En ejidos donde la madera no prevalece como actividad económica, la gente vive de lo que hace, apicultor, agricultor, ganadero, carpintero, cada quien va a ganar de acuerdo a su esfuerzo y eso permite que exista armonía. Cuando en una comunidad se promueve una actividad con mucho potencial económico y no se trabaja la base social entonces se generan conflictos”<sup>61</sup>.

Esta visión conlleva la idea de que el Estado, como actor “externo”, puede coadyuvar a crear alternativas tendientes a resolver los problemas de la organización ejidal. Asimismo refiere a la complejidad de la administración de un recurso de uso común, donde está latente la tentación de aprovecharse del esfuerzo de otros para obtener un beneficio individual, además, con la particularidad de que ninguno de los miembros puede ser excluido de la organización ejidal, salvo que sea decisión propia. La corrupción en el manejo de los recursos económicos del ejido y su empresa se ha extendido, es un fenómeno que se manifiesta con más notoriedad por lo menos desde los últimos 15 años, pese a que las nuevas generaciones de ejidatarios que se han desempeñado como autoridades cuentan con estudios universitarios. En palabras de un ejidatario:

“...la educación de un ejidatario no fue una garantía de que fuera un buen gerente...el grupo anterior que dirigió al ejido estaban mejor preparados y las cosas no salieron tan bien como muchos quisieran..., la gente no confía en esos que tienen liderazgo por su nivel de

---

<sup>61</sup> Entrevista con Armando Rojas, hijo de ejidatario. Es egresado de la Escuela Superior Agropecuaria y ha sido funcionario público en SEMARNAT. Chetumal, Quintana Roo. Enero del 2010.

educación... La corrupción evolucionó y en la actualidad ¿cómo se puede castigar a los hijos corruptos ante la asamblea? si lo mama en casa, en la calle, en la cantina, en el pueblo”<sup>62</sup>.

Las prácticas de corrupción se reproducen en la vida diaria de los ejidatarios y se llevan a diferentes ámbitos: familiar, ejidal y otros. El entrevistado arriba citado contó una anécdota con la que intentó explicar el origen de la corrupción y los niveles que ha alcanzado. Se trata de un abuelo que ofrece dinero a su nieta a cambio de que esta última no le comunique a la abuela que él se encuentra en la cantina, bebiendo y acompañado de otra mujer. Es una percepción interesante, ya que cuando un ejidatario habla de corrupción se remite al mal manejo de los recursos del ejido y no la enlaza con hechos de la vida cotidiana, que son los que alimentan estas acciones que ya han tocado grandes dimensiones.

Los testimonios concuerdan en que cuando el ejido tuvo éxito en el manejo de sus recursos forestales y se obtuvieron mayores ganancias, éste se volvió el centro de atención de la mayoría de los ejidatarios en la década de 1990. Hasta de aquellos que no solían estar en los cargos importantes e inmiscuirse en la política ejidal. Al respecto, uno de los entrevistados señaló los intereses de algunos que desean ser autoridades:

“El ejido empezó a dar préstamos a la gente, ésta se acostumbró a recibir dinero sin trabajar, a no devolver el dinero... (y por ello) no recibía un castigo..., ha habido gente que debe \$600,000.00 ó \$700,000.00 y (aseguran) que se les va a descontar de sus utilidades pero ¿cuándo? Es algo que no lo sienten porque no sale de su esfuerzo, por eso dice el que entra (a fungir algún cargo como autoridad ejidal), estoy donde está el dinero, lo agarro hoy, tengo el beneficio hoy y me lo van a descontar a lo mejor en 20 ó 30 años, pero qué importa si tengo ahorita el dinero, me compro una placa de taxi o pongo un negocio afuera (del ejido). Cuando pasen 20 años yo regreso (al ejido) y sigo siendo el mismo, no perdí nada, sigo siendo socio de la empresa, soy dueño y no pasó nada..., entonces es como se van creando estos vicios”<sup>63</sup>.

Es común que a los llamados “líderes malos” se les asocie con los actos corruptos. Los primeros buscan sacar tajada y favorecer al grupo que los respalda, no aportan propuestas

---

<sup>62</sup> Entrevista con Israel Montes, ejidatario y profesional en el ramo forestal. Él es considerado uno de los líderes en el ejido. Localidad Noh Bec, Quintana Roo, México. Enero del 2010.

<sup>63</sup> Entrevista con José Ledezma, ejidatario, ex autoridad ejidal y miembro del consejo ejidal. Localidad Noh Bec, Quintana Roo, México. Enero del 2010.

para fortalecer al ejido, sólo buscan el lucro personal de cualquier circunstancia. Los ejidatarios refirieron la práctica de otorgar dinero a ciertos individuos a cambio de que éstos apoyen o se opongan a determinada propuesta o iniciativa presentada ante la asamblea general. La manipulación entre los mismos miembros del ejido se da cuando una de las partes tiene posibilidades superiores para conceder bienes y servicios, en este sentido se promueve una variante *sui generis* de clientelismo político, en la que un ejidatario entrega dinero a otro que se conduce sin ninguna valoración o reflexión política sobre las consecuencias y sólo cumple con actuar a favor del primero. Muchas veces el ejidatario que recibe la prebenda no cuestiona los efectos que podrían derivarse de lo que defiende, sólo piensa en su beneficio a corto plazo. El relato de un ejidatario dio cuenta de ello:

“Hay líderes que trabajan por debajo del agua, no se les puede llamar líderes, son politiquillos porque así les conviene, en el sentido de que ellos hacen y deshacen y se entrellevan a la demás gente..., si van a hacer algo chueco agarran a esa gente para que les ayuden en sus trabajos, les dicen te voy a dar una lana y vas a hacer esto..., entonces esos politiquillos a eso se dedican a tratar de manejar grupos, les pagan a la gente para desbaratar la asamblea cuando les conviene, sólo van a echar grilla aunque los demás estén dando buenas ideas..., eso es muy común dondequiera... Y hay líderes buenos que hablan en favor de todos..., pero a éstos se les hace poco caso porque dicen: éste trata de hacer las cosas bien pero qué beneficio vamos a tener, o sea tratan de ver el beneficio de hoy, no el del futuro... Si hoy estoy en una etapa media de vida el día de mañana ya no podré trabajar, pero si hice las cosas bien, si le di mayor valor agregado a mi producto pues voy a tener más tranquilidad cuando ya no pueda trabajar, a lo mejor voy a recibir mejores beneficios, pero ellos no lo ven así, sólo en el momento, casi toda la gente así es, no piensan en el futuro...”<sup>64</sup>.

Los ejidatarios al ser cuestionados sobre el por qué han tolerado actos de corrupción y además por qué no los han penalizado, comentaron que son asuntos que suelen ventilarse en la asamblea general y sí se ha propuesto castigar a los responsables, las sanciones dictadas han consistido en retirar el pago por concepto de utilidades de la venta de madera al deudor hasta cubrir el monto de dinero que ha desviado. Sin embargo, lo anterior no se ejecuta porque la mayoría ha evadido estos procesos punitivos y otros han sido sancionados injustamente. Formar parte de una comunidad relativamente pequeña en la que conviven a

---

<sup>64</sup> *Ibidem*.

diario familiares, amigos, compadres y conocidos representa una circunstancia de peso para que no haya castigos; ese capital social no lo han utilizado por el bien común ni para prevenir la corrupción. Contrario a lo que pueda pensarse, a algunos parece no importarles perder sus reputaciones como miembros confiables de una comunidad, ni ser tachados por cometer una acción que los demás consideran incorrecta.

Uno de los ejidatarios lo expresó así:

“...en Noh Bec todos nos llevamos bien, todos somos familia, somos 5 familias en una sola, dices vamos a castigar a éste y puede ser mi tío, mi cuñado, mi primo, bueno somos una familia..., no queremos perjudicarnos a nosotros mismos... Si castigamos a éste ¿qué van a comer mis sobrinos?, ese es el problema, como familia hemos permitido muchas cosas que no debería de ser, deberíamos estar mejor administrados... nosotros hemos creado nuestros propios vicios desgraciadamente”<sup>65</sup>.

De acuerdo con el testimonio de un entrevistado, las pocas sanciones económicas que se han aplicado han recaído en los que no forman parte de las familias extensas:

“...el problema es que si (el castigo) cae en un hijo de familia grande..., toda la familia los defiende, cosa que no debería de ser...Si le toca a un miembro que no pertenece a estas familias, lo corren del ejido y hasta lo mandan al bote”<sup>66</sup>.

Los elementos arriba expuestos permiten aseverar que las relaciones familiares han movilizadado una “obligación moral” y conductas de reciprocidad entre los miembros, que los lleva a consentir hechos que ellos mismos califican de negativos, como es la corrupción. Esto se vive de manera ambivalente, por un lado la condenan y por otro la toleran y reproducen (Jordan, 2001). Las relaciones de parentesco se usan para asegurar a sus miembros el acceso a los recursos para beneficio individual y/o grupal en detrimento del resto. También, se da el caso de que el acto de corrupción quede impune porque a algunos no les conviene revelar los autores de tal hecho, puesto que podrían resultar implicados,

---

<sup>65</sup> *Ibidem.*

<sup>66</sup> Entrevista con Jesús Castillo, ejidatario y miembro del consejo ejidal. Localidad Noh Bec, Quintana Roo, México. Julio del 2010.

actuando de acuerdo a su conveniencia para no manchar su reputación y no tanto por encubrir a un familiar o amigo cercano.

Los lazos parentales han sido privilegiados en las relaciones sociales del ejido Noh Bec desde la conformación del mismo. Angélica Negrón (2002:188) da cuenta de que en las primeras décadas de la creación del ejido, el entonces grupo de ejidatarios conformaba un círculo cerrado integrado por pocas familias que aceptaban nuevos miembros sólo si se trataba de otros familiares, amigos o conocidos provenientes del lugar de origen de los fundadores, esto es, de Tuxpan, Veracruz. Así, estas familias aseguraban derechos ejidales para sus hijos y nietos. No extraña entonces que los pobladores de Noh Bec se han caracterizado por su solidaridad familiar, misma que ha trascendido el hogar y se ha infiltrado en los ámbitos económico y político del ejido.

## **2.2 La desconfianza prima en la organización ejidal.**

En otros ejidos del estado de Quintana Roo, como es el caso de Petcacab, colindante con Noh Bec, la desconfianza ha dado lugar a la división en grupos de trabajo, aunque no han decidido fraccionar sus tierras ejidales sí han distribuido el trabajo industrial en grupos y cada uno de estos maneja sus recursos monetarios y cuenta con su propio jefe. De acuerdo con lo que apunta uno de los ejidatarios con experiencia en el sector forestal, esta decisión no ha erradicado la malversación de fondos, pues el problema sigue:

“...creyeron que de esa manera (con la formación de grupos de trabajo) iban a terminar con la corrupción, siendo que ésta se aprende desde la casa. Lo único que han provocado los ejidatarios es tener un jefe de grupo corrupto en cada una de las agrupaciones”<sup>67</sup>.

La división no se ha dado en Noh Bec porque los líderes realizan una labor persistente de convencimiento para que el ejido siga operando como una sola organización, sus discursos tocan las bondades del sistema colectivo, hacen alusión a la idea de la unidad familiar y solidaridad entre sus miembros. Existe un caso aislado de un pequeño grupo que se separó hace años para trabajar y administrar sus propios recursos, comenzó con 25 ejidatarios y en la actualidad sólo lo conforman alrededor de 10, los miembros que han

---

<sup>67</sup> Entrevista con Israel Montes, ejidatario y profesional en el ramo forestal. Él es considerado uno de los líderes en el ejido. Localidad Noh Bec, Quintana Roo, México. Enero del 2010.

desistido de la agrupación para reintegrarse a la organización más grande expresaron que una de las causas de su deserción fue la corrupción de sus representantes.

Por el contrario, hay quien opinó que la decisión de separarse en grupos sí favoreció a algunos en el aspecto de la repartición de las ganancias:

“Normalmente las divisiones se generan por desconfianza,...a través de los años el poder que concentraron las autoridades ejidales ocasionó que muchos representantes se vuelvan corruptos y desviaron recursos y generaron desconfianza, entonces se fue creando una cadena, si (alguien) cometió un desfalco y no le hicieron nada, otro puede pensar hacer lo mismo sin que le hagan nada... Al final la gente empezó a entender el valor de lo que es la madera y dijo: sabes qué, si te lo vas a despilfarrar tú mejor yo hago un grupo y lo manejo y trato de hacerlo más eficiente y que yo tenga mejores utilidades, entonces en otros ejidos se puede observar el cambio... (a partir de) la fracción en grupos. Antes, la mayor parte de la población vivía en condiciones precarias, actualmente se pueden ver muchas construcciones de mampostería, gente con vehículos, con mejores condiciones de vida...”<sup>68</sup>.

La desconfianza de los ejidatarios ha llevado a algunos al desanimo y a la idea de que se encuentran en un callejón sin salida. Uno de ellos lo expresó de esta manera:

“...es difícil organizarnos como ejidatarios, hay choques entre nosotros, el sistema (ejidal) no nos permite avanzar, se puede lograr una buena organización por un momento pero al final caemos, se tiene que consultar todo con la mayoría (de los ejidatarios) y ésta no entiende bien las cosas, tenemos diferentes niveles de entendimiento... Actualmente, me siguen invitando al consejo (ejidal) y yo ya no asisto porque las cosas no van a cambiar, no tiene sentido, prefiero trabajar por mi cuenta”<sup>69</sup>.

Asimismo, la desconfianza ha truncado la productividad y por ende, el desarrollo de la actividad forestal; por ejemplo, el ejidatario opta por recibir la cantidad de dinero que le corresponde por concepto de utilidades y generalmente tiende a rechazar la opción de destinarla por completo o algún porcentaje de ésta a inversión de largo plazo, por temor a

---

<sup>68</sup> Entrevista con Armando Rojas, funcionario público, hijo de un ejidatario de Noh Bec. Localidad Noh Bec, Quintana Roo, México. Enero del 2010.

<sup>69</sup> Entrevista con Edgar Martínez, ex presidente de la empresa forestal. Localidad Noh Bec, Quintana Roo, México. Agosto del 2009.

que el dinero vaya a dar a los bolsillos de las autoridades en turno. Como bien señala Liliana Meza (2007), el aumento de la productividad tiene como medios idóneos a la inversión y a la innovación tecnológica. En este sentido, las decisiones de mantenimiento para el futuro son difíciles de tomar. “Cuando se combina este difícil problema de largo plazo con los impulsos de gorronear (*free-riding*) de muchos apropiadores, la organización del mantenimiento de un sistema es un desafío” (Ostrom, *op.cit.*:92). En una atmósfera donde rige la desconfianza es difícil echar a andar y hacer prosperar un proyecto productivo con visión a futuro. En la opinión de un joven ejidatario que se desarrolla en el ámbito profesional como licenciado en Derecho, la falta de inversión se debe a estas razones:

“...no hay inversión por parte de los ejidatarios, es nula, unos cuantos no están de acuerdo con que se invierta porque les gusta vivir al día, cuando hay dinero que puede ser aprovechado ya sea en maquinaria o en algo productivo prefieren que se reparta, esta es la frase estipulada... La desconfianza en las administraciones anteriores hace pensar a la gente que el dinero se va a perder”<sup>70</sup>.

### **2.3 El balance de la organización ejidal Noh Bec en la administración de un recurso de uso común.**

Resulta interesante poner en una balanza el rol de la institución colectiva, en este caso el ejido Noh Bec, en la administración de un recurso de uso común. La opinión de los ejidatarios es ambivalente, por una parte se aprecia que el sistema ejidal está en crisis y no se encuentra en condiciones de sostener la actividad forestal porque las decisiones se toman de forma colectiva y esto vuelve ineficiente la operación del ejido y la empresa, pues el proceso se torna lento y muchas buenas propuestas que podrían beneficiar al ejido son rechazadas por la falta de información de la mayoría. Además, se conocen los casos de manipulación en la toma de decisiones.

La otra cara de la moneda es que el ejido y su modo colectivo de explotación de un recurso natural, así como la planeación ambiental a través del Plan de Manejo Forestal, han sido el detonante que ha permitido conservar el bosque tropical en buenas condiciones durante varios años. Las normas asentadas en las leyes representan la base para fijar reglas

---

<sup>70</sup> Entrevista con Luis Álvarez, ejidatario. Localidad Noh Bec, Quintana Roo, México. Agosto del 2009.

operativas a nivel local, los ejidatarios han formulado un conjunto de éstas en las que se estipulan los detalles de la propiedad y de la provisión del recurso de uso común. La supervisión del cumplimiento de las reglas entre los socios ejidatarios es mutua y les ha funcionado sobre todo en la cuestión técnica, pues se ha respetado el Plan de Manejo Forestal y sólo se tala la masa de árboles permitida en éste.

Las tierras ejidales de Noh Bec, por sus características de ser de uso colectivo y además con vocación forestal han traído beneficios de preservación del monte. Aunque la ley permite la venta individual de las parcelas que corresponden a cada ejidatario (111 hectáreas *per cápita*), en el ejido existe un reglamento interno elaborado por los ejidatarios que no permite a los miembros optar de manera individual por un uso de la tierra diferente al forestal, salvo las 35 hectáreas que pueden ser destinadas a la agricultura. Esta situación se hizo evidente en entrevista con uno de los ejidatarios, quien al momento de hablar sobre la venta de derechos ejidales por parte de titulares a gente que llega a instalarse en la comunidad y reconocer que un miembro de reciente membresía adquirió más de 10 derechos ejidales, se le cuestionó si esta persona podría ejercer más influencia en la toma de decisiones por el hecho de acumular más tierras que otros, a lo que él respondió:

“...aquí nosotros lo hemos regulado...le hemos dicho: tú estás adquiriendo el derecho (ejidal), entras como nuevo y en la votación eres un solo voto, aunque tengas 10 derechos. Hay otras dos personas que ya han comprado como 2 ó 3 derechos ejidales cada uno, entonces así lo estamos manejando...Se debe respetar el reglamento interno del ejido, por ejemplo no puedes ir a tumbar monte, porque es un ejido forestal común, esa es la ventaja que si una persona adquiere hasta 20 derechos ejidales no puede derribar los árboles y construir un rancho en sus parcelas porque es de uso común”<sup>71</sup>.

Hago un pequeño paréntesis para abordar el caso de este ejidatario, aludido por la mayoría, pues causa alarma entre los ejidatarios que haya un miembro de nuevo ingreso oriundo del estado de Michoacán, que haya adquirido en menos de 5 años más de 10 derechos ejidales, asimismo, la esposa es ejidataria de reciente ingreso y cuenta con varios derechos ejidales. Intenté corroborar esta información entrevistando a la esposa, quien sólo

---

<sup>71</sup> Entrevista con José Ledezma, ejidatario y miembro del consejo ejidal. Localidad Noh Bec, Quintana Roo, México. Julio del 2010.



declaró que tanto ella como él contaban con la propiedad de tierras ejidales permitidas por la ley, él tenía cuatro y ella sólo uno. También aseguró que los han adquirido por venta directa y no por medio de empeño.

Al respecto, el artículo 47 de Ley Agraria vigente al 2011 dice que ningún ejidatario podrá ser titular sobre una extensión mayor que la equivalente al cinco por ciento de las tierras ejidales. En Noh Bec este porcentaje representa un total de 1,155 hectáreas, que equivale a 10.4 derechos ejidales. Cabe decir que esta pareja es dueña de la única casa de empeño en la localidad, en este lugar aceptan los títulos de derechos ejidales a cambio de préstamos de dinero en efectivo, esto es parte de la explicación que dan algunos sobre la acumulación de derechos. Además, en caso de que realmente el michoacano haya acumulado más de 10 derechos ejidales, los ejidatarios dicen que aunque el hecho esté en contra de la ley, ha sido posible por los sobornos a los funcionarios de la Secretaría de la Reforma Agraria o en todo caso a través de prestanombres.

Por otra parte, las reglas se han cumplido y siguen dando frutos, se trata de normas que en el mismo ejido se han establecido con la finalidad de preservar este patrimonio natural en buenas condiciones para las futuras generaciones. No obstante, uno de los ejidatarios contrasta dos escenarios, a saber, la preservación del monte en ejidos quintanarroenses como Noh Bec, Petcacab, XHázil y el estancamiento en el desarrollo de la productividad:

“Desafortunadamente una vez concluido el Plan Piloto Forestal (PPF, 1984-1986) se dejó de dar asesoría a los ejidos en el proceso de formación de la base social..., muchas comunidades con gran potencial se estancaron en el proceso de desarrollo..., el máximo desarrollo que lograron alcanzar en 25 años fue producir madera aserrada, la producción de madera aserrada lo habían logrado a los 5 años de haber iniciado el PPF, después de eso tienen 20 años vendiendo madera aserrada, ahí hubo un freno muy fuerte... Lo que sí es cierto que la mayoría mantuvieron un esquema de conservacionismo de su monte y eso permitió que a lo largo de los 25 años, tú regreses y puedas encontrar el monte con potencial, aunque en estos momentos cambiaron las condiciones en varios ejidos por el huracán Dean (ocurrido en el 2007). En algunos ejidos se encuentra un monte muy similar al que había hace 25 años, eso habla bien de

la parte de visión hacia la conservación pero la parte de visión hacia el desarrollo se detuvo desde hace 20 años<sup>72</sup>.

Así también, las actuaciones de los ejidatarios motivadas por un beneficio económico, político o simbólico no son siempre de interés individual, sino que hay personas que se comprometen con la institución ejidal. Esto lleva a reflexionar sobre los caminos que los ejidatarios consideran a futuro, ya que algunos mencionan que no vale la pena seguir sosteniendo los proyectos productivos a nivel ejidal y otros en cambio luchan porque esto último no desaparezca. Uno de ellos relata su postura a favor de la integración del ejido:

“...somos un grupo que siempre da la cara por el ejido, que actuamos tranquilamente, a veces sí nos ponemos bravos en la asamblea pero siempre estamos tratando de que el ejido no caiga y así vivimos...nosotros sobrevivimos porque tenemos el gran banco que es el ejido, mal administrado pero vivimos, sobresalimos...”<sup>73</sup>.

Las diferentes tensiones que surgen en la administración de un recurso de uso común han colmado la paciencia de algunos que trabajaron para sacar adelante al ejido y su actividad forestal. El testimonio de otro ejidatario diverge del anterior al exponer su escepticismo para encontrar una alternativa viable, ante las experiencias pasadas de falta de compromiso de los ejidatarios con los acuerdos que se han establecido:

“Lo que se busca con un proyecto (productivo) es esperar, crecer, mejorar; si vas a tener un proyecto sólo para que sigas vivo, ¿sólo para sobrevivir?, pues no vale la pena. Yo ya no entraría a un proyecto en común en el manejo de bosques, no tiene caso vamos a caer siempre, estamos maleados estructuralmente...Deberíamos superar el sistema ejidal, pasar de ser un ejido colectivo a ser un sistema donde podamos asociarnos con sus respectivas hectáreas forestales y de esta manera conformar una sociedad que tenga seriedad. La derrota de los ejidos es el actuar en grupos...”<sup>74</sup>.

---

<sup>72</sup> Entrevista con Armando Rojas, hijo de un ejidatario, profesionista en el ramo forestal con experiencia en la función pública en SEMARNAT. Chetumal, Quintana Roo, México. Enero del 2010.

<sup>73</sup> Entrevista con Jesús Castillo, ejidatario y miembro del consejo ejidal. Localidad Noh Bec, Quintana Roo, México. Julio del 2010.

<sup>74</sup> Entrevista con Edgar Martínez, ejidatario, otrora presidente de la empresa forestal. Localidad Noh Bec, Quintana Roo, México. Agosto del 2009.

Otro ejidatario mostró más bien su preocupación sobre el desinterés de la mayoría, consecuencia de ello es la pérdida de compradores nacionales y extranjeros, debido a que se ha descuidado el rubro comercial. En la actualidad, el ejido recibe cada vez más visitas de intermediarios que buscan comprar madera a un bajo precio para revenderla en otras partes del estado y la región:

“...no hay interés de que crezcamos con la madera, estamos estancados con un solo cliente..., es un buen cliente pero no el único en el país. Ya no nos damos a la tarea de buscar más clientes y lo que me molesta es que ahora coyotes (intermediarios) vienen a comprarnos, gente de otros ejidos más pequeños vienen a comprarnos para venderle a la zona turística, como si no pudiéramos nosotros ir directamente. Antes se trabajaba más en el área de comercialización, yo trabajé ahí 2 años, era muy bueno porque abarcaba carpintería, madera, cajas de abeja, buscaba mercado a los artesanos...Ya les dije en Asamblea que vayan al aserradero para que vean cuanta madera se pudre ahí estancada, conviértanla en dinero ¿cuánto le podemos pagar a una persona que se encargue de la comercialización?...”<sup>75</sup>.

Este balance no es a favor ni en contra del sistema ejidal y del rol de los ejidatarios en la administración de un recurso de uso común. Hay aspectos que pueden considerarse “exitosos” por ser parte de una organización que ha dado buenos resultados pero que no ha estado exenta de conflictos. Puede decirse también que en Noh Bec se ha fomentado un aprendizaje para futuros proyectos, se ha generado experiencia y se han consolidado ciertas funciones. Aunque, el desarraigo de prácticas que no contribuyen a lograr un “éxito” relativo no es fácil. Los ejidatarios enfrentan los efectos desfavorables de lo que ellos mismos han incubado, al punto que desatienden el desarrollo de la actividad forestal. Estas prácticas contravienen los fundamentos de la sustentabilidad y se queda en retórica.

Desde la etapa del manejo forestal comunitario que inició en 1984 y sigue vigente, los ejidatarios asumen llevar un manejo sustentable de su bosque tropical. Han comprendido la importancia de llevar a cabo la planificación bajo un sistema de rotación de áreas de corta de árboles, de lo contrario reconocen la alta posibilidad de haber devastado el terreno forestal. En 2008 terminaron su segundo Plan de Manejo Forestal (PMF), planeado a 10

---

<sup>75</sup> Entrevista con Carlos Navarro, ejidatario, miembro del consejo ejidal. Localidad Noh Bec, Quintana Roo. México. Julio del 2010

años (1998-2008), siendo el resultado, un bosque con potencial para ser aprovechado en las siguientes décadas. Excepto por las áreas derribadas por ciclón del 2007, el bosque se regeneró a lo largo de 23 años (1984-2007).

Por otro lado, saben que la productividad es un elemento medular para proyectar a futuro la actividad forestal y ésta depende en gran parte de un cambio de actitud en los ejidatarios que quedan al frente de la administración del ejido y la empresa, en los que desempeñan alguna función en los órganos ejidales y en los que sólo participan en la asamblea general. Lo anterior, con el objeto de actuar con honestidad y transparencia en el manejo de los recursos económicos y de generar el bien colectivo. Este cambio tendría que pasar por un acuerdo en común que contemple un reglamento y un sistema de sanciones, buscando que las reglas sean acatadas y las sanciones aplicadas.

## **Consideraciones finales.**

Durante la etapa del manejo forestal comunitario (1984-2010), que aún sigue vigente, los ejidatarios de Noh Bec lograron la regeneración del bosque ejidal mientras extrajeron madera. Este resultado se debe en gran parte a la planeación, a través del Plan de Manejo Forestal (PMF), el cual ha implicado un compromiso por parte de los ejidatarios para respetar todo el terreno forestal, es decir, extraer sólo las especies arbóreas permitidas en áreas y períodos de tiempo específicos, mantener intactas las zonas en regeneración y las “áreas forestales permanentes”, etc. Es evidente que mantener dicho compromiso después de haberlo contraído, fue un reto que se alcanzó pese a algunas inobservancias aisladas que por fortuna no ocasionaron graves efectos.

Quiero subrayar que el PMF fue implementado por primera vez durante la época de la concesión del terreno forestal a la empresa: Maderas Industrializadas de Quintana Roo, MIQROO (1954-1983). Al término de esta etapa el bosque se encontraba en buenas condiciones. No obstante, a lo largo de esta fase hubo explotación y no aprovechamiento del recurso forestal (la madera), la diferencia entre estas dos radica en que la primera es una manera de utilizar el recurso natural que da primacía a la rentabilidad económica y no garantiza la persistencia de éste. Puesto que la concesión a dicha empresa paraestatal duró casi 30 años, lo que interesaba a los directivos, en ese lapso de tiempo, era obtener lo mejor y en grandes cantidades, pues presagiaban que por la fuerte protesta de los campesinos no obtendrían la renovación de la concesión.

Una vez que la concesión expiró, los ejidatarios dieron seguimiento al aprovechamiento de la madera con base en un nuevo PMF, realizaron algunos cambios técnicos y adaptaciones de acuerdo a las nuevas circunstancias, tanto ambientales como organizacionales. Por lo demás, lo importante es que el objetivo de preservar el recurso natural por varias décadas se cumplió, esto en consonancia con el propósito a nivel nacional de no perder cobertura forestal.

En el tránsito a la fase del manejo forestal comunitario existió la duda sobre la capacidad de los ejidatarios para organizarse, continuar la planeación y obtener buenos resultados. Favorablemente puede afirmarse que el modelo de la “tragedia de los comunes” no se consumó en el ejido Noh Bec; esta “expresión ha llegado a simbolizar la degradación

del ambiente que puede esperarse siempre que muchos individuos utilizan al mismo tiempo un recurso escaso” (Ostrom, 2009:26) y suele ser pronosticada a instituciones colectivas que administran un recurso de uso común.

El bosque tropical de Noh Bec se encuentra en constante regeneración y cuenta con recursos forestales potenciales. Desafortunadamente es un sistema complejo que además está expuesto a los desastres naturales, pues como se ha dicho en repetidas ocasiones, este ecosistema fue azotado con una gran estela de destrucción por el huracán Dean en el 2007. De acuerdo a los pronósticos de los profesionales en el sector forestal, la extracción de madera continuará en los próximos 10 años (partiendo del 2010), después de este período tendrá una pausa de algunos años, en espera del restablecimiento de las condiciones idóneas para seguir con la actividad forestal. Esta situación representa un desafío para los ejidatarios, ya que deben aprovechar esta década lo mejor posible y al mismo tiempo, diseñar otras actividades para crear nuevas opciones de empleo en la localidad para los próximos años. Por otro lado, a diferencia de los directivos de MIQROO, los ejidatarios tienen la certeza de que seguirán siendo los dueños del terreno forestal, por lo que se presume que éstos se ocuparán de preservar sus recursos naturales y continuarán con el aprovechamiento forestal.

La madera es por excelencia el principal producto forestal en Noh Bec. En el presente, el proceso de industrialización de la misma se desarrolla fuera de la organización ejidal, es decir, los ejidatarios han constituido pequeñas asociaciones, negocios individuales y familiares (aserraderos y carpinterías) que se encargan de dar el valor agregado a la materia prima. El aprendizaje que se adquirió en el ejido y en la empresa ejidal se ha expandido en la localidad a través de estas iniciativas empresariales, además son importantes generadoras de empleos. Asimismo, en calidad de pequeños productores, mantienen una relación comercial con el ejido, comprando la madera en rollo (tronco) a Noh Bec y a otros ejidos.

En el rubro de la transformación y comercialización de la madera se concentran los problemas de la organización ejidal, lo que ha dado lugar a un mayor número de iniciativas de los ejidatarios para trabajar la materia prima por su cuenta, lo anterior no significa que han decidido formar grupos de trabajo, ya que hay ejidatarios que son socios de la empresa ejidal o Sociedad de Producción Rural (S.P.R.) y aparte cuentan con sus negocios de

industrialización de la madera u otros que no están relacionados de manera directa con la actividad forestal.

Al formar grupos de trabajo la empresa ejidal desaparecería. En la actualidad, esta última produce sólo madera aserrada, mientras que en los pequeños establecimientos de los ejidatarios se fabrican productos más elaborados, como muebles, palapas, artículos para la actividad apícola, etc. En efecto, los ejidatarios discuten la continuación de la S.P.R., algunos están dispuestos a cerrarla y continuar sólo con la venta de madera en rollo, dado que la primera tiene un alto nivel de endeudamiento. La cantidad de madera, medida en metros cúbicos, que se obtuvo en la década de 1980 no fue superada en los siguientes decenios. Hubo avances paulatinos y significativos en el proceso productivo y en contraparte, grandes pérdidas. Así también, la separación de las dos administraciones (ejido y empresa) no fue un mecanismo afortunado para detener las prácticas corruptas en Noh Bec.

En este tenor, la corrupción y el oportunismo propician una atmósfera de desconfianza que desincentiva a los ejidatarios a emprender o dar seguimiento a proyectos productivos a nivel ejidal. Sin embargo, como algunos siguen dependiendo de esta materia prima para sus negocios, inclusive si otros proyectos como el de ecoturismo o servicios ambientales llagaran a formalizarse, es muy probable que se interesen por mantener en buen estado la cobertura forestal. Hasta aquí he mencionado por lo menos tres razones de peso que impulsan a los ejidatarios a preservar el bosque tropical, a saber: la propiedad de la tierra, la dependencia de la madera para proveer a sus propios negocios y la diversificación de actividades económicas que dependen del bosque.

Independientemente del ánimo de cada ejidatario para seguir o no trabajando de manera colectiva la transformación de la madera, en las entrevistas y en la interacción con los ejidatarios percibí, en general, decepción y pesimismo. La mayoría cree que la actividad forestal a nivel ejido tuvo su punto culminante y en adelante sólo se mantendrá con una producción a la baja y sin mejoras significativas, este tipo de creencias, en el fondo, no les genera alicientes.

La productividad en la actividad forestal es un asunto pendiente en esta institución colectiva que administra un recurso de uso común, y en la medida que ésta no se logre, esta situación no incentivará a los ejidatarios. Esto puede llevarlos a la decisión de dividirse para el proceso de industrialización de la madera (grupos de trabajo) y en un caso extremo, a la división de las tierras ejidales. Este trabajo ha subrayado que una institución colectiva debe generar beneficios para todos, dado que con la división existe más propensión a que algún grupo (una minoría) tome la fuerza suficiente para monopolizar los aspectos políticos y económicos del ejido, alentando prácticas corruptas para su provecho.

La coordinación de actividades colectivas produce ganancias para todos los miembros, siempre y cuando éstos tengan la capacidad para administrarlas de forma transparente y distribuir las de manera equitativa. Contribuyan o no, todos saldrán ganando con las mejoras al sistema. En cambio, si los ejidatarios deciden trabajar en grupos de trabajo, es probable que a futuro sólo se beneficiarían unos cuantos, tal vez los más capacitados y hábiles para conseguir financiamiento, para invertir y gestionar su capital económico y para aplicar sus conocimientos. En este contexto suena lógico que otros ejidatarios, como los ancianos, por no estar en edad productiva y por depender en mayor medida de los beneficios sociales que otorga el ejido y su empresa en los rubros de salud, pensiones, salarios, servicios de provisión de agua, etc., queden en un estado de vulnerabilidad que deteriore sus circunstancias de vida. Pues estos apoyos se obtienen de los ingresos por el concepto de venta de madera, y como cada grupo manejaría sus recursos económicos, la situación complicaría el sostenimiento de los beneficios sociales.

Es así que si los ejidatarios toman la decisión de cerrar la empresa forestal y trabajar sólo la extracción de madera, de esta manera es posible rescatar la comercialización de madera en rollo y certificada. No obstante, el proceso que da valor agregado a la materia prima amplía la demanda de trabajadores y la madera transformada otorga mayores ganancias monetarias, además, mediante la S.P.R. pueden obtenerse más recursos financieros. Pero si no hay productividad de poco sirve darle seguimiento al proyecto de la empresa ejidal.

Por otra parte, la división de las tierras ejidales colectivas está permitida a partir de 1992. En el artículo 11 de la Ley Agraria vigente al 2011 se observa la permisión de



concluir el régimen colectivo mediante resolución de la asamblea general, aunque ninguno de los entrevistados expresó el deseo de dividir la tierra en parcelas y abandonar el aprovechamiento colectivo del bosque, esta es una opción real que podría ser considerada por los ejidatarios si no logran un “éxito” relativo bajo el régimen colectivo. El “éxito” puede traducirse en alcanzar resultados productivos en situaciones en las que siempre existe la tentación de un comportamiento oportunista; aun cuando los ejidatarios se comprometen a respetar las reglas, siempre estarán en riesgo de caer ante fuertes tentaciones.

Aunado a lo anterior, la venta del título de derechos ejidales existe en Noh Bec, los ejidatarios que decidieron venderlo, jóvenes por lo general, no estaban interesados en la actividad forestal y/o tenían la intención de emigrar. En otros casos, algunos ejidatarios han acudido al préstamo de dinero en la casa de empeño, en donde la garantía del capital en préstamo es este título, el cual han perdido porque se les dificulta pagar el interés mensual para refrendar el empeño y finalmente tampoco pueden reunir el capital para recuperarlo. En este sentido, el ingreso de nuevos miembros al ejido no ha perjudicado la vocación forestal, ya que está blindada por un reglamento interno (por ser un ejido colectivo); en la actualidad, nadie puede dedicar sus tierras a otras actividades productivas que no sea la forestal.

El cómo administrar mejor los recursos naturales utilizados por muchos individuos es una cuestión que está latente en el ejido Noh Bec, los ejidatarios han ofrecido, en su momento, diversas soluciones que si no han sido las más eficaces sí han sido las mejores en cuanto a lo que se encuentra dentro de sus posibilidades. Ahora es impostergable afrontar el fenómeno de la corrupción, no porque sea un problema novedoso sino porque ha traído consecuencias de gran magnitud. Uno de los ejidatarios lo enunció de esta manera:

“Lo que todo el mundo se está dando cuenta ahora es que ya no va a haber dinero para corruptela, por lo que hay que buscar mecanismos para pararla...El proceso organizativo y social sufre sacudidas de la corrupción, de los huracanes e incendios o decisiones políticas”<sup>76</sup>.

---

<sup>76</sup> Entrevista con Israel Montes, ejidatario y profesional en el ramo forestal. Él es considerado uno de los líderes en el ejido. Localidad Noh Bec, Quintana Roo, México. Enero del 2010.

En este tenor, si los ejidatarios no planean un cambio en las reglas, que entre otros puntos, incluya la aplicación justa de un sistema de sanciones con la finalidad de constreñir el comportamiento oportunista y corrupto, la organización puede ir a la quiebra económica y llegar a la división. La reiteración de éste representa una verdadera amenaza para alcanzar la productividad de la actividad forestal, y si ésta no se logra no habrá sustentabilidad en el aprovechamiento forestal. El cambio en las reglas debe contemplar un acuerdo creíble, con el que los ejidatarios se comprometan y sepan que el resto también lo hace, entre otras razones, porque representan compromisos alcanzables y aceptados por todos.

Es evidente que la administración de la empresa ejidal difiere de la del predio forestal, por lo que debe haber un reglamento específico para cada área, buscando mecanismos que inhiban el desvío de fondos. Precisamente, uno de los hallazgos de este trabajo fue que en una institución colectiva como Noh Bec, la interdependencia de los órganos ejidales y de las áreas de la empresa es un aspecto importante para evitar la malversación de fondos. Los ejidatarios han detectado las prácticas corruptas a tiempo mediante la vigilancia del trabajo de los demás, en específico de aquellos que manejan los recursos económicos, incluso identifican a quienes han incurrido en ellas más de una vez. Empero, a la postre no hay castigo.

Por ello, para mejorar el nivel de confianza de los ejidatarios, éstos deben asegurarse que habrá supervisión de las tareas y comportamientos, y que la inobservancia tendrá como resultado una sanción consumada que deje claro a todos los miembros la importancia del cumplimiento. Las sanciones pueden variar en función de la gravedad y del contexto del quebrantamiento de las reglas, éstas no siempre tienen que ser medidas enérgicas, pueden ser castigos más simples, lo importante es que sean realmente efectuadas. Esta afirmación se basa, en lo que algunos ejidatarios propusieron en el momento de ser cuestionados sobre las medidas que había que tomar en el corto plazo para gestionar los problemas de Noh Bec. Ellos han llevado un proyecto de autogestión y conocen bien su problemática y por ende, buscan la mejor manera de solucionarla, inclusive no descartan la posibilidad de que intervengan otros actores en la solución a los problemas de esta institución colectiva. Ellos mismos reconocieron que la falta de un sistema de sanciones alienta la repetición de prácticas corruptas que no permiten avanzar hacia la productividad.

No obstante, en el caso de Noh Bec, donde las relaciones de parentesco, el compadrazgo y la manipulación se han usado para eludir las reglas y los castigos, es difícil saber si los ejidatarios estarán dispuestos a reportar las anomalías y castigar a los infractores, aun si son familiares o amigos, a cambio de una mejora en el sistema. La mayoría de los entrevistados considera que las penas, por insignificantes que sean, afectarán de manera negativa no sólo a quien cometió la falta sino a los dependientes (hijos, padres, conyugue, etc.) de éste y muy pocos están dispuestos a pagar este costo, es decir, el costo de imponer el castigo o votar a favor de él. Aunque los beneficios de aplicar la sanción serían para toda la organización.

En la actualidad, no existe un proyecto formal por parte de los ejidatarios para gestionar los problemas de corrupción y oportunismo como tales. La constitución de la S.P.R. fue el último intento dirigido a erradicar la corrupción. Yo, por mi parte, arrojo luz sobre la problemática y a su vez señalo los factores que la reproducen y que, por tanto, entorpecen los esfuerzos por obtener resultados productivos.

Es claro que los ejidatarios no desean destruir su patrimonio natural y/o material. Existen razones para pensar que ellos tienen la capacidad de actuar y dirigir el cambio a resultados distintos a los pronósticos que concluyen que el ejido es una unidad organizativa no viable. La constitución de la empresa ejidal es un ejemplo de que los ejidatarios han reaccionado ante los problemas, en el presente pueden recurrir a la iniciativa de formar un consejo consultivo, como lo hicieron en aquel entonces (2002), para evaluar el estado actual de la actividad forestal; sería un ejercicio interesante después de casi diez años de haber fundado la S.P.R. El ensayo y error enriquece a la organización ejidal. Los ejidatarios saben que compartirán un futuro común y que de su ingenio depende la solución a sus problemas y por tanto, el sustento de sus familias y de las futuras generaciones.

En este tenor, el siguiente testimonio revela los desafíos que deben ser enfrentados por los ejidatarios, estos son de los más relevantes: subsistencia del bosque, diversificación de actividades económicas, generación de empleo, mantenimiento de los beneficios sociales y disminución de la dependencia de la producción maderera. En virtud de ello, ha habido algunas reuniones en las que han discutido respecto a las actividades productivas que

pueden emprenderse en Noh Bec, además, aquí se evidencia que el interés en proyectos productivos ejidales está vigente:

“Yo creo que el ejido va a seguir trabajando la madera, por lo menos 10 años más, (después) se encontraran algunas modalidades de cómo reajustarse al colapso provocado por el ciclón... Pero vamos a ver si trabajamos para el diseño de un proyecto ecoturístico, para armar una infraestructura para recibir grupos en el *Huasteco* (área forestal permanente), aprovechando el turismo de la zona..., este proyecto podría generar rentas, ya se autorizó el estudio de factibilidad, ya vendrá el proyecto... También podríamos manejar el suministro de luz eléctrica, ¿y si ponemos una planta eléctrica en el pueblo?... Otra posibilidad son los servicios ambientales, (actualmente) tenemos un contrato por 5 años con el gobierno por el sistema hidrológico del bajo que alimenta al Cenote Noh Bec... Y ¿si se empieza a cobrar algo a los visitantes que vienen a hacer investigación y también a los que no?, aquí viene mucha gente a hacer investigación...Vamos a ver la siguiente generación qué piensa, si se van a trabajar al turismo o si quieren desarrollar estas ideas... El ejido ya no es un terreno usufructuario, es una propiedad privada colectiva. El proyecto de turismo ya se venía pensando antes del huracán..., pero no cuajaba...A futuro, en 15 años los ejidatarios seremos una bola de viejos, y que si no somos capaces de generar proyectos que generen rentas y darle oportunidad a la gente que se ha preparado, lo que va a pasar es que no va haber fuerza de trabajo. Tiene que haber una combinación entre permitir que haya fuerza de trabajo y capacidad intelectual y que se produzcan rentas. Además en 15 años aumentará el número de ejidatarios que tendrán que recibir pensión del ejido, ¿o no va a haber nada para ellos?... La lección que tiene que aprender Noh Bec ahora es saber si no teniendo la caoba es capaz de hacer las cosas. Noh Bec tiene que sacar la casta”<sup>77</sup>.

En este sentido, esta investigación abre camino para futuras ampliaciones de la información a nivel regional, estatal o nacional. Incluso, sería relevante realizar comparaciones con otros ejidos que manejan el nivel de la transformación de la madera en grupos de trabajo e indagar si este cambio en la organización ha disminuido la corrupción. En particular, es de mi interés profundizar sobre el fenómeno de la corrupción en los proyectos productivos rurales, asimismo, integrar al estudio la influencia de las instituciones gubernamentales en prácticas corruptas.

---

<sup>77</sup> Entrevista con Israel Montes, ejidatario y profesional en el ramo forestal. Él es considerado uno de los líderes en el ejido. Localidad Noh Bec, Quintana Roo, México. Enero del 2010.

De igual forma, las instituciones colectivas que administran un recurso natural de uso común llaman mi atención debido a su complejidad para cumplir con objetivos de preservación del ambiente y de productividad. La autogestión es una alternativa viable a la administración por parte tanto del Estado como de la iniciativa privada. Según Elinor Ostrom (2009:26), “algunos estudios eruditos sobre la *tragedia de los comunes* recomiendan que el Estado controle la mayoría de los recursos naturales para evitar su destrucción; otros sugieren que su privatización resolvería el problema. Sin embargo, lo que se observa en el mundo es que ni el Estado ni el mercado han logrado con éxito que los individuos mantengan un uso productivo, de largo plazo, de los sistemas de recursos naturales”. En contraparte, existen casos de instituciones colectivas organizadas que sí lo han logrado.

En las leyes mexicanas, principalmente agraria y forestal, se han establecido las formas de organización del ejido forestal, este reconocimiento del Estado otorga legitimidad a esta institución colectiva, sin embargo, quienes dan vida al ejido son sus miembros. Las leyes establecen las bases pero los ejidatarios son quienes las experimentan e impulsan modificaciones cuando no se ajustan a su realidad o en todo caso, se adaptan creando mecanismo internos. De esta manera, es importante destacar que la legislación otorga un margen significativo a los ejidatarios para establecer sus propias reglas con autonomía.

Por otra parte, la gestión de proyectos productivos, sobre todo en el ámbito rural, me interesa porque está relacionada con la creación de opciones laborales y tiende a mejorar la calidad de vida de los pobladores. La gente que decidió no emigrar para permanecer en su pueblo, tiene el derecho de contar con al menos una alternativa que cubra sus expectativas laborales y económicas. Por ello quiero continuar en la identificación de los problemas que enfrentan quienes se organizan para aprovechar un recurso natural, así como observar la variación de una región a otra, pues los atributos específicos del ámbito local influyen de forma determinante en cómo llevar a cabo el aprovechamiento de los recursos naturales.

## **Bibliografía:**

ARGÜELLES, Luis Alfonso et al. “Evolución organizacional de los ejidos forestales de Quintana Roo y su relación con las políticas públicas”, en Natalia Armijo et al. (coord.), *Uso, conservación y cambio en los bosques de Quintana Roo*. 1ª ed., México, Universidad de Quintana Roo, 2004, pp. 43-55.

----- “Manejo forestal comunitario. Ejido Noh Bec, Quintana Roo, México. Inédito, 2008.

ARMIJO, Natalia. “Las sociedades civiles de productores forestales: ¿sujeto social en los bosques de Quintana Roo?”, en Natalia Armijo et al. (coord.), *Uso, conservación y cambio en los bosques de Quintana Roo*. 1ª ed., México, Universidad de Quintana Roo, 2004, pp. 98-114.

BARKIN, David. “El desarrollo autónomo: un camino a la sostenibilidad” en Verónica Vázquez García, *Género, Sustentabilidad y Cambio Social en el México rural*. México, Ed. Colegio de Postgraduados, 1999, pp.19-63.

BARTON BRAY, David. “Manejo adaptativo, organizaciones y manejo de la propiedad común: perspectivas de los bosques comunales de Quintana Roo, México”, en Natalia Armijo et al. (coord.). *Uso, conservación y cambio en los bosques de Quintana Roo*, Universidad de Quintana Roo. 1ª ed., México, Universidad de Quintana Roo, 2004, pp. 56-87.

BARTON BRAY, David y MERINO, Leticia. “El Balcón, Guerrero: un estudio de caso del beneficio de la globalización a una comunidad forestal”, s.f. Disponible en: [http://meme.phpwebhosting.com/~migracion/rimd/coleccion\\_america\\_latina/enfrentando\\_la\\_globalizacion/Enfrentando9.pdf](http://meme.phpwebhosting.com/~migracion/rimd/coleccion_america_latina/enfrentando_la_globalizacion/Enfrentando9.pdf)

BIFANI, Paolo. *Medio Ambiente y Desarrollo*. 3ra. Ed, México, Universidad de Guadalajara, 1997.

CALLO, D. *et al.* “Secuestro de carbono por sistemas agroforestales amazónicos”, en Revista Chapingo, serie Ciencias forestales y del ambiente. Año/vol. 8, número 002, México, Universidad Autónoma de Chapingo, 2002, pp. 101-106.

CELIS, Mónica. *Análisis documental del aprovechamiento forestal en el Ejido Noh Bec, Quintana Roo*. Tesis de Ingeniería. Estado de México, Universidad Nacional Autónoma de México. Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán, 2006.

DACHARY, Alfredo César et al. *El Caribe mexicano: una frontera olvidada*. México, Universidad de Quintana Roo, 1998.

DES JARDINS, Joseph. "Basic Concepts. Ethnics, Science and environment. Ethnical theory and the environment", en *Environmental Ethics*. USA, Ed. Wadsworth, 1997.

ESCOBAR, Arturo. "Antropología y desarrollo" en Revista del Departamento de Antropología *Maguaré*. No.14. Colombia, Universidad Nacional de Colombia, 1999.

FOLADORI, Guillermo. "Avances y límites de la sustentabilidad social" en *Economía, Sociedad y Territorio*, vol. III, núm. 12, 2002, pp. 621-637.

GALLETI, Hugo. "La selva maya en Quintana Roo (1983-1996) trece años de conservación y desarrollo comunal", en Richard B. Primack *et al.* *La selva maya. Conservación y desarrollo*. 1ra ed., México, Ed. Siglo XXI, 1998, pp. 53-73.

GIMÉNEZ, Gilberto. "La importancia estratégica de los estudios culturales en el campo de las ciencias sociales", en Rossana Reguillo y Raúl Fuentes (coord.), *Pensar en las ciencias sociales hoy. Reflexiones desde la cultura*. México, Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente (ITESO), 1999, pp. 71-96.

GÓMEZ CARPINTEIRO, Francisco. "Estado y comunidad en un campo de poder: campesinos y azúcar en el suroeste de Puebla", en Salvador Maldonado Aranda (editor), *Dilemas del Estado Nacional: una visión desde la cultura y el espacio regional*. 1ra. ed., México, El Colegio de Michoacán, CIESAS, 2001, pp. 283-308.

GÓMEZ QUILES, José Manuel. "La cuestión forestal y el campesinado en Quintana Roo", en Natalia Armijo et al. (coord.), *Uso, conservación y cambio en los bosques de Quintana Roo*. 1ª ed., México, Universidad de Quintana Roo, 2004, pp.88-97.

GONZÁLEZ, Humberto. “Introducción. Una metodología en la perspectiva del actor”, en *El empresario agrícola en el jugoso negocio de las frutas y hortalizas mexicanas*. Holanda, Universidad Agrícola de Wageningen, 1994, pp.1-23.

HERNÁNDEZ, J. Bautista et al. “Valoración económica del almacenamiento de carbono del bosque tropical del Ejido Noh Bec, Quintana Roo, México”, en *Revista Chapingo. Serie ciencias forestales y del ambiente*, enero-junio, año/vol. 9, número 001, México, Universidad Autónoma de Chapingo, 2003, pp.69-75.

HIERNAUX, Daniel. “Turismo y sustentabilidad: crisis de paradigmas nuevas orientaciones”, en Salvador Gómez Nieves (coord.), *Desarrollo turístico y sustentabilidad*. 1ª ed., México, Universidad de Guadalajara, 2003, pp. 57-70.

JORDAN SMITH, Daniel. “Kinship and Corruption in contemporary Nigeria”, *ETHNOS*, Vol. 66:3, 2001, pp. 344-364.

LEFF, Enrique. “La cultura y los recursos naturales en la perspectiva del desarrollo sustentable: una nota introductoria” en Enrique Leff et al. (coord.), *Cultura y Manejo Sustentable de los Recursos Naturales*. Volumen primero, 1ra. ed., México, Editorial Porrúa, UNAM, Centro de Investigaciones Interdisciplinarias en Ciencias y Humanidades, 1993, pp. 39-53.

----- “La geopolítica de la biodiversidad y el desarrollo sustentable. Economización del mundo, racionalidad ambiental y reapropiación social de la naturaleza”, en Observatorio Social de América Latina (OSAL) *Conflictos sociales y recursos naturales*. Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales (CLACSO). Año VI. No.17, 2005, pp. 263-274.

----- *Saber ambiental. Sustentabilidad, racionalidad, complejidad, poder*. Quinta ed., México, Ed. Siglo XXI, 2007.

MACÍAS, Gabriel. *La península fracturada. Conformación marítima, social y forestal del Territorio Federal de Quintana Roo. 1884-1902*. 1ª ed, México, Colección Peninsular, Ed. Porrúa, 2002.



MARTÍNEZ, Alier Joan et al. *Economía ecológica y Política ambiental*. México, D.F., Ed. PNUMA-FCE, 2000.

MARTINEZ, Anabel et al. “La certificación ambiental de los bosques en México: Reporte Preliminar en Gaceta Ecológica. No. 67, México, D.F., INE, 2003, pp.45-60.

MENDOZA, Juan Manuel. “Procesos de redefinición del ejido como comunidad política. Transformaciones territoriales y representaciones de historia en San Francisco Uruapan, 1960-1970”, en Salvador Maldonado Aranda (editor), *Dilemas del Estado Nacional: una visión desde la cultura y el espacio regional*, 1ra. ed., México, El Colegio de Michoacán, CIESAS, 2001, pp. 257-282.

MENESES, Luis. “El marco jurídico forestal”, s.f. Disponible en: <http://www.ine.gob.mx/ueajei/publicaciones/libros/398/meneses.html>

MERINO, Leticia. “Las políticas forestales y de conservación en México y en Quintana Roo”, en Natalia Armijo et al. (coord.), *Uso, conservación y cambio en los bosques de Quintana Roo*, 1ª ed., México, Universidad de Quintana Roo, 2004, pp. 15-42.

MEZA, Liliana. “Política laboral en el México globalizado”, en Pablo Cotler (editor), *Políticas públicas para un crecimiento incluyente*. México, Universidad Iberoamericana, 2007, pp. 171-205.

NEGRON, Norma Angélica. *La construcción de la sustentabilidad. Cambios en la organización para el trabajo y el uso de los recursos en un ejido forestal*. Tesis de Maestría. Guadalajara, México, CIESAS de Occidente, 2002.

OLABUÉNAGA, J.I. “La entrevista en profundidad”, en *La descodificación de la vida cotidiana*. Bilbao, Ed. Universidad de Deusto, 1989.

OSTROM, Elinor. *El gobierno de los bienes comunes. La evolución de las instituciones de acción colectiva*. 1ra. ed. en español, México, FCE, UNAM, CRIM, IIS, 2009.

PALMA, Jesús. “Manejo tradicional de recursos en comunidades de Quintana Roo, México”, en Enrique Leff et al. (coord.), *Cultura y manejo sustentable de los recursos naturales*. Vol. II, México, UNAM, Centro de Investigaciones Interdisciplinarias en Humanidades, Grupo editorial Miguel Ángel Porrúa, 1993, pp. 385-412.

PÉREZ, Alfonso et al. *Microempresas y formación de patrimonio en los hogares rurales. Un acercamiento a partir de las agroindustrias en Tlaxcala*. México, Universidad Autónoma Chapingo, CUESTAAM y El Colegio de Tlaxcala, 2009.

PÉREZ, Gustavo. “Los recursos forestales maderables y el desarrollo social y económico en el estado de Durango”, en *Madera y Bosques* 12 (1), México, 2006, pp. 3-15.

PROVENCIO, Enrique et al. “El enfoque del desarrollo sustentable. Una nota introductoria” en Antonio Azuela et al. (coord.), *Desarrollo Sustentable. Hacia una política ambiental*, 1ra. ed., México, Coordinación de Humanidades, Universidad Nacional Autónoma de México, 1993, pp.3-12.

QUADRI, Gabriel. “El medio ambiente y la política internacional” en Antonio Azuela et al. (coord.), *Desarrollo Sustentable. Hacia una política ambiental*. 1ra. ed. México, Coordinación de Humanidades, UNAM, 1993, pp. 13-41.

REBOLLAR, Silvia et al. “Estrategias de recuperación de selvas en dos ejidos de Quintana Roo, México” en *Madera y Bosques. Xalapa*, Universidad Veracruzana, 2002, pp.19-38.

REDCLIFT, Michael. “El desarrollo sostenible: necesidades, valores, derechos”, en Iñaki Barcena et al. *Desarrollo sostenible: Un concepto polémico*. Bilbao, Servicio Editorial de la Universidad del País Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea, 2000, pp.17-37.

ROJAS SORIANO, Raúl. *Guía para realizar investigaciones sociales*. Trigésima ed. México, Plaza y Valdes Editores, 2005.

SCHERR, Sara et al. “Asegurándose que los mercados incluyan a las comunidades forestales”, en Resumen de políticas, Forest Trends, Washington, D.C., 2002, pp. 2-38.

SMITH, Gavin. “Los contornos de la actividad colectiva: el papel de la organización y de la interpretación”, en Zendejas y de Vries (eds.), *Las disputas por el México rural*, vol. II, Zamora, México, el Colegio de Michoacán, 1998.

SNOOK, Ann. “En busca de sistema agroforestales viables: resultados y experiencias en Calakmul y la Zona Maya” en Natalia Armijo et al. (coord.), *Uso, conservación y cambio*

*en los bosques de Quintana Roo*. 1ª ed., México, Universidad de Quintana Roo, 2004, pp. 131-158.

TADEO, Esteban. *Y así se fundó el ejido de Noh Bec*. Inédito, 1985.

THRUPP, Lori Ann. “La legitimación del conocimiento local: de la marginación al fortalecimiento de los pueblos del tercer mundo” en Enrique Leff et al. (coord.), *Cultura y Manejo Sustentable de los Recursos Naturales*. Volumen primero, 1ra. ed., México, Editorial Porrúa, UNAM, Centro de Investigaciones Interdisciplinarias en Ciencias y Humanidades, 1993, pp. 89-122.

TOLEDO, Víctor Manuel. “El proceso de ganaderización y la destrucción biológica de México”, en Enrique Leff (coord.), *Medio ambiente y desarrollo en México. Vol. I*, México, Editorial Porrúa, UNAM, 1990, pp.191-228.

Trópica Rural Latinoamericana A.C. Manifestación de Impacto Ambiental. Modalidad general. Proyecto: Programa de manejo forestal para el bosque tropical del Ejido Noh Bec. Formulado por Hugo Alfredo Galletti Busi, 1998.

VARGAS, Martín Saúl. *Reforma de la administración pública mexicana. Las redes de política ambiental y forestal en un contexto de democratización*. México, Instituto de Administración Pública del Estado de México, 2007.

VILLAREAL, Magdalena. *Wielding and Yielding: Power, Subordination and Gender Identity in the Context of Mexican Development Project*. CIP-DATA Koninklijke Bibliotheek, Den Haag. Thesis Wageningen, 1994.

ZENDEJAS, Sergio. “Los ricos” y “nosotros ejidatarios, gente del pueblo”: procesos políticos y de identidad en las disputas por ejidos y el ayuntamiento de Ecuandureo, Michoacán, 1900-1975, en Salvador Maldonado Aranda (editor), *Dilemas del Estado Nacional: una visión desde la cultura y el espacio regional*, 1ra. ed., México, El Colegio de Michoacán, CIESAS, 2001, pp. 201-255.

**Direcciones URL consultadas:**

Consejo Civil Mexicano para la Silvicultura Sostenible.  
[http://www.ccmss.org.mx/modulos/casillero\\_manejo.php](http://www.ccmss.org.mx/modulos/casillero_manejo.php)

El municipio de Felipe Carrillo Puerto, Quintana Roo, México. En NUESTRO MUNICIPIO. <http://www.felipecarrillopuerto.gob.mx/>

Enciclopedia de los Municipios.

<http://www.e-local.gob.mx/work/templates/enciclo/qroo/Mpios/23002a.htm>

Fideicomisos Instituidos con Relación a la Agricultura.

<http://www.fira.gob.mx/Nd/index.jsp>

Fundación Menchú. <http://www.frmt.org/es/>

Gobierno del estado de Quintana Roo, 2005 - 2011.  
<http://www.qroo.gob.mx/qroo/index.php>

Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI). Censo 2005. Consulta de Localidades. <http://mapserver.inegi.org.mx/AHL/inicio.do>

Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM. Ley Agraria (vigente al 1 de abril del 2010). México, DF. <http://info4.juridicas.unam.mx/ijure/fed/12/default.htm?s>

Programa SmartWood. Manejo Forestal. Auditoria Anual 2007. Informe para el Ejido Noh Bec. <http://www.rainforest-alliance.org/forestry/documents/ejidonohbecpubsum07.pdf>

Programa SmartWood. Resumen Público de Certificación del Ejido Noh Bec 2005. [http://www.rainforestalliance.org/programs/forestry/smartwood/documents/ejidonohbecfm\\_pubsum05.pdf](http://www.rainforestalliance.org/programs/forestry/smartwood/documents/ejidonohbecfm_pubsum05.pdf)

Transparency International, 2011. Corruption: learn about it. [http://www.transparency.org/news\\_room/faq/corruption\\_faq](http://www.transparency.org/news_room/faq/corruption_faq)

Trópica Rural Latinoamericana, A.C., 2004. El ejido Noh Bec. [http://www.tropicarural.org/Ejidos/Ejido%20Noh%20Bec.htm#\\_ftnref1](http://www.tropicarural.org/Ejidos/Ejido%20Noh%20Bec.htm#_ftnref1)

United Nations Documents. Gathering a Body of Global Agreements. Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future (1987).

<http://www.un-documents.net/wced-ocf.htm>

World Wide Fund for Nature (WWF-México).

<http://www.wwf.org.mx/wwfmex/wwfmex.php>

### **Entrevistas realizadas:**

Armando Rojas, hijo de un ejidatario, profesionista en el ramo forestal con experiencia en la función pública en SEMARNAT. Chetumal, Quintana Roo, México. Enero del 2010.

Carlos Navarro, ejidatario, fungió como presidente del comisariado ejidal. Localidad Noh Bec, Quintana Roo, México. Julio del 2010.

Edgar Martínez, ejidatario, ex gerente de la empresa forestal. Localidad Noh Bec, Quintana Roo, México. Agosto del 2009.

Enrique Lozano, ejidatario y socio de un taller de carpintería en la comunidad Noh Bec. Localidad Noh Bec, Quintana Roo. Agosto del 2009.

Federico Ramos, ejidatario, fungió como secretario de la empresa forestal. Localidad Noh Bec, Quintana Roo, México. Agosto del 2009.

Israel Montes, ejidatario y Director Ejecutivo de Trópica Rural Latinoamericana A.C. Localidad Noh Bec, Quintana Roo. Enero del 2010.

Javier Gómez, ejidatario y ex funcionario de la empresa. Localidad Noh Bec, Quintana Roo, México. Enero del 2010.

Jesús Castillo, ejidatario. Localidad Noh Bec, Quintana Roo, México. Julio del 2010.

José Ledezma, ejidatario y miembro del consejo ejidal. Localidad Noh Bec, Quintana Roo, México. Julio del 2010.

Juan García, ejidatario y ex funcionario de empresa forestal. Localidad Noh Bec, Quintana Roo, México. Agosto del 2009.

Luis Álvarez, ejidatario y miembro de la comisión revisora (auditoría interna). Localidad Noh Bec, Quintana Roo. Agosto del 2009.

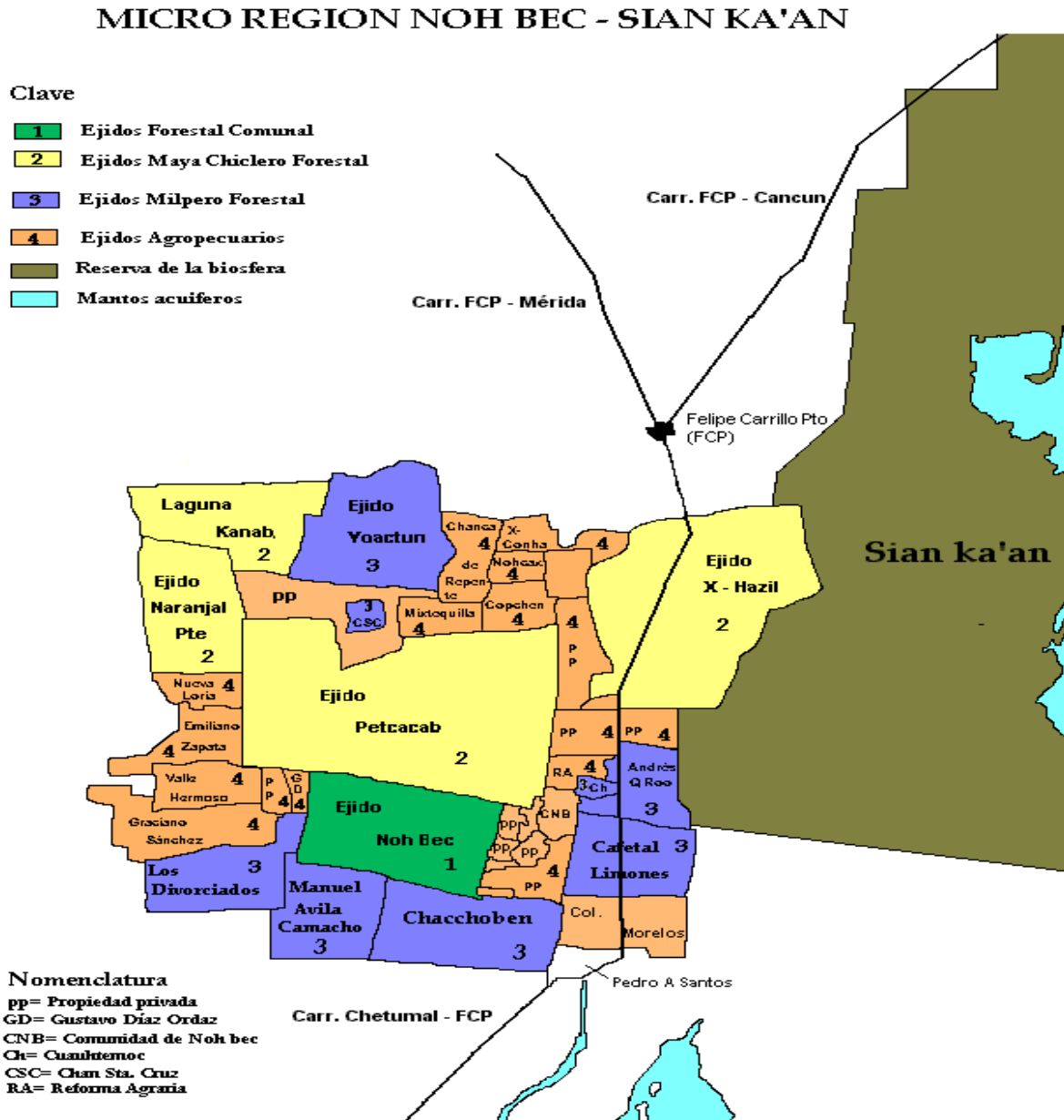
Raúl Sánchez, ejidatario. Localidad Noh Bec, Quintana Roo, México. Agosto del 2009.

Roberto Anguiano, ejidatario y autoridad del ejido. Localidad Noh Bec, Quintana Roo, México. Agosto del 2009.

Rosa Iñiguez, ejidataria y propietaria de una papelería en la comunidad Noh Bec. Localidad Noh Bec, Quintana Roo. Agosto del 2009.

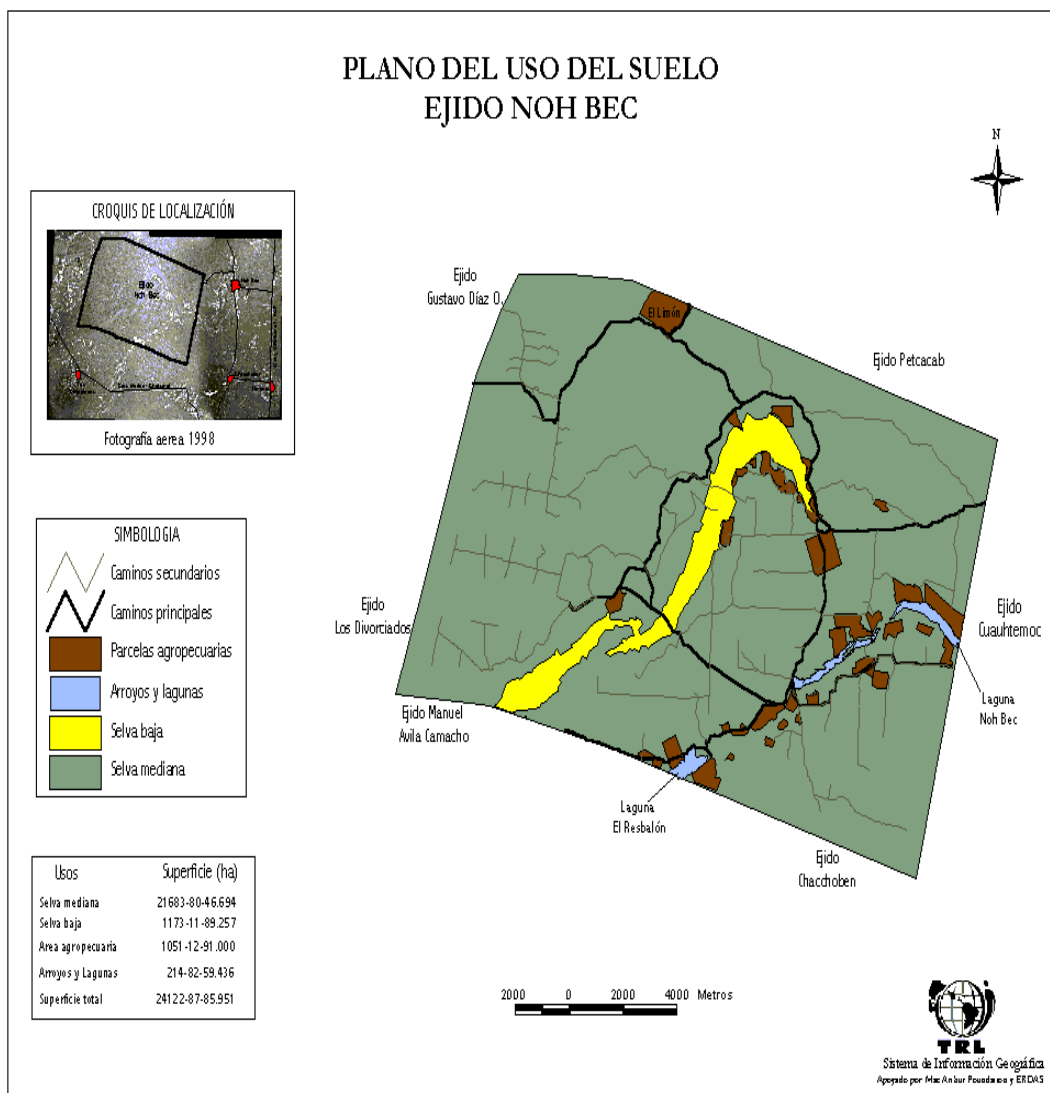
Anexos.

Anexo 1. Micro region Noh Bec – Sian Ka’an<sup>78</sup>.



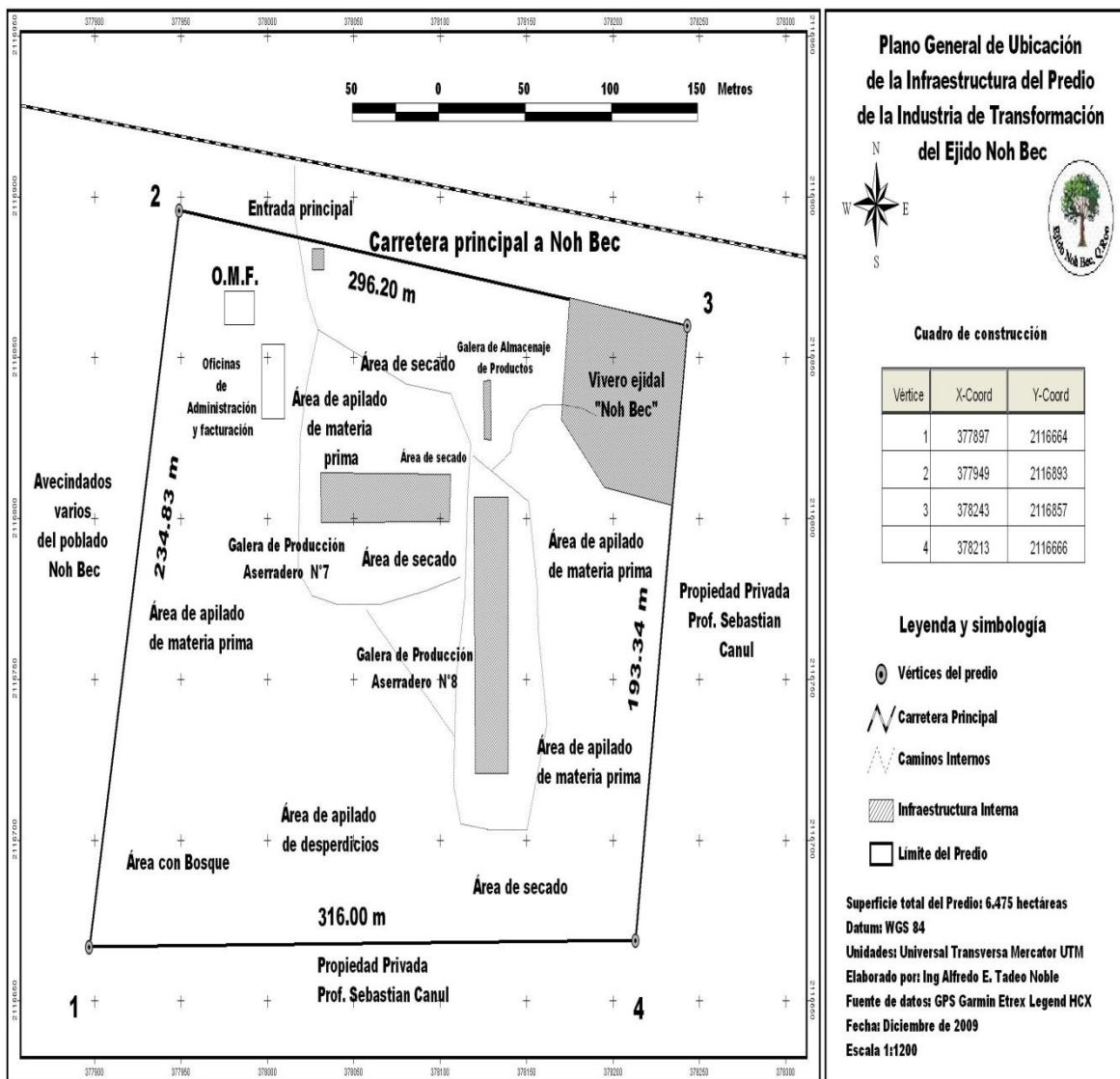
<sup>78</sup> Los documentos y fotografías presentados en el apartado: Anexos, me los proporcionaron en la Oficina de Manejo Forestal del ejido Noh Bec, 2010.

## Anexo 2. Plano del uso del suelo del ejido Noh Bec.

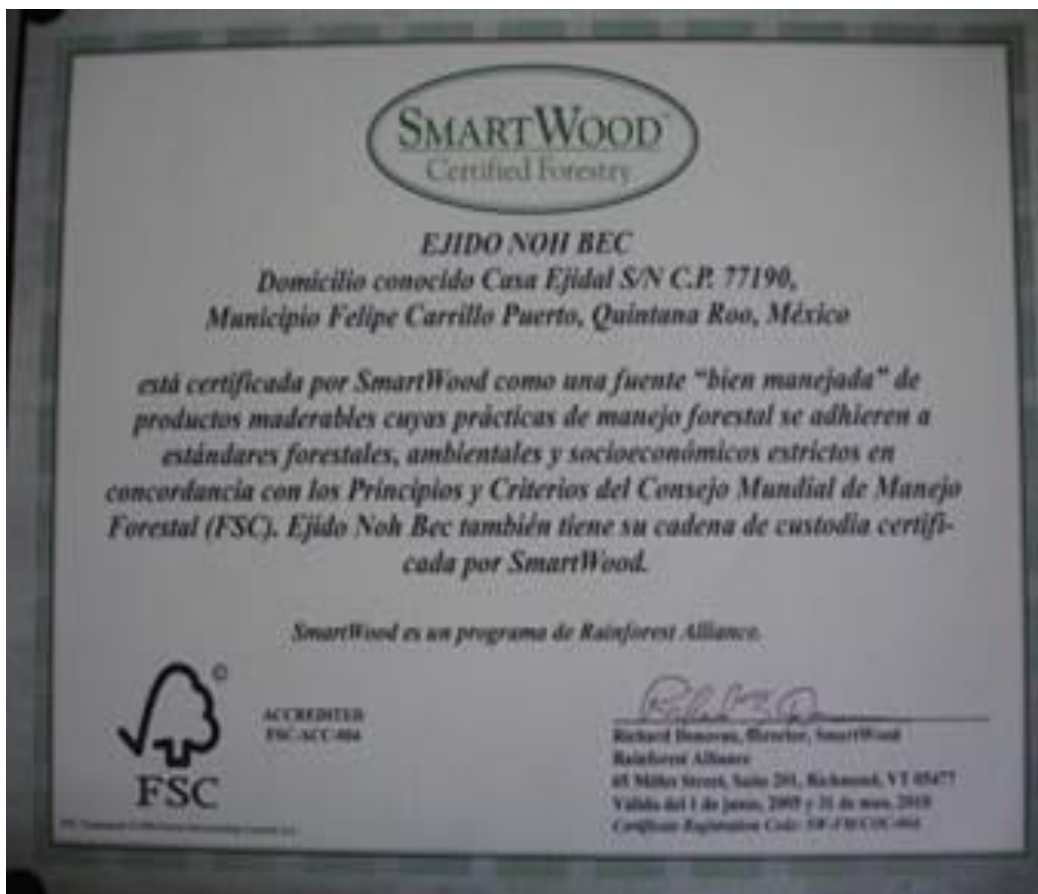




### Anexo 3. Plano general de ubicación de la infraestructura del predio de la industria de transformación del ejido Noh Bec.



Anexo 4. Logotipo del ejido Noh Bec y certificación “SmartWood”.



**Anexo 5. Fotografía aérea del bosque del ejido Noh Bec, después del paso del huracán Dean en el 2007.**

