



Centre de recherche sur les innovations sociales

**Lo común como factor de resiliencia
local: entre referentes y actividades.
El caso de la comunidad de
Capulálpam de Méndez en México**

Matthieu Roy

Université du Québec à Montréal

Traducción por Mauricio Aranzazu

Junio 2017

Les Cahiers du CRISES

Collection Études de cas

ES1702

El contenido de este Cuaderno de investigación compromete unicamente su autor

Le contenu de ce Cahier de recherche n'engage que son auteur

Este documento de trabajo se basa en una tesis de maestría en geografía humana realizada en la UQAM entre 2010 y 2013, titulada *Comunidad y resistencia: el manejo comunitario de los recursos naturales frente a la globalización neoliberal: el caso de Capulálpam de Méndez, Oaxaca, México* (<<http://www.archipel.uqam.ca/6527/>>, en francés).

En un inicio fue pensado como una síntesis de ésta, pero la idea original dio un giro al considerar otros elementos teóricos presentes en determinadas líneas de investigación en las que se ha querido profundizar.

El autor desea agradecer a la Universidad de la Sierra Juárez (UNSIJ) por su apoyo durante el trabajo de campo, especialmente a los investigadores Yuri Quiroz Ortuño y Mario Enrique Fuente Carrasco.

Cahiers du Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES)
Collection Études de cas - no ES1702

« **Lo común como factor de resiliencia local: entre referentes y actividades. El caso de la comunidad de Capulálpam de Méndez en México** »

Matthieu Roy

ISBN : 978-2-89605-401-5

Dépôt légal : 2017

Bibliothèque et Archives nationales du Québec
Bibliothèque et Archives nationales du Canada



Centre de recherche sur les innovations sociales

PRESENTACIÓN DEL CRISES

El Centro de investigaciones sobre las innovaciones sociales *CRISES* (*Centre de recherche sur les innovations sociales*) es una organización interuniversitaria y pluridisciplinaria adscrita a la Facultad de ciencias humanas y a la Escuela de ciencias de la gestión (ESG) de l'Université du Québec à Montréal (UQAM) que agrupa cuarenta y ocho (48) investigadores afiliados a las siguientes universidades:

- Université du Québec à Montréal (UQAM) qui accueille le Bureau principal du Centre,
- Université du Québec en Outaouais (UQO),
- Université Laval,
- Université de Sherbrooke,
- Université Concordia,
- HEC Montréal,
- Université de Montréal,
- Université du Québec à Chicoutimi (UQAC),
- Université du Québec à Rimouski (UQAR),
- TÉLUQ (l'université à distance de l'Université du Québec).

El centro, que fue creado en 1986 por Benoît Lévesque y Paul R. Bélanger, actúa desde 2001 como agrupamiento estratégico del Fonds québécois de recherche sur la société et la culture (FQRSC). El Centro estuvo bajo la dirección de Denis Harrisson de 2003 hasta 2009. Desde 2009, está dirigido por Juan-Luis Klein.

Desde junio de 2014, fecha de la renovación del financiamiento en calidad de agrupamiento estratégico, el Centro se estructura en cuatro ejes dedicados al análisis de las dimensiones de la innovación social y de su inscripción en el proceso de transformación social. Los miembros del CRISES, representantes de diversas disciplinas (antropología, geografía, historia, matemáticas, filosofía, relaciones industriales, ciencias de la gestión, ciencias económicas, ciencias políticas, sociología y trabajo social), estudian y analizan las innovaciones y las transformaciones sociales.

Según el CRISES, las innovaciones sociales son nuevos arreglos sociales, organizacionales e institucionales o nuevos productos o servicios creados con una finalidad social explícita, surgidos como consecuencia de acciones voluntarias o involuntarias iniciadas sea por una persona o por un grupo de personas, para responder a una aspiración, satisfacer una necesidad, solucionar un problema o aprovechar una ocasión con el fin de modificar relaciones sociales, transformar marcos de acción o plantear nuevas orientaciones culturales. Al ser adoptadas y difundidas, las innovaciones sociales iniciadas de esta manera pueden conducir a transformaciones sociales.

El CRISES se estructura en cuatro ejes dedicados al análisis de las dimensiones de la innovación social y de su inscripción en el proceso de transformación social. Los miembros del CRISES estudian y analizan las innovaciones y las transformaciones sociales a partir de los ejes siguientes:

Eje 1: Innovaciones sociales y transformaciones en las políticas y en las prácticas sociales

Este eje reagrupa proyectos que se estructuran alrededor **de la construcción y la aplicación de políticas públicas y del rol que estas tienen en las demandas sociales**. El trabajo de los miembros de este eje se divide en cinco temas:

- La IS a través de la evolución histórica de las regulaciones sociales
- Las nuevas prácticas democráticas y sociales
- La transferencia de las prácticas sociales y la construcción de las políticas públicas
- La IS y la transformación social en la salud y la comunidad
- La IS en la vivienda social.

Eje 2: Innovaciones sociales y transformaciones en el territorio y en las colectividades locales

Los proyectos de este eje analizan las innovaciones sociales **bajo la perspectiva de las relaciones de estas colectividades (comunidades) con el territorio**, lo que los lleva a favorecer la intersectorialidad y a estudiar el efecto de las diversas formas de proximidad (física y relacional) sobre la estructuración y las nuevas dinámicas de las colectividades territoriales. Estas dinámicas son observables a través de procesos jalonados por conflictos y compromisos, que pueden ser llevados tanto de manera inclusiva, estableciendo modalidades de gobernanza territorial plural y solidaria permitiendo así el mejoramiento de las condiciones de vida de las comunidades, como también de manera exclusiva, luego que los ciudadanos y las comunidades locales son sometidas a las dinámicas que las desfavorecen. Los trabajos de los miembros de este eje se dividen en cinco temas:

- Las acciones innovadoras de revitalización de comunidades
- La IS en medio rural y forestal
- La acción comunitaria contra la pobreza y exclusión
- Las modalidades innovadoras de gobernanza territorial
- Las nuevas aspiraciones y la esfera de influencia identitaria.

Eje 3: Innovaciones sociales y transformaciones en las empresas colectivas

Reagrupado alrededor del objeto **de la empresa colectiva y las relaciones con la esfera de la economía dominante**, este eje incluye proyectos que analizan las innovaciones sociales que se desarrollan en torno a las empresas de economía social, las sociedades de Estado y las nuevas formas híbridas de empresas. Los trabajos de este eje se dividen en cinco temas:

- Los modelos de gobernanza y de gestión de empresas sociales y colectivas
- El financiamiento solidario y el acompañamiento del espíritu empresarial colectivo
- La evaluación de la economía social
- La economía social y la transformación social
- Los modelos híbridos: alianzas público-privadas en economía social.

Eje 4: Innovaciones sociales y transformaciones en el trabajo y el empleo.

Los miembros de este eje estudian **la IS en relación con la evolución de las políticas de empleo y las condiciones de realización del trabajo**. Ellos analizan la calidad del empleo y del trabajo desde una perspectiva social de integración socio profesional. Los seis temas de estudio son:

- La IS en las relaciones industriales y la gestión de recursos humanos
- Las estrategias emergentes en la acción sindical
- Los nuevos estatus y la inestabilidad del empleo
- Los problemas y aspiraciones en materia de protecciones sociales
- Las nuevas estrategias de inserción en empleo
 - La gestión de la edad y de los tiempos sociales y la conciliación trabajo-familia.

LAS ACTIVIDADES DEL CRISES

Además de realizar numerosos proyectos de investigación, recibir pasantes de posdoctorado y formar estudiantes, el CRISES organiza una serie de seminarios y coloquios que permiten compartir y difundir los nuevos conocimientos. El centro dirige igualmente numerosas colecciones de cuadernos de investigación mediante los cuales se informa sobre los trabajos más recientes de sus miembros. (<http://crises.uqam.ca/publications/cahiers.html>).

Juan-Luis Klein
Director

UQÀM

UQO

Université 
de Montréal

UQAC
UNIVERSITÉ DU QUÉBEC
À CHICOUTIMI

TÉLUQ
L'université. Aujourd'hui.

HEC MONTRÉAL

UQAR

 **UNIVERSITÉ**
Concordia
UNIVERSITY

 **UNIVERSITÉ DE**
SHERBROOKE

 **UNIVERSITÉ**
LAVAL



Centre de recherche sur les innovations sociales

PRÉSENTATION DU CRISES

Le Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES) est un centre institutionnel de l'Université du Québec à Montréal (UQAM) rattaché à la Faculté des sciences humaines (FSH) et à l'École des sciences de la gestion (ESG).

Organisation interuniversitaire et pluridisciplinaire, elle regroupe plus d'une quarantaine de chercheurs réguliers et de nombreux collaborateurs qui étudient et analysent principalement « **les innovations et les transformations sociales** ».

Les membres réguliers proviennent de 10 universités québécoises :

- Université du Québec à Montréal (UQAM) qui accueille le Bureau principal du Centre,
- Université du Québec en Outaouais (UQO),
- Université Laval,
- Université de Sherbrooke,
- Université Concordia,
- HEC Montréal,
- Université de Montréal,
- Université du Québec à Chicoutimi (UQAC),
- Université du Québec à Rimouski (UQAR),
- TÉLUQ (l'université à distance de l'Université du Québec).

Une innovation sociale (IS) est une intervention initiée par des acteurs sociaux pour répondre à une aspiration, subvenir à un besoin, apporter une solution ou profiter d'une opportunité d'action afin de modifier des relations sociales, de transformer un cadre d'action ou de proposer de nouvelles orientations culturelles.

En se combinant, les innovations peuvent avoir à long terme une efficacité sociale qui dépasse le cadre du projet initial (entreprises, associations, etc.) et représenter un enjeu qui questionne les grands équilibres sociétaux. Elles deviennent alors une source de transformations sociales et peuvent contribuer à l'émergence de nouveaux modèles de développement.

Les chercheurs du CRISES étudient les innovations sociales à partir de quatre axes complémentaires voués à l'analyse d'autant de dimensions de l'innovation sociale et de son inscription dans des processus de transformation sociale :

Axe 1 : Innovations sociales et transformations dans les politiques et les pratiques sociales

Cet axe regroupe des projets qui se structurent autour de **la construction et l'application des politiques publiques et du rôle qu'y jouent les demandes sociales**. Les travaux des membres de cet axe se déclinent en 5 thèmes :

- L'IS à travers l'évolution historique des régulations sociales
- Les nouvelles pratiques démocratiques et sociales
- Le transfert des pratiques sociales et la construction des politiques publiques



Centre de recherche sur les innovations sociales

- Les IS et la transformation sociale dans la santé et la communauté
- L'IS dans le logement social.

Axe 2 : Innovations sociales et transformations dans le territoire et les collectivités locales

Les projets qui se regroupent dans cet axe analysent les **innovations sociales dans la perspective du rapport des collectivités au territoire**, ce qui les amène à privilégier l'intersectorialité et à examiner l'effet des diverses formes de proximité (physique et relationnelle) sur la structuration et les nouvelles dynamiques des collectivités territoriales. Les travaux des membres de cet axe se déclinent en 5 thèmes :

- Les actions innovatrices de revitalisation des communautés
- L'IS en milieux ruraux et forestiers
- L'action communautaire contre la pauvreté et l'exclusion
- Les modalités innovatrices de gouvernance territoriale
- Les nouvelles aspirations et la mouvance identitaire.

Axe 3 : Innovations sociales et transformations dans les entreprises collectives

Regroupés autour de l'objet de **l'entreprise collective et de ses relations avec la sphère de l'économie dominante**, cet axe regroupe des projets qui analysent des innovations sociales qui se déploient autour des entreprises d'économie sociale, des sociétés d'État et des nouvelles formes hybrides d'entreprises. Les travaux de cet axe se déclinent en 5 thèmes :

- Les modèles de gouvernance et de gestion des entreprises sociales et collectives
- Le financement solidaire et l'accompagnement de l'entrepreneuriat collectif
- L'évaluation de l'économie sociale
- L'économie sociale et la transformation sociale
- Les modèles hybrides : partenariats publics-privés-économie sociale.

Axe 4 : Innovations sociales et transformations dans le travail et l'emploi

Les membres de cet axe abordent **l'IS en lien avec l'évolution des politiques d'emploi et les conditions de réalisation du travail**. Ils analysent la qualité de l'emploi et du travail dans une perspective sociétale d'intégration socioprofessionnelle. Six thèmes de recherche seront privilégiés :

- L'IS dans les relations industrielles et la gestion des ressources humaines
- Les stratégies émergentes dans l'action syndicale
- Les nouveaux statuts d'emploi et le précaire
- Les problèmes et aspirations en matière de protections sociales
- Les nouvelles stratégies d'insertion en emploi
- La gestion des âges et des temps sociaux et la conciliation travail-famille.

Retrouvez le descriptif complet des axes de recherche du CRISES sur :

<http://crises.uqam.ca/recherche/axes-de-recherche.html>



Centre de recherche sur les innovations sociales

LES ACTIVITÉS DU CRISES

Notre Centre de recherche est d'abord un regroupement de chercheurs qui profite du partage d'un objet de recherche commun pour stimuler l'étude de l'innovation sociale. En plus de la conduite de nombreux projets de recherche, l'accueil de stagiaires postdoctoraux et la formation des étudiants, le CRISES organise toute une série de séminaires et de colloques qui permettent le partage et la diffusion de connaissances nouvelles. Le Centre dirige également plusieurs collections de Cahiers de recherche qui permettent de rendre compte des plus récents travaux des membres (<http://crises.uqam.ca/publications/cahiers.html>).

Juan-Luis Klein
Directeur

UQÀM

UQO

Université 
de Montréal

UQAC
UNIVERSITÉ DU QUÉBEC
À CHICOUTIMI

TÉLUQ
L'université. Aujourd'hui.

HEC MONTRÉAL

UQAR

 UNIVERSITÉ
Concordia
UNIVERSITY

 UNIVERSITÉ DE
SHERBROOKE

 UNIVERSITÉ
LAVAL



Centre de recherche sur les innovations sociales

NOTAS SOBRE EL AUTOR

Mathieu Roy es agente de investigación en el *Centre de recherche sur les innovations sociales* y en el *Collectif de recherche sur les innovations économiques, sociales et territoriales*. Tiene una maestría en Geografía Humana en la *Université du Québec à Montréal -UQAM*. Sus temas de investigación abarcan la economía social, la geografía económica, la gestión comunitaria de los recursos naturales en las zonas rurales y los *comunes*.

NOTAS SOBRE EL TRADUCTOR

Mauricio Aranzazu es egresado de la Maestría en Geografía de la *Université du Québec à Montréal*. Posee experiencia en migraciones internacionales y ordenamiento territorial. También se ha desempeñado como docente de geografía humana en Colombia.

TABLA DE CONTENIDOS

| | |
|--|----|
| INTRODUCTION..... | 17 |
| 1. MUNDIALIZACIÓN Y RESPUESTAS LOCALES, INTERÉS DE MÉXICO Y DE OAXACA..... | 21 |
| 1.1. GOBERNANZA Y DERECHO SOCIAL | 22 |
| 1.2. LA CONTRARREFORMA AGRARIA..... | 24 |
| 2. CAPULÁLPAM..... | 25 |
| 2.1. EL AUGE LOCAL DEL DERECHO SOCIAL Y SU DIFUSIÓN..... | 26 |
| 2.2. ACTORES REGIONALES Y NACIONALES | 29 |
| 2.3. DESCRIPCIÓN FACTUAL DEL DESARROLLO DE CAPACIDADES..... | 29 |
| 2.3.1. Las capacidades en el plano productivo..... | 29 |
| 2.3.2. Las capacidades en el plano institucional y social..... | 30 |
| 2.3.3. Las capacidades en el plano individual..... | 31 |
| 3. RESILIENCIA COMUNITARIA; DE LA RESISTENCIA A LA CREATIVIDAD | 33 |
| 3.1. EL MARCO INSTITUCIONAL COMO SISTEMA, LOS MECANISMOS COMUNITARIOS COMO PUNTO DE PARTIDA | 34 |
| 3.3.1. Análisis estático del marco institucional e ilustración de la resistencia..... | 36 |
| 3.3.2. Análisis dinámico del marco institucional e ilustración de la creatividad por el reconocimiento del vínculo social y de la gobernanza comunitaria | 38 |
| El territorio comunal..... | 38 |
| El sistema de repartición de cargos | 39 |
| El trabajo comunitario | 40 |
| La celebración | 41 |
| 4. COMUNIDAD Y MODO DE APROPIACIÓN..... | 43 |
| BIBLIOGRAFÍA | 47 |

FIGURAS

| | |
|--|----|
| FIGURA 1. LOCALIZACIÓN DE CAPULÁLPAM..... | 22 |
| FIGURA 2. ORGANIGRAMA DE LA COMUNIDAD DE CAPULÁLPUM DE MÉNDEZ..... | 28 |

RESUMEN

El presente texto examina las prácticas comunitarias instituidas por la población de Capulálpam de Méndez ubicada en el estado de Oaxaca, en México. A partir de un sistema de gobernanza comunal heredada de la Revolución Mexicana –y de la reforma agraria producto de ésta–, así como de prácticas ancestrales arraigadas, esta comunidad de la Sierra de Juárez estableció varios instancias de gobernanza y emprendimientos colectivos que la dinamizaron en diversos aspectos. El texto describe la forma como esta comunidad concibió e incorporó en su seno el desarrollo, a la vez que da a conocer generalidades del sistema de *cargos*, característico de su organización. Con la ayuda de conceptos sobre *instituciones* y *lo común*, se identificó la particularidad del modo de desarrollo de Capulálpam, cuya población resistió al avance de la normatividad neoliberal promovida por las reformas de las últimas cuatro décadas, avance del cual el Estado mexicano no ha sido ajeno.

Palabras clave: manejo comunal, prácticas instituidas, común, normatividad neoliberal, resiliencia.

RÉSUMÉ

Ce texte se penche sur les pratiques instituanes développées par le village de Capulálpam de Méndez situé dans l'État de Oaxaca au Mexique. À partir d'un système de gouvernance communale hérité à la fois de la Révolution mexicaine et de la réforme agraire qu'elle a engendrée, mais aussi de pratiques ancestrales encore plus vieilles, cette communauté de la Sierra Juárez a mis sur pied plusieurs instances et entreprises collectives qui l'ont dynamisée. Nous décrivons dans ce texte le mode de fonctionnement du système de charge et la façon dont le développement a y été articulé dans le village. À l'aide des concepts d'institutions et de commun, nous dégageons la particularité du mode de développement de Capulálpam qui a résisté aux avancées de la normativité néolibérales promues par les réformes des quatre dernières décennies dont l'échelon national mexicain n'a pas échappé.

Mots-clés: *gouvernance communale, pratiques instituanes, commun, normativité néolibérale, résilience*

INTRODUCTION

Este texto¹ trata de la posibilidad de un desarrollo asumido por los actores locales, en un contexto lleno de adversidades producto de la internacionalización de la economía y del libre comercio que pone en escena en el territorio diversos actores que pueden poner en tensión el equilibrio local. Concomitante con esta « mundialización de actores », se ha promulgado desde occidente (Estados Unidos) una serie de normas que promueven la competencia de mercados en niveles y magnitudes jamás experimentados. Estas normas incluyen un conjunto de buenas prácticas, reglas y referentes conceptuales presentados como universales, los cuales favorecen el desempeño económico y dan lugar a un marco cognitivo interiorizado por un número cada vez mayor de individuos. A esta mundialización de actores, normas y referentes, se suma una mundialización de « cosas » (la mundialización de la « materia » y de la información) gracias al incremento en la capacidad de producción, de transporte y de comunicaciones, de tecnologías, de capitales y de personas. Las tres mundializaciones ubican las escalas locales y la ciudadanía en una posición en la que los momentos de perturbación y de estrés sobre el equilibrio parecen ser más una regla que una excepción (Klein, 2016).

Bajo el enfoque de estas mundializaciones, las colectividades locales adquieren diferentes habilidades para reproducir las dinámicas sociales, que les dan vida y las tornan perennes, y sobre todo, autónomas en la capacidad de dirigir su destino. Algunos territorios serán pasivos y sufrirán estas perturbaciones; otros serán proactivos y participarán de la puesta en marcha de reformas inspiradas en las exigencias de la época, o en la necesidad de cambio, o incluso, por una combinación de ambas.

Diferentes factores influyen la capacidad de resiliencia de los territorios. En este sentido, vale la pena enfatizar que, paralelamente a la normatividad de la competencia promovida por el denominado neoliberalismo, otras normativas han sido concebidas, en ocasiones como reacción a desarrollos sociales anteriores juzgados de inadecuados (es el caso del movimiento cooperativo del siglo XIX a la luz del auge del capitalismo industrial), en ocasiones por el simple hecho de haber sido desarrolladas bajo tradiciones diferentes (pensemos, por ejemplo, en la concepción de relación entre la naturaleza y el hombre en las tradiciones autóctonas de las Américas que resurgen actualmente bajo la noción del *Buen vivir*). En otras normativas, la cooperación es juzgada preferible a la competencia como modo de coordinación de agentes sociales.

¹ Queremos agradecer a Juan-Luis Klein, Jean-François Bertrand, Mathieu Lacombe, Denis R. Bussièrès, Martine Perrier y Pierre Paul Roy por la valiosa lectura de este texto.

Este texto partió de la hipótesis que la pluralidad normativa debe reconocerse como una fuerza. Así, si bien no pensamos que estas diversas formas de mundialización sean nocivas en sí mismas, tampoco creemos, sin embargo, que la aplicación universal de reformas que promueven la competencia de mercados en todas las esferas sociales sea deseable. En efecto, creemos que ciertas colectividades se benefician de soluciones que hacen uso de valores, prácticas y reglas desarrolladas a lo largo del tiempo a partir de las realidades locales. Este reconocimiento del valor de la adecuación institucional local (que es específico), debe ser el punto de anclaje del proceso de desarrollo. La capacidad de tomar decisiones debe encontrar sus raíces en lo local; de lo contrario, los cimientos del desarrollo serán susceptibles de desviarse hacia intereses externos y hacia la implantación de mecanismos de dependencia en detrimento de la calidad de vida de las poblaciones.

El presente texto trata, además, de la capacidad de ciertas comunidades de autogestionarse a partir de la base institucional de su desarrollo. No queremos expresar que esta autogestión se deba hacer de una manera aislada o en contravía de una mundialización que favorece la creación de redes, lo que se quiere decir es que en uno u otro momento del proceso de desarrollo, los actores del territorio habrán logrado activar ciertos mecanismos que permitirán dar vida a la gestión de los recursos necesarios para su reproducción social y esto, en función de los objetivos por ellos perseguidos. Aceptar el trabajo en redes como una dimensión de la economía globalizada, no significa necesariamente rendirse al juego de los más fuertes.

Ilustraremos lo dicho a través de un estudio de caso,² desarrollado en la comunidad de Capulálpum de Méndez (en adelante Capulálpam), localizado en la Sierra Juárez en el Estado de Oaxaca en México. Para los lectores de occidente, este caso busca dar a conocer una experiencia cercana a lo que los filósofos denominan una *experiencia de pensamiento*, es decir «situaciones ideales e imaginadas que nos permiten realizar de primera mano, cosas como tests o poner a prueba ideas e hipótesis y de explorar las consecuencias de algunas de nuestras intuiciones [...] de esta manera ...] establecer la admisibilidad de ciertas ideas o teorías»³ (Baillargeon, 2008). Capulálpam constituye un caso de gobernanza basado en la *inapropiación* (Dardot et Laval, 2014) que se ubica en las antípodas del modo de apropiación privado amparado por la dinámica de la competencia de mercados y del derecho en general; un caso, entonces, que en occidente pasaría por pura especulación, pero que en el contexto rural mexicano sigue presente. Trataremos el caso de los *comunes* existentes en México, los cuales se deben en parte a la herencia de la Revolución de los años 1910 y a los modos de coordinación social de la cultura prehispánica.

² Este estudio se realizó en el marco de un tesis de maestría en Geografía de la Université du Québec à Montréal - UQAM (Roy, 2014), y fue posible gracias a una estadía de seis meses en México, dos de ellos instalados en el seno de la comunidad.

³ La traducción es nuestra

Para explicar de manera clara nuestro caso, partiremos de su contextualización en el entorno mexicano así como de su descripción propiamente dicha. También se abordarán los procesos de desarrollo puestos en marcha por Capulálpam y sus resultados. Vale la pena decir que si bien es cierto que la gobernanza de Capulálpam se debe en gran parte a la reforma mexicana, el curso tomado por este tipo de desarrollo no fue premeditado. Como lo advierte Ostrom (1990), la dinámica de lo *común* reposa sobre la capacidad de auto-organización de las comunidades, y en este caso, del interés de conocer en detalle el lugar que ocupa la gobernanza en Capulálpam. En segundo lugar, el texto se ocupará de los conceptos de resiliencia, de institución y de *común* con miras a identificar algunos elementos particulares de la comunidad a partir de los cuales ésta orientó su desarrollo; y mostrará los mecanismos que propiciaron la innovación en Capulálpam a partir de su marco preexistente. El texto finalizará con algunas observaciones generales relacionadas con las nociones de comunidad y de apropiación.

1. MUNDIALIZACIÓN Y RESPUESTAS LOCALES, INTERÉS DE MÉXICO Y DE OAXACA

México constituye un caso interesante para comprender los tipos de respuestas territoriales que pueden resultar de la aplicación de reformas mercantiles. El caso mexicano en este sentido es emblemático, porque el gobierno implementó sus reformas de manera rigurosa, empezando en 1984 y profundizándose en los años 1990, en un contexto de diversidad identitaria importante,⁴ lo que produjo una diferenciación marcada de respuestas locales. Otro aspecto que llama la atención de México, es la particularidad del marco legal de los sectores rurales: al momento de la aplicación de sus reformas mercantiles, la mitad del territorio mexicano era regulado por aquello reconocido por la Constitución como un derecho social a la tierra, herencia de la revolución de los años 1910, aspecto que hizo que algunos terrenos escaparan a los mecanismos propios del mercantilismo.

En ese contexto, uno de los ejemplos relevantes de la aplicación de las normas neoliberales en México ha sido la implementación de una contrarreforma agraria que buscó dinamizar el sector rural, juzgado como débil desde el punto de vista de su posición en el mercado : ese sector debía ser reestructurado « reorganizando el marco jurídico y las estructuras institucionales para asegurar la compatibilidad con el libre mercado y en particular establecer los derechos de propiedad bien definidos aplicables en el sistema jurídico » (Hindley, 2002). Sin embargo, esta contrarreforma precisa no se pudo aplicar a gran escala en el país, gracias a la perdurabilidad del derecho social.

El Estado de Oaxaca, en el que se localiza Capulálpam es, en ese sentido, emblemático, puesto que fue el estado donde las comunidades rechazaron con mayor fuerza la aplicación de la mencionada contrarreforma (Kingston, 2009). Esto se explica, posiblemente, por el hecho de que en este Estado se encuentra el mayor número de tierras comunales (95% de sus tierras son de tenencia comunal) y la mayor diversidad lingüística y cultural (15 grupos étnicos). La diversidad de Oaxaca también se manifiesta en las características físicas de su territorio, puesto que corresponde a una zona montañosa, lo que le ha procurado la designación de *hot spot* desde el punto de vista de su biodiversidad. Lo accidentado de su relieve (ver figura 1), ha favorecido, probablemente, la permanencia de un modo de vida tradicional y ha servido como barrera a un desarrollo centralizador y homogenizante que ha traspasado las fronteras mexicanas . « ¿Usted se pregunta por qué Oaxaca es comunal? Observe un mapa de México y se dará cuenta cómo

⁴México cuenta con 68 grupos lingüísticos, cuyos hablantes representan aproximadamente el 6% de su población total (censo 2010).

descienden las dos Sierras Madre. [...] ¿Dónde se encuentran? En Oaxaca. [...] Oaxaca es un papel arrugado. ¿Qué haría aquí el capitalismo?»⁵

Figura 1. Localización de Capulálpam



Fuente : adaptación de Google Earth (2013) tomada de Roy (2014).

1.1. GOBERNANZA Y DERECHO SOCIAL

El derecho social mexicano es el resultado de una reforma agraria precedida por la Revolución de 1910. Según la Constitución de 1917, tres tipos de tenencia existen en México: la propiedad privada (regulada por el Código Civil), ciertos núcleos de población o núcleos agrarios⁶, (reconocidos por la Constitución como persona jurídica, los cuales son regulados por el derecho

⁵ Entrevista realizada a un antropólogo mexicano en el marco de la tesis de maestría.

⁶ Dos tipos de núcleos de población son legalmente reconocidos: los ejidos (colectividades a las cuales se les otorga un terreno) y las comunidades agrarias (colectividades de origen indígena a las cuales se les restituyen las tierras ancestrales).

social) y las tierras públicas de las cuales el Estado es propietario (reguladas por el derecho público) (López Bárcenas y Eslava Galicia, 2011). El derecho social no otorga a los miembros de comunidades derechos de propiedad sobre los terrenos, les confiere un derecho de usufructo (Kingston, 2010).

El reconocimiento oficial de núcleos agrarias estableció una estructura particular de gestión de los bienes que recaen bajo su responsabilidad. De este modo, cada comunidad en el territorio posee un comisariado de bienes comunales y un consejo de vigilancia. Los jefes de familia activos políticamente al momento de una titulación, son revestidos del título de *ejidario* o de *comunero* según el tipo de propiedad social. La ley agraria (producto del artículo 27° de la Constitución) establece la obligación a los *ejidos* y comunidades de dotarse de un instrumento que regula las bases de su organización política y social (Procuraduría Agraria, 2012). El *estatuto comunal* es el nombre dado por las comunidades indígenas a este documento que contiene el reglamento interno, el cual debe contener las bases generales de la organización económica y social de la comunidad; los requisitos para admitir o expulsar a un miembro; las reglas para el uso de las tierras comunales; las reglas para el aprovechamiento de los recursos naturales; los derechos y obligaciones de los miembros, así como las sanciones en vigor para las contravenciones (Procuraduría Agraria, 2012). El estatuto comunal constituye la suma de reglas aprobadas por la Asamblea, máxima autoridad de los núcleos agrarios en la cual recae la facultad de aprobar o modificar el reglamento interno.

De la Constitución de 1917 depende igualmente la estructura de gobernanza de las municipalidades (artículo 115°). Las municipalidades constituyen la base de la división territorial y de la organización política y administrativa de los Estados. Así, cada una de las 2440 municipalidades que conforman los 31 Estados de la Federación (sumado el Distrito Federal) posee un alcalde (presidente municipal), un consejo municipal (constituido por consejeros denominados regidores) y un procurador general (síndico). Vale la pena anotar que las municipalidades no tienen legalmente el derecho sobre la tierra y los recursos naturales. Estas constituyen un soporte de gobernanza y son principalmente responsables de la prestación de servicios. Por su parte, las autoridades comunales son legalmente propietarias de un derecho de usufructo (la Nación sigue siendo propietaria según la Constitución) de recursos del territorio. De este modo, los territorios de las municipalidades y de los núcleos ejidales pueden sobreponerse, pero sus derechos y obligaciones son diferentes.

1.2. LA CONTRARREFORMA AGRARIA

La contrarreforma (1992) puso fin, inicialmente, a la redistribución de tierras por el Estado. Esta quería permitir, mas no imponer, las transacciones comerciales de terrenos hasta ese entonces regulados por el derecho social. Los núcleos de población que deseaban la privatización plena de su tierra, debieron pasar por dos etapas. La primera de ellas debía operacionalizarse a través del Programa de Certificación de Derechos Ejidales y Titulación de Solares, mejor conocido con el nombre de PROCEDE el cual se ocupó de certificar los límites de los territorios en posesión social (regular el catastro), y de establecer en ellos los diferentes usos (individual, comunal). Esta primera etapa debía, igualmente, confirmar los títulos de *ejidatario* y *comunero* al interior de las comunidades. Una vez finalizada esta etapa, las comunidades debían emprender la plena privatización de las tierras a través del proceso de *Dominio Pleno*.

La contrarreforma, pensada como un *fast-policy*, se debía aplicar de manera uniforme a todo el sector social mexicano, sin tener en cuenta las diferencias regionales en usos de la tierra ni las diferentes prácticas tradicionales (Smith *et. al.*, 2009). Esta falta de reconocimiento a las realidades regionales tuvo impacto en la penetración del programa. Así, la aplicación de la primera etapa PROCEDE tuvo diferentes grados de aceptación en el territorio mexicano: las regiones del Norte tuvieron gran aceptación por el programa, mientras que las del sur, en su mayoría, lo rechazaron. Oaxaca fue el Estado de aplicación más débil (20,5 %) (Kingston, 2010).

Los resultados de la aplicación del *Dominio Pleno*, fueron aún menos alentadores: en 2005, solamente el 1% de las tierras de propiedad social habían sido privatizadas (20,5%) (Kingston, 2010).

2. CAPULÁLPAM

La fundación de la comunidad de Capulálpam tuvo lugar a comienzos del siglo XVIII, durante el período de expansión y de dominación de los Zapotecas en la región del Valle Central de Oaxaca. El poblado contaba en 2010 con 1501 habitantes. Varios elementos característicos de la comunidad jugaron un rol en su desarrollo reciente: la proximidad a la cabecera del distrito de Ixtlán (fuente de empleo, aprovisionamiento de alimentos), un pasado de actividades económicas estructurantes (actividad minera desde el siglo XVIII que favoreció la inmigración interregional y originó centenares de empleos hasta los años 1990; aprovechamiento forestal) así como la presencia de atractivos turísticos (iglesia católica del siglo XVII, entorno paisajístico, fuerte tradición musical, denominación de Capulálpam como Pueblo Mágico por el gobierno mexicano⁷). Es a partir de este contexto que Capulálpam desarrolló de manera proactiva las organizaciones colectivas en su territorio, y sobre todo, que puso en marcha, en las tres últimas décadas, cuatro empresas comunitarias.

La primera de estas empresas es el resultado de luchas colectivas⁸. Capulálpam de Méndez se implicó directamente en las luchas forestales que se organizaron en la Sierra de Juárez desde finales de la década de 1960 hasta comienzos de la década de 1980. Este período memorable dio lugar en 1984 a una de las primeras empresas comunitarias, la unidad de explotación forestal San Mateo. Seguido a esta primera experiencia, Capulálpam se dotó de otras tres empresas comunales en el sector de turismo, de la explotación minera y del envasado de agua.

Como se puede ver, la contrarreforma agraria de los años 1990 fue casi completamente rechazada por Capulálpam. Su participación se resume en la delimitación del territorio comunal, ya que la Asamblea Comunal se negó, incluso, a aceptar los otros puntos del programa PROCEDE que pretendían certificar los derechos particulares a cada *comunero*.

⁷ Título otorgado a algunas municipalidades por el Gobierno Federal con el fin de propiciar un desarrollo turístico más allá de los grandes balnearios.

⁸ Para conocer mejor la historia de estos momentos de lucha, ver principalmente Barton Bray (1991) y Alarorre Frenk (2000: 56-68).

2.1. EL AUGE LOCAL DEL DERECHO SOCIAL Y SU DIFUSIÓN

El desarrollo de Capulálpam se organizó a partir de modos de gobernanza heredada de la reforma agraria. Capulálpam ha trabajado en el fortalecimiento de las estructuras de gobernanza de la mano del derecho social sin limitaciones. Esta amplió el marco reglamentario de las actividades comunitarias e involucró, especialmente, nuevas organizaciones integrándolas a la producción de mercancías y de servicios en los que una parte de puestos de trabajo son ocupados por los empleados.

Dos autoridades (u órganos de representación) presentes en Capulálpam, derivan de la Constitución de 1917, estas son, las autoridades comunales y las autoridades municipales, cada una de ellas con responsabilidades específicas y apoyadas por un conjunto de comités (las autoridades comunales tienen un sólo comité de apoyo), comisiones y consejos de administración. Las comisiones se encargan exclusivamente de la organización de fiestas, mientras que los consejos de administración se ocupan de la gestión de nuevas empresas comunales (en 2011, tres de cuatro empresas tenían su propio consejo –ver la sección 2.3.2). Tanto los comités, como las comisiones y los consejos de administración, se rigen por un mismo sistema de cargos (ver la sección 3.1.2). A esta estructura se suman los puestos de trabajo remunerado que no forman parte del sistema de *cargos*. Existe también un Consejo de Vigilancia, cuya función principal es la de supervisar las actividades de la autoridad comunal. Este consejo tiene el poder de convocar a asamblea en caso de infracciones.

A estas dos autoridades se asocian, a su vez, dos títulos que pueden ser concedidos a los habitantes de la comunidad. El primero es el de *comunero*, otorgado a los jefes de familia activos al momento de la titularización; estos jefes de familia son los usufructuarios del territorio. El título de *comunero* se transmite por filiación. En 2011 existían 239 comuneros.⁹

El segundo título es el de *ciudadano*, el cual se tramita ante las autoridades municipales. Según la ley municipal, se puede solicitar el estatus de ciudadano después de seis meses. Sin embargo, según las costumbres locales, este título puede ser requerido a Capulálpam después de aproximadamente tres años de residencia. En diciembre de 2010, 350 personas contaban con el título de ciudadano.

⁹ Los comuneros tienen derecho al voto en la Asamblea General de Comuneros, de usufructo de la tierra comunal, de aprovechamiento de los recursos naturales para uso personal en acuerdo con las autoridades comunales y al uso de diferentes áreas según el plan de ordenamiento territorial; también tienen derecho a transferir su título por sucesión. Del mismo modo tienen obligaciones como asistir a las asambleas generales, participar en las actividades de conservación y de protección de los recursos naturales y en trabajos comunitarios, lo anterior, a solicitud de las autoridades, así como desarrollar las tareas que le encomiende la Asamblea.

En Capulálpam los títulos de comunero y ciudadano permiten la participación en la toma de decisiones en las asambleas generales, bien sea en la asamblea de comuneros cuando las decisiones implican la gestión de recursos comunes (como la elección de consejos de administración y las decisiones importantes sobre sus inversiones) como en la asamblea de ciudadanos cuando los debates se refieren a aspectos de interés para la población. Sin embargo, es frecuente que en períodos de crisis las asambleas sean abiertas a otras personas de la comunidad. Vale la pena anotar que las personas externas a la comunidad, tienen prohibida su participación en las asambleas.

Estas autoridades y comités se distribuyen las responsabilidades en la comunidad. La autoridad municipal tiene la obligación de proporcionar los servicios de agua potable, alcantarillado, alumbrado público, mantenimiento de vías, uso del cementerio, del mercado, de la salud y de la educación, así como de la gestión de los residuos sólidos. La zona urbana es claramente definida por un plan de ordenamiento territorial (UZACHI, 2003); los servicios públicos son prestados por la municipalidad únicamente al interior de esta zona. En la organización de Capulálpam, 36 cargos le corresponden al órgano de representación municipal según lo prescrito por la Constitución. Entre estos se encuentra el cuerpo de policía municipal, el cual hace parte del sistema de *cargos* (no existe policía profesional en la comunidad).

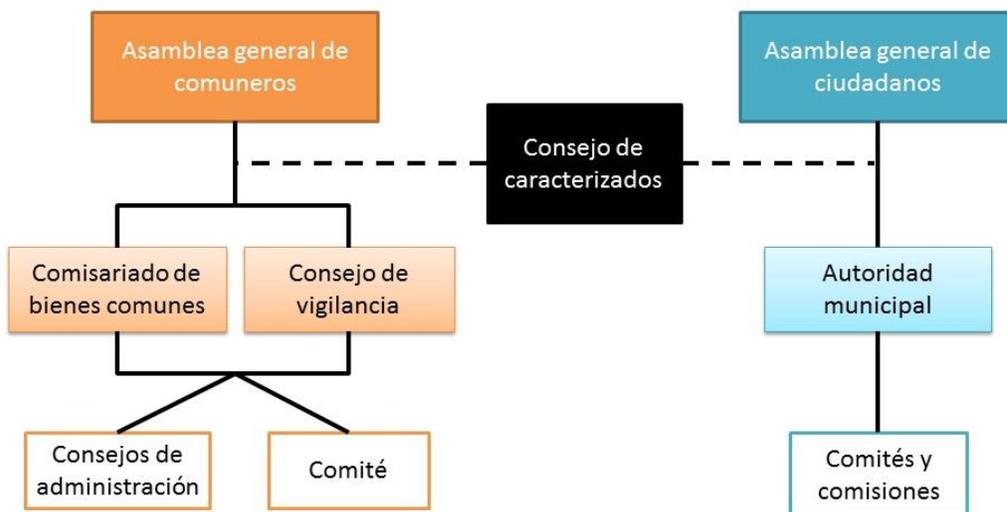
Varias organizaciones fueron incorporadas con el paso del tiempo a la estructura municipal de base con el fin de ayudar a la municipalidad en el cumplimiento de las tareas de su competencia. La municipalidad tiene nueve comités (que comparten la prestación de servicios y la gestión de las instituciones públicas), tres comisiones y cuatro comités escolares suplementarios directamente integrados en el sistema de funciones (estas organizaciones elevan la cifra de cargos a 148).

La autoridad comunal recae en el comisario de bienes comunales. Además de sus funciones de representación derivadas de la ley agraria, es responsable, entre otras cosas, de administrar y de aprobar el aprovechamiento de recursos naturales del territorio comunal, de resolver por la vía institucional los conflictos territoriales existentes, de favorecer los intercambios de conocimiento con otras comunidades así como fortalecer las relaciones con organizaciones externas en procura de la capacitación técnica de la comunidad, de asegurar el mantenimiento de los límites territoriales y de velar por su integridad, de expedir los certificados de título de posesión y de realizar los trabajos de delimitación y de medición de las tierras a ser concedidas a los comuneros para la construcción de sus viviendas. Bajo la responsabilidad de los comisarios también recaen los consejos de administración de las empresas comunales. Estos consejos de administración están integrados al sistema de cargos comunitarios (los consejos son conformados por comuneros que son al mismo tiempo los propietarios de empresas), pero

tienen una estructura operacional en cabeza de asalariados: la empresa forestal (1984) en 2011 empleaba 21 personas; la de materiales de construcción (1994) contaba con 10; la empresa de ecoturismo (2005) empleaba entre 10 y 20 personas según la estación; la empresa de envasado de agua (2009), generaba 5 empleos (34 cargos corresponden a la autoridad comunal correspondientes a estas cuatro empresas).

Existe en Capulálpam, además de las dos autoridades comunales, una tercera autoridad de carácter consultivo. Se trata de una variante del Consejo de Ancianos, propios de varias sociedades tradicionales. En Capulálpam este consejo se denomina Consejo de los *Caracterizados*, y está conformado por comuneros y ciudadanos que ostentan cierta experiencia en la vida pública, quienes han ocupado cargos de gran responsabilidad. Algunos jóvenes, sin embargo, también hacen parte de este consejo que tiene por función principal encontrar soluciones a problemas y conflictos internos y externos de la comunidad, sin las limitantes de tiempo propias de las asambleas generales. De este modo, en situaciones controversiales, esta autoridad da consejos útiles a la asamblea para la toma de decisiones.

Figura 2. Organigrama de la comunidad de Capulálpum de Méndez.



Fuente : Roy (2014)

2.2. ACTORES REGIONALES Y NACIONALES

Una organización regional ha jugado un papel central en el desarrollo de Capulálpam; se trata de la Unión de comunidades productoras forestales zapotecas – chinantecas (UZACHI), fundada en 1989. Esta organización se ocupa de la parte técnica del aprovechamiento forestal en beneficio de las comunidades que la conforman. Según su organigrama, el poder de decisión lo tienen las asambleas de comuneros de las comunidades que hacen parte de la organización. A esta forma de gobernanza, se suma una estructura técnica compuesta por 12 empleados procedentes de diversas comunidades de la UZACHI. La organización fue fundada a la par con la ERA, una ONG que comenzó a colaborar con la comunidad en la época de las luchas forestales (ver la sección 2), representando una experticia técnica importante para la población.

2.3. DESCRIPCIÓN FACTUAL DEL DESARROLLO DE CAPACIDADES

La capitalización de beneficios y el posicionamiento de estructuras de gobernanza heredadas del derecho social, se presentan a la par con la puesta en marcha de una estructura operativa más clásica, evidenciada principalmente en las empresas comunitarias. Estos hechos trajeron consigo a Capulálpam el aumento de diversas capacidades colectivas e individuales. A manera descriptiva, haremos referencia a los resultados en tres aspectos: el productivo, el social e institucional y el individual, lo anterior para el período comprendido entre 1994 –fecha de la fundación de la primera empresa comunitaria- y 2011 –año de desarrollo de nuestro trabajo de campo.

2.3.1. Las capacidades en el plano productivo

Las empresas comunales, creadas sucesivamente en el transcurso de las tres últimas décadas, corresponden a un eje central del desarrollo económico de Capulálpam. Estas, dieron origen a unos cincuenta empleos.

La puesta en marcha de las empresas comunitarias dotó a Capulálpam de numerosos y nuevos medios de producción. Las empresas se aprovisionaron de maquinarias e instalaciones que valorizaron de manera significativa los activos de la comunidad. La actividad forestal, además,

propició la apertura de caminos que desenclavaron algunos sectores del territorio. El desarrollo también dotó a Capulálpam de una nueva capacidad de financiamiento. El título de Pueblo Mágico, le sirvió para el acceso a recursos provenientes del financiamiento federal destinados al embellecimiento del pueblo. A manera de ejemplo, varias de sus calles centrales fueron empedradas. Las utilidades de las empresas del sector forestal, sirvieron para montaje de otras empresas comunitarias generadoras de empleo para la población local. Los pobladores pueden acceder a la producción de estas empresas a precios cómodos y en ciertas circunstancias, utilizar sus medios de producción de manera directa.

Además de las empresas forestales, otras organizaciones económicas de menor envergadura, tanto colectivas como individuales, fueron creadas en Capulálpam. Estas iniciativas combinaron los modos de organización comunitaria tradicional con otros más convencionales de coordinación e intercambio, como los del mercado, todo ello para favorecer la circulación y flujo de la producción.

De esta manera, surgieron en la última década hoteles y restaurantes que complementaron la oferta de servicios de las empresas comunales.¹⁰ Otros establecimientos de comercio, de talla pequeña, se han instalado en las calles de Capulálpam como por ejemplo negocios de comestibles, panaderías, ebanistería y más recientemente, de acceso a Internet.

2.3.2. Las capacidades en el plano institucional y social

Desde el punto de vista de la administración comunal de recursos naturales, tres consejos de administración relacionados con sus empresas comunitarias respectivas, fueron creados.¹¹

En el ámbito municipal, tres nuevas organizaciones vieron la luz en la última década: la Comisión del 15 de agosto, la de Montserrat y la de Pueblo Mágico.

A escala intercomunal, la UZACHI (mencionada en numerales anteriores), es la principal organización y goza de reconocimiento entre los habitantes de Capulálpam. Esta corresponde a un fortín de gobernanza, que sirve de puente entre los actores local y gubernamental.¹²

¹⁰Es importante resaltar que la comunidad no ha permitido la llegada de inversionistas privados. Los establecimientos de comercio son, en todo momento, administrados mayoritariamente por los comuneros

¹¹ La empresa de envasado de agua, la más joven de las empresas comunitarias, no contaba con consejo de administración en el momento de nuestra entrevista en 2011; su administración la ejercía directamente el Comisario de Bienes Comunes.

Las agencias gubernamentales federal y estatal, otros actores claves del nivel nacional, establecieron en el mismo período de nuestro análisis, marcos regulatorios relativos al aprovechamiento de recursos naturales comunitarios así como programas de ayuda al desarrollo, previo cumplimiento de las condiciones de acceso. Estos programas han inspirado a Capulálpam en la fase inicial de la creación de sus empresas.

2.3.3. Las capacidades en el plano individual

El desarrollo de Capulálpam generó impacto en las tareas realizadas al interior de la comunidad. La creación de nuevas organizaciones en el ámbito local (comités, comisiones y consejos de administración) sumó 42 nuevos puestos al sistema de cargos. La organización social, la cual se ha complejizado, requiere de la asignación de responsabilidades a los comuneros, cada vez más complejas.

La instalación de empresas comunales generó aptitudes en los comuneros en lo que tiene que ver con la gestión de negocios en diferentes sectores y actividades. Se pueden citar a manera de ejemplo las turísticas, forestales y mineras. Además de los puestos de trabajo integrados al sistema de cargos, el desarrollo de Capulálpam ha propiciado nuevos tipos de empleo remunerados que han beneficiado a algunos habitantes. Por ejemplo, el desarrollo de la empresa ecoturística ha empleado a mujeres y jóvenes, dos grupos a los que se les dificultaba encontrar trabajo en la localidad.

Las nuevas posibilidades de empleo, generadas entre otras cosas por el desarrollo de empresas comunales de diferentes sectores, trajeron como consecuencia el declive de otras actividades como la agricultura y la ganadería. La experticia relacionada con estas actividades es cada vez más escasa; por el contrario, la denominación de Pueblo Mágico favoreció en la localidad el resurgimiento de actividades tradicionales como la culinaria, actividad que genera valor agregado principalmente a las festividades.

¹²La UZACHI ha ayudado a Capulálpam en la puesta en marcha de empresas comunitarias. Cuando la comunidad se lo solicita, desarrolla estudios de factibilidad de empresas ecoturísticas. Otros estudios realizados por la UZACHI en conjunto con las autoridades comunales, han servido para inventariar y posicionar algunas especies naturales de interés. La UZACHI también realiza estudios de impacto ambiental generados por las empresas de materiales de construcción. Además de su interacción con las organizaciones productivas locales y regionales, así como con las diferentes agencias gubernamentales de financiamiento de iniciativas empresariales, la UZACHI teje lazos con numerosas instituciones académicas de los órdenes estatal, nacional e internacional.

3. RESILIENCIA COMUNITARIA; DE LA RESISTENCIA A LA CREATIVIDAD

Capulálpam se ha valido de los mecanismos comunitarios para proponer otras alternativas de desarrollo. En términos generales, una comunidad capaz de reproducir sus dinámicas de existencia en un contexto de perturbación dará muestras de resiliencia. Según Fuente Carrasca (2012), la resiliencia comprende dos momentos, un momento de resistencia que puede ser seguido por un momento de creatividad. El primer momento puede ser considerado como de resiliencia estática. Es un momento que se presenta en un período de *choc* en el que la comunidad demuestra su capacidad de mantener las bases de su desarrollo y de reproducción de sus dinámicas sociales (Hamdouch *et al.*, 2013, p. 214). Algunas comunidades o territorios no son capaces de hacer frente a este período.¹³ En estos casos, las colectividades pueden ser impulsadas por agentes externos en la reapropiación de su ímpetu de desarrollo (como en el caso de *Parole d'excluEs* en Montreal, Canadá ;ver Fontan et al., 2016, próximo a ser publicado). En el caso de las comunidades más fortalecidas, se posibilita la aparición de un segundo momento de resiliencia. Este momento corresponde a una etapa de sustitución gracias a la invención y despliegue de nuevas alternativas y recursos por parte de la comunidad. Es considerada en sí misma como « capacidad de **adaptación** [...] a las circunstancias cambiantes de su entorno » (Hamdouch *et al.*, 2013, p.214; la negrilla es nuestra). Esta capacidad de adaptación podrá ser expresada gracias al trabajo creativo y al establecimiento de proyectos y de nuevos objetivos comunes (Liefoghe, 2012, p. 24).

Desde un punto de vista general, según Hamdouch *et al.* (2013, p. 214-215), la resiliencia se presentará de formas diferentes según los territorios en función de factores como la naturaleza y duración del *choc*, la escala y el nivel de centralidad del territorio concernido, la naturaleza de procesos territoriales específicos y su inercia y potencial de reestablecimiento, así como de los recursos y capacidades preexistentes de reinventarse. Suárez (2004:19) hace hincapié que en el caso latinoamericano, los tipos de factores preponderantes evidenciados por las investigaciones, son aquellos procesos territoriales de tipo comunitario. Nosotros nos sumamos a este planteamiento. Este origen comunitario de la resiliencia nos lleva, en el caso mexicano, a los tipos de respuestas de las comunidades indígenas. Estas respuestas se desarrollan en una lógica diferente a la de occidente, y operan bajo otra racionalidad económica (Fuente Carrasco, 2012, p. 3). Cuando estas comunidades se enfrentan a la normatividad neoliberal, activan ciertos elementos que las llevan a participar de la creación de nuevas alternativas.

¹³ Este es el caso de una colectividad incapaz de impedir el cierre, por ejemplo, de una fábrica lo que causa su rápido debilitamiento y atenta contra su capacidad futura de auto-organización.

3.1. EL MARCO INSTITUCIONAL COMO SISTEMA, LOS MECANISMOS COMUNITARIOS COMO PUNTO DE PARTIDA

Un elemento específico de los procesos comunitarios, anclados en el seno de la resiliencia, es su carácter colectivo. El modo de apropiación de los recursos (la tenencia comunal) y el tipo de gobernanza (la toma de decisiones relacionadas con la orientación y la inversión comunal, se aproximan al principio de la democracia directa) dan lugar a la cooperación y a la valorización por el uso.¹⁴ Esta lógica comunitaria puede, en ciertas comunidades, hacerse en detrimento del acceso a los recursos necesarios para el desarrollo de células familiares (ver Garibay, 2007).

El desarrollo de Capulálpam es ampliamente realizado de manera autónoma, enmarcado por reglas adoptadas en asamblea. Desde un punto de vista analítico, ciertos autores, principalmente E. Ostrom (1990), se interesaron en las características de los sistemas de reglas (instituciones) establecidos en contextos comunitarios autoregulados. En ese sentido, Ostrom y otros autores identificaron características «objetivas» de este sistema de reglas que por su grado de consolidación garantizan, entre otras cosas, la implantación de mecanismos que aseguran el debate democrático y la resolución de conflictos. Por extensión, se pueden entender como instituciones todo elemento que proporciona estabilidad a un comportamiento social, incluidas las reglas o elementos coercitivos (reglas que limitan la acción de los individuos), así como los elementos normativos (valores que indican lo conveniente) y cognitivos (interpretaciones y significados percibidos como objetivos en un grupo) que son aceptados por la comunidad y compartidos por sus individuos (Zerdani, 2015). Mediante la evaluación de estas características institucionales, se puede hacer un retrato de la capacidad de resiliencia estática. En tal sentido, nos proponemos analizar en la sección 3.1.1, tres elementos culturales del marco institucional de Capulálpam, a saber, el colectivismo, la fuerte identidad local y la celebración como modo de utilización de superávits de esta comunidad.

Estos análisis estáticos, aunque de manera incompleta, explican cómo los elementos entran en relación y evolucionan dinámicamente en el tiempo. Para analizar el segundo momento de resiliencia, en el cual la creatividad se activa, se debe prestar una atención particular a los mecanismos y a las prácticas que conservan los lazos sociales que propician la construcción y la creación de las instituciones. En el caso de Capulálpam, estas prácticas son el resultado de una puesta en común de recursos. Según Dardot y Laval (2014, p. 23), de forma general, toda puesta en común implica una obligación de reciprocidad de los individuos que en ella participan. Esta co-obligación tiene su origen en las actividades mismas: «no hay más obligación que aquella que

¹⁴La valorización por el intercambio hace presencia, pero está subordinada a la valorización colectiva por el uso.

se da entre quienes participan de una misma actividad o tarea » (p. 23). De este modo, Dardot y Laval hablan del principio de la puesta en común, (la misma que denominan *lo común*), para hacer referencia a una co-actividad, siendo las instituciones el sistema de reglas que de estas derivan (p. 444). La creatividad institucional tiene su origen en prácticas susceptibles de ser reactivadas en todo momento; esto es lo que los autores denominan *praxis institucionalizante*: « la práctica institucionalizante es, a la vez, la actividad que establece un nuevo sistema de reglas y la actividad que busca una regeneración permanente con el fin de evitar el estancamiento de lo institucionalizante sobre lo institucionalizado » (p. 445). Gracias a estas prácticas, tiene lugar un “bricolaje” comunitario (Dardot et Laval, 2014, p. 550).¹⁵

En el caso de Capulálpam de Méndez, esta praxis ha tomado un matiz de aquello que Fuente Carrasco (2012) denomina la nueva « praxis campesina », anclada en la cultura prehispánica típica de La Sierra Juárez.

Los trabajos teóricos de antropólogos como Jaime Martínez Luna y Floriberto Díaz (para mayor detalle ver Díaz, 2007; Martínez Luna, 2003; 2010a; 2010b; Rendón Monzón, 2003; Fuente Carrasco, 2009) intentaron comprender esta práctica a través del concepto de *comunalidad*. Un politeísmo en el que la naturaleza adquiere el carácter de sagrado, una economía cuyo fin es satisfacer las necesidades de la comunidad y la ausencia de propiedad privada, ha llevado a estas culturas a desarrollar una sociedad de carácter colectivista. Resaltamos cuatro mecanismos de lo anteriormente enunciado: el territorio comunal, el sistema de repartición de tareas, el trabajo comunitario y la celebración; mecanismos estos que articulan la noción de *comunalidad* como tipos de prácticas y que son activados en Capulálpam en las dinámicas sociales y que permiten a las diferentes dimensiones entrar en interacción para mantener vivo el desarrollo. Estos cuatro mecanismos se integran unos con otros, impidiendo por ende una excesiva compartimentación de las actividades, compartimentación que haría que los actores no se sentirían implicados. Se puede hablar entonces de la existencia de una co-implicación de actividades, teniendo en cuenta que estas resultan de la articulación de valores comunes compartidos.

En la siguiente sección, a partir del análisis de tres rasgos presentes en la comunidad, daremos a conocer cómo el *material de base* de Capulálpam ha generado una resiliencia estática. De igual manera abordaremos cuatro mecanismos asociados a la *praxis institucionalizante* local con el fin de mostrar cómo han favorecido la co-implicación y la co-actividad y han dado vida al modelo de gobernanza local (los ciudadanos la apropiaron y la utilizan en nombre del interés colectivo) permitiendo el aumento reciente de capacidades en Capulálpam.

¹⁵Lévesque (1991, p. 29) propone una distinción similar entre organización e institución precisando que “una proporciona las reglas de juego (la dimensión institucional), mientras que la otra lleva a los actores a asumir sus roles a partir de esas reglas”.

3.3.1. Análisis estático del marco institucional e ilustración de la resistencia

La contrarreforma agraria mexicana fue concebida a partir del marco de razonamiento neoliberal, al cual se asocia la idea que la iniciativa individual constituye el mejor medio para aprovechar todos los recursos y la idea que el acaparamiento privado en función del mérito así como la posibilidad de utilizar esos recursos en función de las preferencias individuales, constituyen las mejores formas de motivar al individuo en la creación de riqueza. Para Capulálpam, estas ideas entran en contradicción con aquellas que históricamente han implementado sus habitantes.

Examinemos ahora tres rasgos de la cultura de Capulálpam que orientaron de manera diferente las discusiones en torno al desarrollo de la comunidad, estos son el colectivismo, un fuerte sentimiento de identidad y la importancia dada a la celebración. Estos tres rasgos hacen parte de un marco institucional normativo y cognitivo propio de la comunidad que serán analizados en este escrito desde el punto de vista de la resiliencia estática.

La puesta en común de activos, lo que se puede llamar **colectivismo**, es un valor característico de Capulálpam, que impregna la gobernanza de su población. La comunidad se percibe a sí misma como una barrera que hace frente a las fuerzas que buscan desestructurarla como comunidad. La importancia histórica de este valor hace que las actividades productivas sean difícilmente concebidas fuera de la dinámica comunitaria. De esta manera, para un residente, la puesta en común de los recursos y del territorio es una ventaja que presupone la implicación de todos: la propiedad comunal «es mucho mejor que la propiedad privada porque aquí, como todo es comunal, el territorio no será defendido por una sola persona, sino por toda la comunidad »¹⁶ (ilustración del marco normativo de Capulálpam). Lo anterior no significa que las preferencias individuales sean ignoradas, solo que estas son tomadas como un sentir de lo colectivo. Esta confrontación de visión es bien ilustrada por uno de los residentes de Capulálpam « yo pienso que si uno ve [la empresa comunitaria] como un comercio, uno va a ver todo como un comercio; y si uno la ve como una comunidad [...]; es otro modo de pensar. Porque uno piensa en las generaciones venideras. Siempre, uno piensa en eso también »¹⁷ (ilustración del marco cognitivo de Capulálpam).

El segundo rasgo, un fuerte sentimiento de identidad, marca la actitud a Capulálpam frente a las reformas. El modo de organización comunitaria, que ha servido de fortín de identidad de varios grupos indígenas en México (Guimont-Marceau, 2003 : 69), se desarrolló en Capulálpam

¹⁶ Entrevista con el presidente del Consejo de Mayores

¹⁷ Entrevista con el presidente del Comité Cultural

simultáneamente con un deseo de autonomía. Las luchas de Capulálpam de los años 1980 probablemente aportaron a la consolidación de esta identidad y alimentaron un sentimiento de **resistencia** frente a factores externos que quisieron tener injerencia en la gestión interna de recursos. El rechazo de la comunidad a inversionistas en el territorio comunal, sumado a la denominación de Capulálpam como Pueblo Mágico, ilustra muy bien esta situación. Uno de los entrevistados lo corrobora al afirmar « mucha gente quiso venir a invertir, pero el pueblo no lo permitió. Esta fue una decisión de la Asamblea, de no abrir el territorio a la inversión, a las iniciativas privadas »¹⁸ (marco normativo). El rechazo de Capulálpam de dar vía libre a inversionistas estadounidenses para la explotación de depósitos superficiales en parte de su territorio es otro hecho a resaltar. Los habitantes quieren declarar precisamente esta parte del territorio zona de protección y administrarla de forma autónoma: « Esta será una zona protegida comunitaria, sin la aprobación o administración por parte del gobierno. Nosotros no buscamos la aprobación del gobierno porque el gobierno podría quitar la declaratoria de protección de la zona o alguna cosa por el estilo y esto sería como una pérdida de autonomía, una pérdida de poder sobre el territorio »¹⁹, comentó un entrevistado (marco normativo).

Es necesario tener en cuenta que en Capulálpam, el valor dado al colectivismo no influye solamente en el modo de organización y de gobernanza de recursos, éste tiene impacto igualmente sobre la utilización de los beneficios derivados de las actividades productivas. El análisis de los recursos financieros destinados a las festividades da cuenta de la importancia de este elemento para Capulálpam. El presupuesto total destinado a las fiestas es de una importancia significativa: equivale aproximadamente a la mitad del presupuesto municipal o a las dos terceras partes del presupuesto del comisariado (datos extrapolados a 2010). Es así como una parte no despreciable de recursos financieros disponibles en la comunidad son destinados a la celebración. Esta situación nos lleva a constatar lo siguiente: las actividades de producción sirven al financiamiento de actividades que no buscan únicamente la acumulación de capital financiero. Una parte de este es más que todo utilizado para fortalecer los lazos sociales de la comunidad a través de las fiestas (marco cognitivo).

Desplegados localmente, estos tres elementos culturales se desarrollan en oposición al cuadro normativo y cognitivo propios del neoliberalismo: el territorio, soporte de la colectividad, representa en sí mismo un valor y no puede ser visto únicamente como un recurso a explotar; las empresas colectivas son percibidas como una nueva capacidad colectiva que conlleva a un mejor vivir, proceso que toma tiempo lo que va en contravía a la idea de acaparar de forma individual el valor lo más rápido posible; la expresión de la identidad local a través de el deseo político de

¹⁸ Entrevista con el Comisario de Bienes Comunales

¹⁹ Entrevista con el Comisario de Bienes Comunales

autodeterminación se opone a la « naturalización » de leyes del mercado y a la supeditación de otras dimensiones sociales a estas leyes, lo que genera una tecnificación de las apuestas políticas; el superávit es utilizado para fortalecer las relaciones sociales, este es aprovechado en todo momento y de manera inmediata, mientras que la lógica neoliberal lo utiliza como un trampolín para producir más superávit (crecimiento perpetuo).

3.3.2. Análisis dinámico del marco institucional e ilustración de la creatividad por el reconocimiento del vínculo social y de la gobernanza comunitaria

En Capulálpam, la co-obligación de participación de los miembros de la comunidad en la vida colectiva motiva la participación en actividades comunitarias y desarrolla el interés colectivo. Esta co-implicación se articula a través de cuatro mecanismos comunitarios, puestos en evidencia por el concepto de *comunalidad*. Presentaremos estos mecanismos tales cuales fueron desarrolladas en Capulálpam. Estos mecanismos están impregnados de rasgos culturales locales, rasgos que pueden ser asociados a diferentes dimensiones institucionales (Zerdani, 2015). Gracias a estos mecanismos, las diferentes dimensiones de la comunidad identificadas en apartados anteriores, son puestas en relación de manera dinámica.

Obsérvese que estos mecanismos comunitarios son diferentes a aquellos establecidos en la normatividad neoliberal que da valor a la competencia de mercado. En esta última, la co-obligación es reducida a una relación mercantil que funciona bajo un principio de equivalencia. Este principio crea, según Godbout (2005: p. 39), un lazo « que busca evadir las obligaciones normales inherentes a los lazos sociales ». En Capulálpam ocurre todo lo contrario, las obligaciones inherentes a las relaciones sociales son valoradas y se convierten en un vector de capacitación.

El territorio comunal

El territorio comunal es un elemento activo de la identidad comunitaria: « hay una fortaleza hereditaria que es el territorio [...]. Es un cordón umbilical fuerte [...]. que se formalizó bajo la tenencia comunal »²⁰. Según la tradición, la ocupación misma del territorio por individuos implica, por ejemplo, su participación en la vida comunitaria (obligación de participar en el sistema de cargos), así esos individuos no posean títulos particulares (« las personas que viven en el pueblo tienen la obligación de ocupar cargos, independientemente de que no posean

²⁰Entrevista realizada a un antropólogo mexicano en el marco de la tesis de maestría.

títulos »²¹). Hay que decir, entonces, que en este tipo de organización social, la delimitación del territorio físico, tanto la participación del sistema social que de él deriva como el sentimiento afectivo que le es asociado, tiene una connotación fuerte que trae implicaciones directas en las relaciones sociales; el hecho de ocupar una porción de territorio comunal, implica una participación social (que no es únicamente regulada por un mecanismo de fijación de precios como por ejemplo las tasas en función del valor de la propiedad). Por el contrario, dejar el territorio como lo hacen ciertos miembros de la comunidad que aún así participan de la vida comunitaria (participación en fiestas y del financiamiento de diferentes organizaciones comunitarias) conlleva la pérdida del derecho de participación en la toma de decisiones colectivas.

El sistema de repartición de cargos

La repartición de tareas relativas a la gestión de los servicios públicos y a la administración de los recursos naturales constituye en sí misma un sistema en Capulálpam. El sistema de repartición de tareas no es remunerado, la ocupación de cargos es ad honorem. Así, el sistema de cargos funciona a partir de un sentimiento de deber para con la comunidad y de reconocimiento social asociado a las responsabilidades importantes. Los cambios de autoridad municipal dan testimonio de esto: la comunidad acompaña a las autoridades salientes a su domicilio como señal de reconocimiento por los servicios prestados, y allí festejan y comparten alimentos. La distribución de cargos se efectúa en asamblea general. La manera como cada persona lleva a cabo su mandato permite a la Asamblea juzgar las capacidades de cada uno y hacer las futuras nominaciones. La evaluación de las competencias individuales depende del conocimiento que tienen de unos y otros los miembros de la comunidad. Esta densidad de lazos sociales entre los individuos y la connotación moral asociada a la calidad del trabajo desempeñado, protegen de los comportamientos de *free rider* (Olson, 1971). La asignación de cargos a una misma persona se hace de manera progresiva en función de una clasificación (*escalafón*) que conlleva poco a poco mayores responsabilidades. Los cargos bajos sirven, de esta manera, a la adquisición de experiencia y llevan a ocupar con el tiempo cargos más importantes. De esta manera, un mismo individuo podrá ser llamado durante su vida a ocupar diferentes cargos con diferentes responsabilidades.

La rotación de cargos es obligatoria y permite la difusión de competencias. Esto reduce a la vez el riesgo de que una persona acapare el poder y utilice en beneficio propio los mecanismos de capacitación institucional por un largo período de tiempo.

²¹ Entrevista con el Comisario de Bienes Comunales.

La no remuneración por ocupar un cargo público hace posible la incorporación de otros aspectos propios del *convivir* que escapan a la lógica del valor mercantil. Las empresas colectivas han podido beneficiarse de este sistema, pues no requieren de capital antes de iniciar sus proyectos. El valor del trabajo opera en el marco de cargos públicos; utilizando trabajadores benévolo que no son asalariados, las empresas economizan dinero. Esta economía les permite financiar obras colectivas por un monto equivalente a las economías realizadas.

El trabajo comunitario

Históricamente, casi todos los trabajos de interés público pasan por los *tequios* o días de sometimiento a trabajos duros no remunerados. En los *tequios* se realizan obras que no demandan de calificación (contrario a lo que sucede cuando se requieren trabajos especializados, en los que la comunidad paga por estos servicios). Solo los hombres participan obligatoriamente de los *tequios*.

La disponibilidad de mano de obra no remunerada para trabajos generales permite a la comunidad tener acceso a una fuerza de trabajo para el cumplimiento de labores de interés público sin que una acumulación de capital, o la obtención de un préstamo, sean necesarios. En muchas circunstancias, el *tequio* permitió a la comunidad desarrollar servicios sin tener que recurrir a actores económicos o políticos externos. El *tequio* quita peso al chantaje de las compañías mineras que prometen infraestructuras a las comunidades a cambio del derecho de explotación. La comunidad que tiene experiencia de *tequio*, sabe que ella es capaz de desarrollarse movilizand sus propios recursos, así le tome más tiempo. Esto es bien expresado por uno de los entrevistados: « ellos bien pueden decir: vamos a construirte una escuela, vamos a pavimentar sus calles, pero no, nosotros podemos hacerlo »²².

Así el desarrollo reciente haya dotado a las comunidades de medios técnicos y financieros que hacen el trabajo comunitario menos necesario, las autoridades continúan empleándolo para fortalecer el sentimiento de pertenencia: « para no perder el sentimiento de comunidad, nosotros convocamos siempre a participar de los *tequios* »²³. Así, en 2010, al menos un *tequio* fue convocado por mes.

²² Entrevista a un ciudadano

²³ Entrevista con el Comisario de Bienes Comunales

La celebración

Otro rasgo cultural importante en la organización de la vida social de Capulálpam es el desarrollo de numerosas celebraciones en su territorio. Como lo mencionamos en apartados anteriores, la importancia dada al uso de recursos constituye un rasgo cognitivo de la comunidad en sí mismo. La organización y el desarrollo de un gran número de festividades implican varias tareas (alrededor de una sexta parte de cargos comunitarios es dedicada a la organización de fiestas) que favorecen el encuentro de los habitantes de Capulálpam en torno a actividades comunes. Así, la celebración favorece la cohesión social y constituye una manera de fortalecer el *vivir juntos*. Las celebraciones son, al mismo tiempo, un pretexto para el reencuentro; las fiestas se convierten, frecuentemente, en ocasiones para que los miembros exiliados regresen al pueblo. Los días de celebración son, además, momentos de contacto con otras comunidades. La fiesta de San Mateo, patrono de la población, es por ejemplo, una festividad regional. La gente que proviene del exterior, como las bandas de música, participa de esta fiesta y recibe transporte y alimentación.

4. COMUNIDAD Y MODO DE APROPIACIÓN

¿Qué hemos aprendido en esta investigación sobre Capulálpam? Hemos aprendido, en primer lugar, que una comunidad de tipo tradicional puede dar valor a muchos de sus recursos sin perder su capacidad de autodeterminación, y que este valor dado a los recursos da lugar preponderante al *uso colectivo*. Esta orientación del desarrollo en función del uso colectivo es innovadora. Nuestra investigación nos enseñó, también, que la dinámica comunitaria puede ser de carácter creativo sin limitarse a la reproducción de un pasado fijo en el que la tradición tiene tal peso que impide la modificación de sus estructuras. La investigación puso en evidencia que una economía cuyas bases reposan en un modo de coordinación cooperativa (reciprocidad) y en un régimen de propiedad comunal, no es únicamente una visión del espíritu. Por el contrario, en un marco institucional dado (tanto normativo como cognitivo y coercitivo) sirve de apoyo a un desarrollo económico que favorece el florecimiento de un entorno de vida.

La dinámica de desarrollo de Capulálpam, se basa entonces en un equilibrio construido y localizado, que reposa sobre una co-implicación de los individuos en la administración de recursos. Esta co-implicación favorece la renovación permanente del sentido dado a las normas, a los valores y a las reglas locales, a la vez que obliga a un intercambio de experiencias acerca del desarrollo entre los líderes de la comunidad (liderazgo compartido en el tiempo y entre los individuos de la organización). Esta dinámica permite una comprensión de objetivos de desarrollo vigentes en los mecanismos de reproducción en los que se entrecruzan las diferentes dimensiones de la comunidad. Esta dinámica reviste también ciertas características de una economía tradicional basada ciertamente en la reciprocidad y en una repartición desigual de tareas entre géneros (aspecto no tratado en el presente texto). Sin embargo, vale la pena anotar que las nuevas tareas creadas en la comunidad parecen haber instaurado un movimiento que dotó a las mujeres de nuevas capacidades y de nuevos roles. Por el contrario, es menos claro que la vía de acceso al título de *comunero* (filiación) no permita un acceso equitativo a los debates en torno a la administración de los recursos naturales. Así, es necesario recordar que esta experiencia, a pesar de la presentación positiva que se ha hecho en este artículo, también tiene puntos negativos. Afortunadamente, pues extraño sería que las dificultades de vivir en colectividad hubieran sido sublimadas por un éter perfecto de un paraíso que se tornaría finalmente accesible. La búsqueda es entonces infinita.

Estas dinámicas en las que los mecanismos de reciprocidad coordinan una parte importante de las relaciones sociales, han sido frecuentemente juzgadas de forma peyorativa por la sociología, pues imponen un marco restrictivo a los individuos y tornan difícil la movilidad social. En el

modo de coordinación propio de la « sociedad », el cual tradicionalmente ha sido opuesto al modo comunitario, las relaciones sociales pueden ser elegidas libremente, las cadenas de la tradición pueden ser rotas, y la innovación y el dinamismo pueden ser puestos en movimiento.

La experiencia de Capulálpam recuerda que los lazos comunitarios fuertes pueden ser también una ventaja. Estos permiten, por ejemplo, la permanencia de un sentido compartido por los individuos que facilita la formulación de objetivos comunes que orientan las acciones emprendidas por la comunidad. Estos nexos recuerdan, igualmente, que la racionalidad instrumental no es la única racionalidad posible y que por tanto, diferentes marcos de discusión existen. En estos marcos de racionalidad, los individuos actúan sobre la base de perspectivas cognitivas y axiológicas distintas que varían en función de las « culturas locales », y no por ello, significa que sean irracionales o insensatos. Este marco pone a disposición elementos (como los valores²⁴, las narraciones, los objetos de valor simbólico, entre otros) que son compartidos y que justifican (permiten a los individuos comprender y aceptar) las acciones de los individuos.

La oposición de estas dos ideas tipo que son la « comunidad » y la « sociedad » parece actualmente menos pertinente (Klein, Laville y Moulaert, 2014). La noción de comunidad comprende nuevas acepciones. Por ejemplo en Québec (Canadá), se habla de desarrollo comunitario cuando se quiere hacer referencia al desarrollo emprendido por la sociedad civil cuyo fin, frecuentemente, es dar respuesta a necesidades no cubiertas por el Estado o por el mercado (Klein y Harrisson, 2007). Es importante también traer a colación la noción de comunidad de práctica, la cual expresa nuevas formas de asociaciones de personas que actúan de forma voluntaria alrededor de un objetivo en las estructuras donde la reciprocidad coordina una parte del colectivo y donde referentes propios de los grupos son desarrollados. Las comunidades pueden también diseñar asociaciones de personas que se reagrupan en función de valores compartidos, ejemplo de ello son las comunidades religiosas o las *comunidades de intención*. Algunas comunidades combinan estos dos tipos, dando origen a una visión compartida del mundo (valores, un marco de discusión) que puesta al servicio de actividades económicas, incide en la definición de un sentido y objetivo comunes (se acerca a la visión de la comunidad enunciada por Henri Desroches, ver en este sentido Lago, 2011).

Podemos preguntarnos si las transformaciones recientes de Capulálpam están en proceso de llevar a su comunidad hacia estos nuevos tipos de comunidades híbridas donde las relaciones

²⁴Según Douglas, estos valores no son fijos, por el contrario, evolucionan con el paso del tiempo y son moldeados por los individuos que hacen parte de una comunidad que los incorpora (Douglas 1986 en Calvez, 2006). Estos valores, que forman un sistema, deben ser entendidos como un marco de referencia moldeable por los individuos. El análisis cultural “parte de los individuos quienes construyen e sentido de sus acciones según las exigencias del contexto social en el que se desenvuelven” (Calvez, 2006:3). Lo anterior no impide a las “comunidades pensar” en escapar un día a las limitantes impuestas por el contexto.

entre los individuos son menos impuestas y más voluntarias y donde se admite « la igualdad de los participantes en una interdependencia asumida » (Klein, Laville et Moulaert, 2014, p, 33).

En el caso de una sociedad liberal en la cual las relaciones sociales son cada vez más reducidas a contratos soportados esencialmente en lo monetario, parece evidente que otros tipos de valores otrora presentes hayan sido sacrificados, como por ejemplo, la capacidad de cooperar en la resolución de problemas que no tienen solución sino se enfrentan de manera colectiva.

La relación de mercado se basa en la propiedad privada, o la apropiación privada. En ese sentido, los modos de apropiación tendrán una influencia en los intereses que surjan, intereses que, en un marco colectivo y comunitario, serán llevados a la confrontación puesto que se presentan en un espacio donde las interacciones son inevitables... El peligro de esta reducción es la pérdida de objetivos y de valores comunes que impidan la ejecución de proyectos también comunes (pérdida de un punto de vista de los retos colectivos que no tienen respuestas sino desde lo colectivo). La gestión de tales objetivos, que Dardot denomina los *comunes*²⁵, necesita que se reconozca los argumentos bien fundados de la cooperación, de un tipo de preferencia entendida a partir del punto de vista de grupo, y no desde el individuo, aspecto que hace imposible el individualismo metodológico de la opción liberal llevada al extremo.

Las dinámicas comunitarias cobran vida por la intensificación de las relaciones sociales y la construcción de sentido y prácticas compartidos. Capulálpam nos demuestra que ellas pueden igualmente integrar componentes productivos de bienes y servicios conservando los mecanismos que hacen perdurar el compromiso mutuo y los lazos sociales. El reto para la comunidad de Capulálpam, si esta quiere conservar su particularidad, será saber navegar entre las necesidades de una economía más desarrollada y las de una economía que realza los objetivos colectivos compartidos por los diferentes actores de la comunidad. Los elementos « contestatarios » sugeridos por la respuesta de Capulálpam al embate del neoliberalismo pueden constituirse tanto en vías de experimentación como de revelación de alternativas de desarrollo para otras comunidades que quieran inspirarse de forma creativa. Ellos demuestran al menos que el encuadre del derecho privado por un derecho comunal no constituye una fábula y que tampoco es una situación que necesariamente conduce a la inercia.

²⁵ Dardot diferencia estos objetos (*los comunes*) del principio activo que los anima (*el comun*, en singular).

BIBLIOGRAFÍA

Alarorre Frenk, G. (2000) La construcción de una cultura gerencial democrática en las empresas forestales comunitarias. México, Casa Juan Pablos, Procuraduría Agraria.

Baillargeon, N. (2008). Avortement : Une expérience de pensée, blogue de Normand Baillargeon, jeudi 9 octobre, <<http://nbaillargeon.blogspot.ca/2008/10/avortement-une-experience-de-pense.html>>, consulté le 3 juin 2016.

Barton Bray, D. (1991). «The struggle for the forest. Conservation and Development in the Sierra Juárez », *Grassroot Development*, vol. 15, no 3, p. 13-25.

Calvez, M. (2006). «L'analyse culturelle de Mary Douglas : une contribution à la sociologie des institutions», *SociologieS* [En ligne], <<http://sociologies.revues.org/522>>, consulté le 16 août 2013.

Dardot, P. (2016). « Le Commun : une clé d'innovation sociale dans un monde néolibéral? », séminaire du Centre de recherche sur les innovations sociales, Université de Montréal, Montréal, jeudi 24 mars.

Dardot, P. et C. Laval (2014). *Commun. Essai sur la révolution au XXIe siècle*, Paris, La Découverte.

Díaz, F. (2007). *Escrito. Comunalidad, energía viva del pensamiento mixe*, México, UNAM.

Fontan, J.-M., J.-L. Klein, J. Caillouette, M. Doyon, B. Lévesque, D.-G. Tremblay, P.-A. Tremblay et C. Trudelle (2016, à paraître). « Vers des nouveaux modèles d'action en développement territorial : l'expérimentation à l'échelle locale de la transition vers le « *buenvivir* » », *Économie et solidarité*.

Fuente Carrasco, M. E. (2009). « Nueva ruralidad comunitaria y sustentabilidad: contribuciones al campo emergente de la economía-ecológica », *Revista de la red iberoamericana de economía ecológica*, vol. 13, p. 41-55.

Fuente Carrasco, M. E. (2012). « La comunalidad como base para la construcción de resiliencia social ante la crisis civilizatoria », *Polis*, no 33, <<https://polis.revues.org/8495?lang=fr>>, consulté le 3 juin 2016.

Garibay, Claudio (2007). «El dilema corporativo del comunalismo forestal », *Desacatos*, n° 23, p. 251-274.

Guimont-Marceau, Stéphane. 2006. «Autonomie et développement territorial au Mexique zapatiste: la part des organisations sociales ». Mémoire de maîtrise en géographie, Montréal, UQAM, 170 p.

Hambouch, A., M.-H. Depret et C. Tanguy (2012). « Introduction », dans A. Hamdouch, M.-H. Depret et C. Tanguy (dir.), *Mondialisation et résilience des territoires : Trajectoires, dynamique d'acteurs et expériences*, Québec, Presses de l'Université du Québec, p. 1-17.

Hindley, J. (2002). Compte-rendu de *The transformation of Rural Mexico: Reforming the ejido Sector*, sous le dir. de Wayne A. Cornelius et David Myhre (La Jolla: Center for U.S.-MexicanStudies, 1998) et de *The Future Role of the Ejido*, sous la dir. de Richard Snyder et Gabriel Torres (La Jolla: Center for U.S.-MexicanStudies, 1998). *Journal of Latin America Studies*, vol. 34, n° 3, p. 762-764.

Kingston, C. (2010). *Ending the ejidos. Understanding the Divergents Responses of Mexico 's Social Sector Communities to the 1992 Agrarian Reform Package*, Undergraduate Honours Thesis, département de Science politique.

Klein, J.-L. (2016). « L'action locale face à la globalisation : une scène cruciale pour l'innovation socioterritoriale », dans J.-L. Klein, B. Pecqueur, K. Koop et S.A. Soussi (dir.), *L'innovation locale à l'épreuve du global*, Québec, Presses de l'Université du Québec, p. 193-206.

Klein, J.-L et D. Harrisson (2007). *L'innovation sociale. Émergence et effets sur la transformation des sociétés*, Québec, Presses de l'Université du Québec.

Lago, D. (2011). *Henri Desroche, théoricien de l'éducation permanente*, Paris, Édition Don Bosco.

Laville, J.-L. J.-L. Klein (2014). « L'innovation sociale : repères introductifs », dans J.-L. Klein, J.-L. Laville et F. Moulaert (dir.), *L'innovation sociale*, Toulouses, Érès, p. 7-42.

Lévesque, Benoît. 1991. « La "théorie" de la régulation, du rapport salarial au rapport de consommation. Un point de vue sociologique », *Cahiers de recherche sociologique*, n°17, p.17-51.

Liefooghe, C. (2012). La flèche du temps et le système, ou comment analyser la résilience d'un territoire, dans A. Hamdouch, M.-H. Depret et C. Tanguy (dir.), *Mondialisation et résilience des territoires : Trajectoires, dynamique d'acteurs et expériences*, Québec, Presses de l'Université du Québec, p. 21-40.

López Bárcenas, F. et M. M. Eslava Galicia (2011). El mineral o la vida. La legislación minera en México. Oaxaca, Centro de orientación y asesoría a pueblos indígenas (COAPI), disponible en línea, <<http://www.lopezbarcenas.org/doc/rnmineralo-vida-legislacion-rminera-mexico/>>, consultado el 17 de agosto de 2013.

Marcial Juárez, R., (2011). Implicaciones del cambio de cobertura vegetal y uso de suelo en los servicios ambientales hidrológicos de la comunidad de Capulálpam de Méndez. Trabajo de grado en Ciencias del Ambiente, Universidad de la Sierra Juárez, Ixtlan de Juárez.

Martinez Luna, J. (2003). *Comunalidad y desarrollo*, México, Consejo Nacional para la Cultura y las Artes, Dirección General de Culturas Populares e Indígenas.

Martínez Luna, J. (2010a). *Eso que llaman comunalidad*. Oaxaca, Culturas Populares, CONACULTA/Secretaría de Cultura, Gobierno de Oaxaca/Fundación Alfredo HarpRelu Oaxaca.

Martinez Luna, J. (2010b). «TheFourthPrinciple », en L. Meyer et B. Maldonada Alvarado (dir.), *New World of IndigenousResistance. Noam Chomsky and Voices from North, South, and Central America*. San Francisco, City Lights, p. 85-100 (Disponible en línea, < http://www.realitysandwich.com/the_fourth_principle_comunalidad>, consultado el 15 de agosto de 2013).

Olson, M. (1971). *The Logic of Collective Action*, Cambridge, Harvard University Press.

Ostrom, E. (1990). *Governing the commons. The Evolution of Institutions for Collective Action*, Cambridge, Cambridge University Press (traducido al francés en 2010 bajo el título *Gouvernance des communs: pour une nouvelle approche des ressources naturelles*, Bruxelles, De Boeck.).

Procuraduría Agraria (2012). Reglamento interno o estatuto comunal, presentación powerpoint, disponible en línea, <[http://www.pa.gob.mx/paweb/conoce_la_pa/capacitacion/Archivos%20Word%20&%20Execel/Reglamento%20Intemo/Reglamento%20Intemo%20\(Capacitacion_SA\).ppt](http://www.pa.gob.mx/paweb/conoce_la_pa/capacitacion/Archivos%20Word%20&%20Execel/Reglamento%20Intemo/Reglamento%20Intemo%20(Capacitacion_SA).ppt)>, consultado el 21 agosto de 2013.

Rendón Monzon, J. J. (2003). *La comunalidad. Modo de vida en los pueblos indios*, tomo 1, México, CONACULTA, Dirección General de Culturas Populares e Indígenas.

Roy, M. (2014). « Communauté et résistance : la gestion communale des ressources naturelles face à la mondialisation néolibérale : le cas de Capulálpam de Méndez, Oaxaca, Mexique », Mémoire de géographie, Montréal Université du Québec à Montréal, <<http://www.archipel.uqam.ca/6527/>>, consultado el 15 de noviembre de 2015.

Smith, D. A., P. H. Herlihy, J. H. Kelly et A. Ramos Viera (2009). «The Certification and Privatization of Indigenous Lands in Mexico », *Journal of Latin American Geography*, vol. 8, n° 2, p. 175-207.

UZACHI. (2003). *Programa de manejo forestal persistente para el aprovechamiento maderable de la comunidad de Capulálpam de Méndez, Ixtlan, Oaxaca*, vol. 2, Capulálpam de Méndez, UZACHI.

Zerdani, T. (2015). « Gouvernance de réseaux interorganisationnels : cas d'un réseau d'organisations sociales et collectives », Tesis en Administración, Montreal, Universidad de Quebec en Montreal.