

## **Estructura y dinámica organizativa comunal frente a conflictos externos el caso de Alto Yapura**

*Community organizational structure and dynamics in the face of external conflicts: the case of Alto Yapura*

ALDO ROJAS COLCA<sup>1</sup>

Universidad Nacional del Altiplano, Puno, Perú

42724712@unap.edu.pe

<https://orcid.org/0000-0001-8274-3315>

ALFREDO CALDERON TORRES<sup>2</sup>

Universidad Nacional del Altiplano, Puno, Perú

acalderon@unap.edu.pe

<https://orcid.org/0000-0001-8716-139X>

JUAN ALFREDO CALDERON TUMI<sup>3</sup>

Universidad Nacional del Altiplano, Puno, Perú

juancalderon@unap.edu.pe

<https://orcid.org/0000-0001-5895-3435>

Recibido: 10/11/2025

Publicado: 31/12/2025

DOI: <https://doi.org/10.56736/2025/171>

### **RESUMEN**

Este artículo analiza la forma en que la comunidad campesina de Alto Yapura, Puno, Perú, ha establecido una estructura organizativa y una dinámica interna para enfrentar los conflictos externos. En ese sentido, se ha aplicado un enfoque cualitativo con un diseño etnográfico descriptivo, mediante el cual se realizaron acciones de observación participante, la recopilación de datos de documentos relevantes y recolección de testimonios de actores clave, como las autoridades comunales. A partir de aquí, se identificó dos elementos principales, como son: una estructura orgánica basada en jerarquías tradicionales, la cual comprende a la asamblea comunal, el presidente, los tenientes gobernadores y los organismos comunales menores; y una dinámica organizativa, que se desarrolla en cuatro momentos secuenciales, que son: la consulta a la asamblea, la formación de comisiones especiales, la coordinación entre unidades comunales y la aplicación de sanciones. Estos dos aspectos, explican de manera más detallada la adaptabilidad y eficacia de la organización comunal, así como su legitimidad dentro de la propia comunidad. A partir de aquí, se tiene que la organización de Alto Yapura posee una forma de autogobierno comunal, que se basa en la participación activa de los comuneros y en el respeto

---

<sup>1</sup> Docente en la Universidad Nacional del Altiplano, Puno, Perú.

<sup>2</sup> Docente en la Universidad Nacional del Altiplano, Puno, Perú.

<sup>3</sup> Gobierno Regional de Puno, Perú.

a las normas consuetudinarias establecidas. Esto finalmente, es lo que garantiza una gestión legítima, transparente y colectiva al momento de enfrentar los conflictos externos. El presente estudio busca contribuir al entendimiento de las formas comunales de resolución de conflictos externos y al debate sobre el pluralismo normativo.

**PALABRAS CLAVE:** Asamblea comunal, conflicto externo, organización comunitaria, dinámica organizativa, participación comunal.

## ABSTRACT

This article analyzes the way in which the peasant community of Alto Yapura, Puno, Peru, has established an organizational structure and an internal dynamic to deal with external conflicts. In this understanding, a qualitative approach has been applied with a descriptive ethnographic design, through which participant observation actions were carried out, data collection of relevant documents, and collection of testimonies from key actors, such as community authorities. From here, two main elements were identified, such as: an organic structure based on traditional hierarchies, which includes the communal assembly, the president, the lieutenant governors and the minor communal bodies; and an organizational dynamic, which develops in four sequential moments, which are: consultation with the assembly, the formation of special commissions, coordination between communal units and the application of sanctions. These two aspects explain in more detail the adaptability and effectiveness of the communal organization, as well as its legitimacy within the community's own organization. From this point on, the organization of Alto Yapura has a form of communal self-government, which is based on the active participation of the community members and respect for the established customary norms. This, finally, is what guarantees legitimate, transparent, and collective management when facing external conflicts. This study seeks to contribute to the understanding of communal forms of external conflict resolution and to the debate on normative pluralism.

**KEYWORDS:** Communal assembly, external conflict, community organization, organizational dynamics, community participation.

## INTRODUCCIÓN

El artículo tuvo propósito de conocer, analizar e interpretar la generación de los derechos humanos y su vigencia en la humanidad desde la perspectiva de cuatro generaciones. La primera generación: Derechos civiles y políticos. La segunda generación: Los derechos económicos, sociales y culturales. La tercera generación: Los derechos solidarios y colectivos. La cuarta generación: Los derechos digitales. Estas generaciones de los derechos humanos son los resultados de los hechos históricos de la humanidad desde el contexto local y el contexto global. DUDH considera a la libertad, justicia y la paz como pilar fundamental de la dignidad humana; además establece en su art.1) Todos los seres humanos nacen libres e iguales en dignidad y derechos y, dotados como están de razón y conciencia, deben comprometerse fraternalmente los unos con los otros. (Declaración Universal de los Derechos Humanos, 1948,12-10). Los derechos de la persona humana de los pueblos originarios son inalienables, asimismo son considerados fundamentales que no pueden ser negados por una persona investida de autoridad que representa a un pueblo de un contexto determinado.

Los derechos civiles y políticos, denominados la primera generación de los derechos humanos; que tuvo su origen en la Revolución Francesa, las revoluciones liberales del siglo XVIII, tuvo como

propósito proteger a la persona frente al Estado y garantizar su libertad; por ejemplo: el derecho a la vida, el derecho a la libertad de expresión, derecho a un juicio justo, el derecho a la libertad de religión, el derecho al voto, el derecho a no ser torturado, el derecho a la igualdad ante la Ley, el derecho a la libertad de circulación. Los autores indican que se concentraron esfuerzos en la evolución de los derechos fundamentales a lo largo de la historia constitucional (Valcárcel & Gonzáles, 2008). En este contexto, la expresión de los derechos fundamentales es derechos humanos con rango constitucional; que garantizan el derecho a la libertad a la vida, el derecho a la libertad de expresión, el derecho a un juicio justo, el derecho al voto. Al respecto se indica que la materialización de inhabilitación política se ejecuta de manera inadecuada, que conduce a una forma de represión, es un caso venezolano (Prince, 2025). Al respecto indican que la situación de las personas trans y personas no binarias aún no cuenta con una protección propiamente dicha de sus derechos políticos (Villegas & Estrada, 2024). Los derechos de las personas Trans y no Binarias están excluidos moderadamente de los derechos civiles y políticos en los tiempos modernos de la actualidad. Los derechos políticos que, sobre la discriminación y la violencia de género, las mujeres han sido activas en las luchas por sus derechos y contra la opresión (Martínez, 2025). La discriminación de las mujeres en la participación política se observa moderadamente en el contexto local y global.

Los derechos económicos, sociales y culturales, llamados la segunda generación de los derechos humanos; que surgieron como respuesta a las desigualdades sociales y económicas del siglo XIX y principios del siglo XX, su propósito fue asegurar la igualdad material y el bienestar social; por ejemplo el derecho al trabajo, el derecho a la salud, la inseminación in vitro está relacionado con los derechos reproductivos y el derecho a la salud, el derecho a la educación, el derecho a la seguridad social, el derecho a la vivienda. Señalan que la obligación de los Estados de actuar en forma positiva a fin de garantizar el nivel esencial de cada uno de los derechos económicos, sociales y culturales (Abramovich & Pautasi, 2010). En este sentido, los estados deben garantizar positivamente los derechos económicos, sociales y culturales según el marco jurídico, desde la perspectiva de garantizar el derecho al trabajo, derecho a la salud, derecho a la educación, derecho a la seguridad social, derecho a la vivienda, que estos derechos señalados necesitan una tutela efectiva. En el contexto actual, en el interior de los movimientos de los derechos humanos todavía impera la jerarquía de injusticias (Yamin, 2006). En la actualidad, se ponderan las prácticas de injusticias en los pueblos originarios en el contexto local y global. Globalización económica alcanza protagonismo en contextos en que los Estados no cumplen con sus obligaciones, para crear condiciones económicas, sociales y políticas igualitarias que permitan el disfrute de los derechos y garantías (Jiménez, 2023). Los Estados tienen la obligación de garantizar los derechos económicos, sociales y políticos bajo principios de equidad y transparencia.

Los derechos solidarios y colectivos, considerados la tercera generación de derechos humanos; que tuvo su origen desde la segunda mitad del siglo XX debido a la globalización, tuvo como propósito abordar problemas que afectan a toda la comunidad y la humanidad en su conjunto; por ejemplo: el derecho a la paz, el derecho al desarrollo, el derecho al medio ambiente sano y ecológicamente equilibrado, el derecho a la asistencia humanitaria, el derecho a la libre determinación de los pueblos, el derecho a la preservación de la flora y fauna, el derecho a la libertad sindical y a la huelga. Indican que se observa en la realidad una relevante brecha entre lo declarativo y lo efectivo en materia de los referidos derechos. En este aspecto, los derechos solidarios y colectivos están en un desequilibrio desde la perspectiva del derecho a la paz, derecho al desarrollo del medio ambiente sano, derecho a la asistencia humanitaria, derecho a la libre determinación de los pueblos (Sanchez, Huiguera, & Saavedra, 2023). Planteó la visión de las personas con discapacidad como un colectivo social oprimido en un contexto

determinado (Comisión Interamericana de Derechos Humanos, 2025,01-31). El amplio reconocimiento de los derechos sociales asegura la inclusión de todos en el proceso democrático como ciudadanos libres, capaces y plenos en contextos reales (Morales, Ronconi, & Clérigo, 2020). En el contexto actual, todos los pueblos originarios tienen el mismo derecho a su libertad como persona humana. Los derechos fundamentales de los grupos étnicos, como el derecho a la propiedad colectiva, la acción de tutela opera de forma automática y no de forma transitoria (Mosquera & Hinestroza, 2017). La tutela de los derechos de los pueblos originarios corresponde al Estado y a las autoridades que representan y fueron elegidos para tal fin, además la tutela de los derechos de los pueblos originarios corresponde a la familia y a la sociedad organizada.

Los derechos digitales, denominados la cuarta generación de derechos humanos; que tuvo como propósitos abordar los nuevos desafíos de la sociedad de la información, por ejemplo: el derecho al acceso de internet, el derecho al olvido, el derecho a la privacidad digital, el derecho a la protección de datos. Indica que se propicie la creación y/o la actualización de normativa relativa al mundo digital (Cova, 2010). En este contexto, los derechos digitales se deben garantizar y actualizar bajo las normas del derecho informativo de manera constante según el avance de la tecnología de la información. Cuarta generación de derechos no se limita a un reconocimiento estatal, sino que requiere de la armonización de las distintas formas regulatorias que pueden darse dentro de la actividad gestada en el ciberespacio dada la multiplicidad de actores que en ella convergen (Hernández, 2022). La influencia de internet y redes sociales, que desde esta óptica se aprecia la participación de la ciudadanía en la política, que esta participación tiene sus impactos tanto en los ciudadanos de la ciudad y en los pueblos originarios tanto en los contextos locales y globales. Al respecto del teletrabajo que, ninguna política lo impulsa desde una perspectiva de derechos humanos ni de ciudadanía digital (Fernández & Bravo, 2019). En este contexto, las políticas de derechos informáticos deben ser promovidas por cada Estado u Nación, que estos derechos puedan garantizar la ciudadanía digital en concordancia con los derechos humanos.

Los pueblos originarios de la humanidad, sujetos dotados de los derechos fundamentales; que habitan en territorios desde tiempos ancestrales antes de la formación de los Estados modernos, que ellos mantienen su identidad, las tradiciones, la cultura, el idioma y las costumbres. También juegan un papel importante en la protección de la biodiversidad y el cambio climático. Los pueblos indígenas y sus miembros tenemos derechos individuales y colectivos en una realidad determinada (Derecho, Ambiente y Recursos Naturales-DAR, 2018). En este contexto, las etnias y los pueblos indígenas tienen todos los derechos individuales y colectivos, además, preservan las costumbres y las tradiciones culturales. Las etnias han pasado desde los procesos contradictorios de asimilación, integración, exclusión hasta el reconocimiento legal y antropológico (González, 2005). Las etnias mantienen sus identidades culturales y lingüísticas; por ejemplo, las lenguas que se hablan en las diversas regiones del país y localidades de un Estado.

## MÉTODOLÓGIA

La presente investigación se llevó a cabo en la comunidad campesina de Alto Yapura, ubicada en el distrito de Capachica, provincia de Puno, Perú. Para realizar el caso de estudio se optó por un enfoque cualitativo, con un método inductivo y un diseño etnográfico-descriptivo. Dicho mecanismo estuvo orientado a comprender las prácticas organizativas comunales frente a conflictos externos. Esta estrategia metodológica permitió captar las dinámicas internas, los

significados culturales, los procedimientos normativos y las estructuras de acción que se vuelven en la respuesta de la comunidad ante este tipo de situaciones.

En el trabajo de campo se emplearon tres técnicas para la recolección de información, como son: las entrevistas no estructuradas, la observación participante y el análisis de documentos. Las entrevistas se realizaron a un grupo de 10 informantes clave, seleccionados de manera intencional teniendo en cuenta su rol dentro de la comunidad y su experiencia directa en procesos de organización y resolución de conflictos. Entre estos actores cualificados, se encuentran el presidente comunal, los tenientes gobernadores, los presidentes comunales de organismos menores como APAFA y el programa vaso de leche y las exautoridades que ejercieron los cargos antes mencionados. Estos participantes fueron seleccionados en razón de su posición jerárquica, así como de su conocimiento y experiencia sobre la organización comunal.

Por otro lado, la observación participante se desarrolló en momentos naturales de organización comunal, tales como: reuniones de asamblea, sesiones de coordinación interna y eventos extraordinarios relacionados con conflictos. En ese entender, se tomaron notas de campo de tallados que sirvieron para registrar tanto las dinámicas formales como los discursos, gestos, comportamientos, acuerdos, entre otros, que se hallan en el espacio comunal.

Asimismo, se revisaron documentos internos de la comunidad, tales como actas de asamblea documentos internos dirigidos a instituciones externas, reglamentos y archivos locales. Esta información permitió contrastar los relatos orales con los registros escritos, lo que dio una visión histórica y normativa más amplia de los mecanismos comunales frente a conflictos externos.

Finalmente, el análisis de la información recolectada se realizó desde una perspectiva interpretativa. Se procuró identificar narrativas, patrones, categorías y trayectorias organizativas considerando siempre el contexto en el que éstas se producen. Tal como propone Herrera (2018), cuando señala, que el enfoque cualitativo permite una comprensión más comprensiva y situada de los fenómenos sociales, priorizando la voz de los actores.

El presente estudio se enmarca bajo el enfoque cualitativo de carácter etnográfico. En los diseños etnográficos el investigador, por lo general, es completamente un observador participante; el diseño etnográfico posibilita describir y analizar ideas, creencias, significados, conocimientos y prácticas de grupos, culturas y comunidades (Hernández Sampieri et al., 2014).

El enfoque cualitativo permite desarrollar preguntas e hipótesis antes, durante o después de la recopilación y el análisis de datos. Estas actividades se utilizan para conocer inicialmente cuáles son las preguntas de investigación más relevantes y luego para precisarlas y resolverlas.

El proceso de indagación se mueve dinámicamente en ambas direcciones: entre los hechos y su interpretación, y lo que resulta en un proceso "circular" en el que la secuencia puede variar en cada estudio que se realice la investigación (Hernández Sampieri et al., 2014).

El diseño o método Etnográfico o Etnometodología es un tipo de investigación que consiste en el internamiento del investigador en grupos sociales de los pueblos originarios, comunidades atrasadas o arcaicas, con la finalidad de conocer de ellos su organización social, estructura familiar, relaciones de parentesco, prácticas religiosas, lenguas, rituales, actividades económicas, costumbres, etc (Ñaupas Paitán et al., 2013). Las técnicas que se utilizaron en esta investigación fueron: La observación, afirman que todos hacemos uso de la observación cotidianamente, lo cual da lugar al sentido común y al conocimiento cultural, la diferencia entre la observación cotidiana y la que tiene fines científicos radica en que esta última es sistemática y propositiva, sin embargo, la observación no implica únicamente obtener datos visuales; de hecho, participan en todos los sentidos (Gayou-Jurgenson et al., 2016). Cuando la observación participante se realiza en el marco de un diseño etnográfico o cuasi-etnográfico, el resultado de la observación se materializa en el libro, diario o cuaderno de campo que contiene tanto las descripciones como las vivencias e interpretaciones del observador (Díaz Sanjuán Lidia, 2011).

La entrevista (Gayou-Jurgenson et al., 2016), busca entender el mundo desde la perspectiva del entrevistado y desmenuzar los significados de sus experiencias. A su vez, la entrevista busca describir e interpretar el significado de los temas centrales del mundo del entrevistado, asimismo; el entrevistador registra e interpreta el significado de lo que dice y la forma en que se dice. El análisis documental, los documentos fuente pueden ser de naturaleza diversa: personales, institucionales o grupales, formales o informales. A través de ellos es posible obtener información valiosa para lograr el encuadre al que hicimos referencia antes. Dicho encuadre incluye, básicamente, describir los acontecimientos rutinarios, así como los problemas y reacciones más usuales de las personas o cultura objeto de análisis, así mismo, conocer los nombres e identificar los roles de las personas clave en esta situación sociocultural (Quintana, 2006).

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

### Estructura organizativa frente a los conflictos externos

La comunidad de Alto Yapura ha construido a lo largo del tiempo una estructura organizativa bien definida y funcional que le ha servido para enfrentar con eficacia los conflictos externos surgidos en su entorno. Esta estructura, basada en sus costumbres y principios comunales, está conformada por varios niveles de autoridad, los cuales tienen, cada uno, funciones y normas definidas y articuladas en torno a la asamblea comunal, que es el eje central.

Según Pilataxi (2014), la organización comunitaria es la base estructural que une a todas las organizaciones internas dentro de un área geográfica heredada de los ancestros. Esta unidad se da bajo una lógica normativa que se origina en la costumbre y legitimada por la asamblea. En Alto Yapura, esta estructura no solo tiene fines administrativos o políticos, sino que es la



base misma que genera la acción colectiva de la comunidad frente a eventos conflictivos externos y que tiene toda la capacidad de generar respuestas inmediatas, autónomas y adecuadas.

De esta manera el sistema organizativo en Yapura, responde a una jerarquía que se activa según la complejidad del conflicto. En tales casos, la asamblea comunal como máxima autoridad tiene la capacidad de decidir la estrategia general de intervención, además de que supervisa la actuación de cada una de las autoridades involucradas en el conflicto. En este sistema, el presidente comunal ejerce el liderazgo y representación, mientras que los tenientes gobernadores, intervienen directamente en sectores específicos. Por su parte, las autoridades de organismos menores intervienen en los conflictos que afectan directamente a sus competencias. Cada autoridad se desenvuelve dentro de sus competencias y su jurisdicción. Sin embargo, cuando el conflicto se complejiza, la comunidad en pleno conforma una comisión especial, como una instancia organizativa de respuesta que une a todas las autoridades involucradas. Este apartado se presenta en diferentes niveles, donde cada uno de estos niveles actúa en función de su rol, su legitimidad, competencias y funcionamiento dentro de la estructura comunal frente a los conflictos externos.

La asamblea comunal es la máxima autoridad y representa el núcleo organizativo más importante en Alto Yapura, sobre todo cuando se trata de hacer frente a conflictos externos. Justo en este espacio se reúnen los comuneros para discutir, deliberar y tomar decisiones que afectan a la comunidad en su conjunto. La asamblea funciona como un centro colectivo donde además de debatir el problema, también se define si un conflicto requiere la conformación de una comisión especial, o no. Si la asamblea no aprueba dicha comisión, esta no puede conformarse ni operar, lo que demuestra su autoridad máxima y poder vinculante dentro de la comunidad.

Dentro de esta estructura el presidente comunal y su junta directiva, lideran las sesiones de asamblea, pero las decisiones son siempre tomadas de manera comunal. La asamblea también regula aspectos normativos y en ese marco establece sanciones. Dentro de sus capacidades también está en promover la rendición de cuentas de los involucrados, así como de responder oportuna y adecuadamente con flexibilidad ante los nuevos escenarios presentados. De acuerdo con Fernández, la asamblea es la institución misma, con reglas establecidas y conocidas por todos los comuneros. Tiene una autoridad bien organizada y es responsable de elegir a las autoridades como el presidente comunal y los tenientes gobernadores, a quienes también fiscaliza su trabajo y su ética. Con base en la vigilancia y evaluación sobre todo los cargos y el fenómeno permite sostener un gobierno comunal transparente y participativo.

El presidente comunal cumple un rol esencial dentro de la organización, ya que no solo lidera las asambleas, sino que tiene bajo su responsabilidad la de representar a la comunidad en situaciones complejas, en especial en conflictos externos. Su autoridad, está facultada para convocar, coordinar y ejecutar las disposiciones de la asamblea. Este cargo, es elegido cada dos

años mediante un proceso de elecciones, que comprende la conformación de un comité electoral, la inscripción de listas y una votación secreta. Esto finalmente le da legitimidad a su liderazgo.

En situaciones de conflicto de mayor escala, el presidente no actúa solo, bajo disposición de la asamblea, suele conformar comisiones especiales en las que se integran los tenientes gobernadores y, de ser el caso, otras autoridades o comuneros conocedores del caso. La autoridad del presidente es valorada por la asamblea en pleno, no solo en su cargo sino también en su capacidad de gestión, negociación y en su compromiso ético con la comunidad.

En Alto Yapura los tenientes gobernadores son autoridades muy respetadas y se desenvuelven en sectores específicos como Pukasaya y Pentecostés, a quienes representan. Por lo general se encargan de resolver conflictos menores dentro y fuera de la comunidad, pero cuando se trata de conflictos externos de gran escala, forman parte de una comisión especial y apoyan al presidente comunal a gestionar el conflicto. Estos cargos son elegidos por su integridad moral, su capacidad de comunicación y su habilidad para negociar con actores externos. Según Damonte (2000), el trabajo de los tenientes gobernadores es de gran importancia en lo que se refiere a protección comunal frente a problemas judiciales o amenazas externas. En Alto Yapura, son reconocidos como figuras que portan la verdad, lo que hace que su prestigio y palabra en Asamblea adquieran un peso relevante. Su autoridad se mantiene por el respeto que inspiran en la comunidad.

Los organismos comunales menores como APAFA, el programa de vaso de leche u otros comités pertenecientes a Alto Yapura, también tiene funciones específicas dentro de su competencia. Los presidentes de estos órganos intervienen en conflictos menores dentro del área que les compete. Sin embargo, en casos de la conformación de comisiones, cuando los conflictos afectan directamente a sus organizaciones, pueden ser convocados y dispuestos a colaborar en el proceso de resolución. Aunque su nivel jerárquico es más bajo dentro de la comunidad y en los casos de conformación de una comisión especial por razón de conflicto de gran escala, su conocimiento específico es valorado por la comunidad.

Estos organismos menores, eligen su directiva en forma anual mediante votación directa de sus integrantes. Esta directiva está conformada por un presidente, vicepresidente, secretario, tesorero y dos vocales. No obstante, en casos de conflicto y de conformación de comisiones especiales, el que representa es solo el presidente. En términos organizativos a nivel comunal, es considerado como cargo complementario, pero si su conocimiento, coordinación y legitimidad frente al conflicto es grande, obtiene mayor su prestigio y poder. La comisión especial es una instancia extraordinaria, que solo surge cuando un conflicto externo sobrepasa la capacidad de respuesta ordinaria de la autoridad a cargo. Esta comisión está liderada por el presidente comunal, pero comprende a los tenientes gobernadores y si corresponde a otras autoridades o comuneros. Esta instancia, se forma únicamente por decisión de la asamblea y



con un mandato específico y temporal, cuya tarea es investigar, coordinar y negociar en nombre de la comunidad el conflicto.

Pilataxi (2014), da cuenta de instancias similares en otras comunidades andinas, tales como el “consejo ampliado”, en Bolivia, el cual es conformado por autoridades selectas y actúa por diferentes casos en situaciones críticas. En el caso de Alto Yapura, la comisión especial permite una articulación más amplia, ya que permite no solo la participación de las personas designadas, sino de distintas voces y perspectivas a través de la asamblea, lo cual fortalece la legitimidad de las decisiones y mejora la eficacia en la resolución de conflictos complejos.

### **Dinámica organizativa comunal**

La comunidad de Alto Yapura no solamente ha construido una estructura organizativa con funciones claras para cada cargo. A partir de su propia experiencia también ha desarrollado una dinámica interna que le ha servido para hacer frente a los conflictos externos de forma eficaz y legítima. Esta dinámica, puede ser entendida como un conjunto de procedimientos comunales que promueven la participación colectiva y aseguran que la organización comunal funcione de manera ordenada y sincrónica. Este ordenamiento, en términos prácticos y con fines de gestionar los conflictos externos, se caracteriza por desenvolver cuatro momentos sucesivos, que son: la consulta a la asamblea comunal, la conformación de comisiones especiales, la interacción entre las distintas unidades comunales y finalmente, la aplicación de sanciones. A continuación, se desarrolla cada una de estas fases, manteniendo la lógica operativa que le dan los propios comuneros.

La asamblea comunal es el punto de partida y formalización de todo conflicto de gran escala. Todo conflicto externo que llega a conocimiento de la comunidad debe pasar primero por la asamblea comunal. Este espacio, como ya se mencionó líneas atrás, además de deliberativo, es también normativo y ejecutivo. En la asamblea se decide todo: los miembros de la comunidad exponen el caso conflictual, debaten su naturaleza, causas y efectos, para luego decidir las acciones a seguir. Es decir, para dar cualquier paso, es ineludible seguir la aprobación de la asamblea. De no hacerlo, cualquier acción posterior torna a ser ilegítima, incluyendo la formación de comisiones especiales.

La consulta a la asamblea funciona como una forma de validación colectiva. Es decir, la asamblea no tiene como tarea solamente escuchar opiniones sobre el caso en cuestión, sino que una vez hecho ello, debe generar acuerdos, establecer compromisos y garantizar que la respuesta sea representativa de toda la comunidad. Tal como lo expresa Pilataxi (2014), cuando menciona que la capacidad decisoria de la asamblea es el fundamento real del poder comunal legítimo. A través de la asamblea es donde se produce la articulación entre costumbre, norma y acción a desarrollar. Según Bazan (2023), esta forma de gobernanza también se presenta en comunidades nativas en proceso de transformación a comunidades, donde existe un poder institucionalizado de la asamblea comunal, y en el que los cargos como “jefes” o “apus” ejercen autoridad dependiendo del convencimiento que tengan sobre la asamblea.

En el momento en que la complejidad del conflicto externo supere las capacidades ordinarias de respuesta, la asamblea tiende a decidir la conformación de una comisión especial. Esta comisión, como se señaló anteriormente, está integrada por el presidente comunal, los tenientes gobernadores y, si el caso lo amerita, por presidentes de organismos menores o personas involucradas con el problema. La función de esta comisión, que trabaja en forma articulada, es recabar información, elaborar propuestas de acción, definir estrategia y entablar diálogo o negociación con actores externos en nombre de la comunidad.

Esta comisión opera el acuerdo de la asamblea, de modo que no toma decisiones de forma autónoma, sino que responde a los mandatos específicos, arribados en este espacio. Según Pilataxi (2014), organismos similares en otras comunidades, como el “consejo ampliado” han resultado útiles para responder con rapidez y eficacia a los conflictos. Este mecanismo ofrece una atención ágil y más focalizada.

Conformada la comisión especial, el proceso de gestión del conflicto, se pone en marcha una etapa de coordinación entre los distintos niveles de organización comunal. El presidente comunal, los tenientes gobernadores y los presidentes de los organismos menores, se articulan a través de reuniones programadas, visitas sectoriales y comunicación continua para intercambiar información y ajustar estrategias en pro de gestionar adecuadamente el conflicto.

Esta fase es una de las más importantes, ya que a través de él se actúa de manera coherente, evitando cualquier contradicción interna. Paralelamente, esto fortalece la organización, ya que da lugar a una distribución de tareas, teniendo en cuenta las capacidades de cada actor y según su función y experiencia.

Finalmente, si en el transcurso del proceso de gestión conflictual, alguna autoridad comunal o miembro de la comisión no cumple con sus responsabilidades, la asamblea normalmente aplica las sanciones correspondientes. Estas sanciones, varían según la falta. Así, una sanción puede darse, desde llamados de atención en público, hasta la revocatoria del cargo. Algo que es importante mencionar es que este sistema sancionador, no busca castigar por castigar, sino que apunta a preservar la confianza colectiva y el respeto a las normas comunales.

Tal como plantea Fernández (2000), cuando señala que esta forma de control social, ejercido desde la asamblea, busca garantizar que la organización mantenga su legitimidad y capacidad operativa. En la comunidad de Alto Yapura, este mecanismo ha sido utilizado en varias ocasiones y su sola existencia da lugar a que la autoridad encargada renueve su esfuerzo y compromiso para con el interés de todos los comuneros.

## Discusión

De acuerdo con el estudio realizado, se puede señalar que la comunidad de Alto Yapura, no solamente conserva sus estructuras tradicionales de organización sino además que las ha adaptado, de tal manera que le permite responder eficazmente a situaciones conflictivas y

cambiantes. Esta capacidad de adaptación no es una reacción espontánea, sino el resultado de un largo proceso de acumulación de experiencia y recreación de formas propias de gobernanza.

En ese entender, la organización de Alto Yapura presenta una institucionalidad basada en la costumbre, con reglas y procedimientos funcionales claros, y una legitimidad ampliamente reconocida. En esta línea, Remy (2014), menciona que estas organizaciones comunales, no deben ser entendidas como versiones incompletas del estado, sino como estructuras con racionalidades propias, que surgen de la experiencia comunal. En esta línea, Golte & Cadena (1983), explican que las comunidades despliegan formas de autoridad que no necesariamente están a fin con el estado, sino a sus propias racionalidades desde su realidad. Desde esa perspectiva y como se ha podido observar, la asamblea comunal más que un órgano meramente normativo, es el centro mismo del poder de la justicia y de la toma de decisiones.

Asimismo, el liderazgo del presidente comunal y los tenientes gobernadores no se trata de una cuestión formal de asignación de cargos. Esto estatus, concentran diferentes atributos, como ética, conocimientos, experiencia, capacidad de diálogo, entre otros que los hacen merecedor del cargo. En esta línea, Damonte (2000), resalta que el prestigio y la confianza en este tipo de cargos, proviene sobre todo de la trayectoria comunal y de la habilidad para interactuar con actores externos. Con base en estos atributos y liderazgos, la población comunal ha logrado conducir de forma adecuada los procesos de resolución de conflictos, sin afectar la cohesión interna.

Ahora bien, la dinámica organizativa compuesta por etapas como la consulta a la asamblea, la conformación de comisiones, la interacción entre niveles y la aplicación de sanciones, demuestra que la dinámica comunal no es improvisada ni estática, más bien responde a una lógica de participación ciudadana, y adaptación constante. Este mecanismo es lo que finalmente asegura la representatividad, así como la eficacia en la gestión del conflicto. En relación a este tema, Malinowski (1985), refiere que las normas sociales no son estructuras rígidas sino prácticas que se renuevan continuamente para responder a los desafíos cotidianos. Apaza (2021), complementa este aporte señalando que las autoridades comunales, recrean sus funciones en función de la ley estatal pero también, en base a su experiencia y convivencia cultural. En el caso de Alto Yapura, esta comunidad, a lo largo del tiempo, ha sabido generar estos mecanismos adecuados para afrontar los diversos problemas conflictuales, pero a la vez los ha ido adaptando conforme a su vivencia y experiencia tradicional, manteniéndolos vigentes en el tiempo.

Desde esta perspectiva, Santana et al. (2019) y Aveiga et al. (2020), refieren que, para entender esta realidad, la organización comunal no debe ser comprendida como una simple herramienta administrativa, sino como una modalidad de trabajo conjunto, donde se genera aprendizaje colectivo y promueve valores compartidos. En este marco, los diversos valores como solidaridad, reciprocidad, responsabilidad compartida y ética comunal, que se practican en Alto Yapura, son de por sí acciones que aseguran el orden interno. En este sentido, surge

entonces la necesidad de que las entidades estatales y privadas, como actores externos, reconozcan esta forma de gobernanza, como parte de un pluralismo institucional. O, como señala Yrigoyen (2004), las comunidades tienen derecho a autogobernarse y también a que su derecho consuetudinario sea reconocido y respetado como válido.

## CONCLUSIONES

La comunidad campesina de Alto Yapura ha desarrollado un modelo organizativo propio que le permite gestionar conflictos externos de manera legítima, autónoma y adecuada. Esta forma de organización no es estática, sino actualizada y adaptada de manera constante, a través de la práctica cotidiana, el aprendizaje colectivo y la reafirmación de valores como la solidaridad, la responsabilidad, y el respeto mutuo. Esta organización es liderada por la asamblea comunal, instancia máxima, que está integrada por el presidente comunal, los tenientes gobernadores y los presidentes de otros órganos menores. Asimismo, los valores que alberga esta organización, como la solidaridad, responsabilidad, respeto, liderazgo y moral, son los que le otorgan legitimidad y cohesión social. En este escenario, la asamblea comunal no se reduce a ser un espacio deliberativo, sino que es el centro de poder, justicia y gobernanza. Del mismo modo, el cargo del presidente comunal y los tenientes gobernadores no son meras designaciones, sino que responden a una serie de atributos, como integridad moral, trayectoria comunal y la capacidad de mediación, que deben reunir cualquier persona si aspira a ser considerada como autoridad.

Por otro lado, la dinámica organizativa de Alto Yapura, está conformada por una secuencia de cuatro etapas que son: la consulta a la asamblea, la conformación de comisión especial, la interacción entre unidades y el establecimiento y aplicación de sanciones. Esta secuencia permite un tratamiento integral y ordenado de los conflictos, dando a la comunidad la capacidad de desarrollar respuestas propias, legítimas y oportunas para hacer frente a los conflictos externos. No obstante, lo dicho, esta dinámica organizativa no puede entenderse únicamente como una secuencia de acciones administrativas, sino como una forma de autogestión comunal, ya que en realidad esta forma de organización representa una acción colectiva, construida desde la participación, la adaptabilidad y la cohesión interna. Con base en esto, puede afirmarse entonces, que la comunidad Alto Yapura, ha logrado diseñar una forma de operar propia que hace posible que pueda atender sus conflictos de forma ordenada, legítima y coherente con sus valores tradicionales de organización.

## CONFLICTO DE INTERESES

Los autores no muestran conflictos de interés de ninguna índole.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Apaza, J. (2021). *Ritualidad y Crianza de la agrobiodiversidad en las familias campesinas de las comunidades del distrito Tilali, Moho Puno* (primera). Universidad Nacional del Altiplano.

- Aveiga Macay, V. I., Menéndez Menéndez, F. G., & Calderón Chica, D. C. (2020). Liderazgo comunitario como eje de desarrollo social participativo. *Revista Científica Sinapsis*, 1(16). <https://doi.org/10.37117/s.v1i16.209>
- Bazan, F. (2023). Estado del arte del derecho consuetudinario: el caso del Perú. *Revista IIDH*, 41, 52–82. <https://doi.org/10.5377/raices.v6i12.15579>
- Brush, S. B. (1974). Conflictos Intercomunitarios en los Andes. In R. Bolton (Ed.), *Conflictos en los Andes* (pp. 29–41). Allpanchis Revista del Instituto Pastoral Andina.
- Cálderón, A., & Calderón, J. A. (2020). Derecho de costumbre y ejercicio jurisdiccional en las comunidades del distrito de Pomata. *Revista Pensamiento Crítico Aymara*, 2(2), 52–61.
- Damonte, G. (2000). Apuntes sobre el teniente gobernador. In J. A. A. D. L. Mujica (Ed.), *Autoridad en espacios locales Una mirada desde la antropología* (Primera Ed, pp. 110–124).
- Fernandez, M. (2000). *La ley del Ayllu Práctica de jach'a Justicia y jisk'a justitia (Justicia Mayor y Justitia Menor) en comunidades aymaras* (A. R. Prada (ed.); Primera Ed). PIEB: Programa de Investigación Estratégica en Bolivia.
- Golte, J., & Cadena, M. de la. (1983). La Codeterminación de la Organización Social Andina. *Allpanchis*, 22, 7–34.
- Hernández, R. A., Sieder, R., & Sierra, T. (2013). Introducción. In *Justicias indígenas y Estado Violencias contemporáneas* (1ra ed., pp. 13–48). FLACSO-México.
- Herrera, C. D. (2018). Investigación cualitativa y análisis de contenido temático. Orientación intelectual de revista Universum. *Revista General de Informacion y Documentacion*, 28(1), 119–142. <https://doi.org/10.5209/RGID.60813>
- Iturralde, D. (1989). Movimiento Indio, Costumbre jurídica y usos de ley. In I. I. Interamericano (Ed.), *América Indígena: Vol. XLIX*.
- Malinowski, B. (1985). *Crimen y costumbre en la sociedad salvaje* (Primera Ed). Editorial Planeta de Agostini.
- Pilataxi, C. (2014). *Sumak Kawsay, Organización comunitaria y emprendimiento productivo. 1*, 50–62.
- Quispe-Mamani, E., Wenceslao, Q.-B., & Turpo-Gebera, O. (2023). Recentralización, conflictos intergubernamentales y desigualdad territorial: perspectiva de gobiernos locales en Perú. *Revista de Administração Pública*, 57(2), 1–22. <https://doi.org/10.1590/0034761220220245>
- Remy, M. I. et al. (2014). *Conflicto y cambios en la sociedad rural* (P. S. y J. C. Agüero (ed.); Primera ed). Ministerio de Cultura.
- Santana, A., Cruz Cabrera, B. C., Castillo Leal, M., & Toledo Lopez, A. (2019). Modelo de organización comunitaria y desarrollo sostenible en Ixtlán de Juárez, Oaxaca. *SIGNOS - Investigación En Sistemas de Gestión*, 11(2), 155–169. <https://doi.org/10.15332/24631140.5087>
- Villalba, A. (2023). Comunidad, comunalidad y bienes comunales: elementos teóricos para el abordaje de sistemas comunales. *Espacio Abierto. Cuaderno Venezolano de Sociología*, 32, 242–263. <https://doi.org/10.5281/zenodo.10108067>
- Yrigoyen, R. (2002). *Hacia un reconocimiento pleno de las rondas campesinas y el pluralismo legal*. Revista Alpanchis: Justicia Comunitaria En Los Andes.
- Yrigoyen, R. F. (2004). Pluralismo jurídico, derecho indígena y jurisdicción especial en los países andinos. *El Otro Derecho*, 30, 171–195.