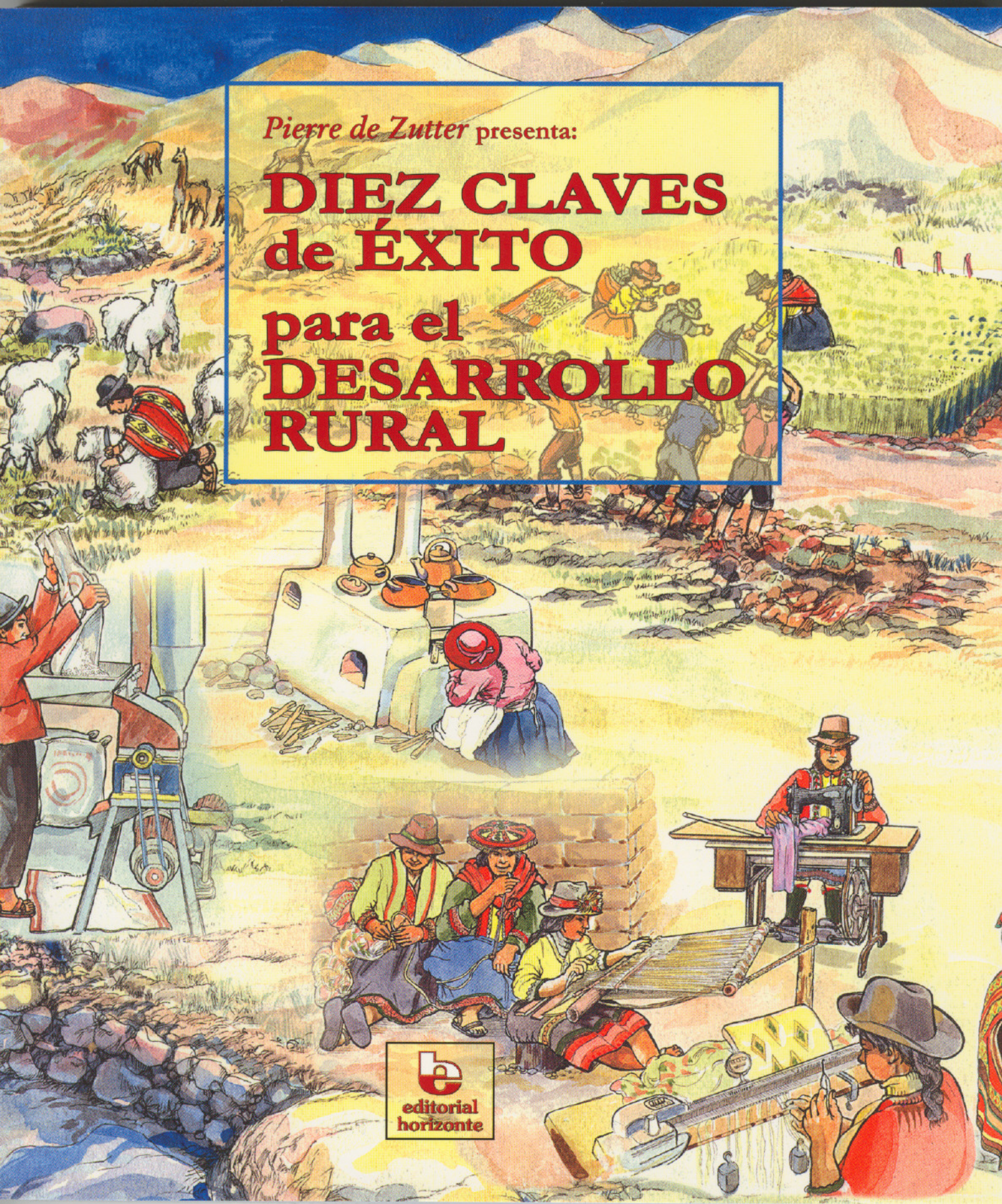


Pierre de Zutter presenta:

DIEZ CLAVES de ÉXITO

para el DESARROLLO RURAL



PIERRE DE ZUTTER presenta

**Diez claves de éxito
para el desarrollo rural**

*basadas en las experiencias de los proyectos
FEAS, MARENASS, CORREDOR y SIERRA SUR*

COLECCIÓN TINKUY / 7

DIEZ CLAVES DE ÉXITO PARA EL DESARROLLO RURAL

Primera edición, junio 2004

© MARENASS

© CORREDOR

© FIDA

© PREVAL

De esta segunda edición:

© EDITORIAL HORIZONTE, diciembre 2004

Av. Nicolás de Piérola 995, Lima 1

Telf: 427 9364 - Fax: 427 4341

<horizonte@terra.com.pe>

Diseño de carátula: *Wilfredo Navarrete Arellano*

ISBN: 9972-699-34-X

Hecho el Depósito Legal en la BIBLIOTECA

NACIONAL DEL PERÚ N^o 1501012004-8883

Impreso en el Perú

Índice

Presentación y agradecimientos de la segunda edición	11
Agradecimientos de la primera edición	13
Introducción	15
Una experiencia excepcional	15
Diez claves	16
Lo que NO es este libro	17
Lo que ES este libro	18
Cómo usar este libro	19
Antecedentes, público y autoría del libro	20
Una precisión de estilo	21
Justificación: Impactos que abren “diez claves de éxito”	23
Impactos en la vida de las familias	23
Impactos en la vida de las comunidades	29
Impactos en las dinámicas locales y regionales	33
CLAVE 1: <i>El objetivo: la gente, los actores</i>	41
Una inspiración permanente y creciente: la gente	41
Desaprender la desconfianza y los esquemas	43
Desaprender la oferta de soluciones	45
Aprender roles, espacios, capacidades, relaciones	47

CLAVE 2: <i>La prioridad:</i> relaciones, espacios para relaciones	55
La asistencia técnica como arte de la relación	55
Fortalecimiento de organizaciones como arte de la relación	55
Fomentando hilos... para el tejido socio-económico	57
Las múltiples relaciones en juego	59
De las relaciones a los espacios	61
CLAVE 3: <i>El ámbito:</i> lo rural como vida y territorio	69
De lo agropecuario a lo rural	69
Desprenderse de lo agropecuario...	71
... para entender la vida rural ...	71
... y volver a descubrir lo agropecuario	73
Territorios para circular	75
Lo rural como forma de articulación campo-ciudad	77
CLAVE 4: <i>La estrategia:</i> criterios para dinamizar actores y relaciones	81
Transparencia y reglas de juego para la confianza	81
Claridad en las responsabilidades y las decisiones	83
Competencia para premiar dinamismo	85
Discriminación positiva	85
Gradualidad y flexibilidad	87
Aprovechamiento de potencialidades existentes	89
CLAVE 5: <i>La herramienta:</i> un presupuesto para invertir con los pobres	93
Un presupuesto visible para movilizar	93
De inversión en un rubro-negocio a inversión en un sector socio-económico	95
Una inversión que moviliza y genera inversiones	97
Invertir en capacidades y condiciones	97
Invertir en mercados	99
Invertir en la demanda	101
Inversión pública e inversión privada	101

CLAVE 6: <i>El desafío: conocimientos y capacidades</i>	105
De la transferencia tecnológica al desarrollo de capacidades	105
El saber, saber-hacer y poder-hacer de las capacidades	107
Oferta y demanda de asistencia técnica	109
Diversificar las fuentes de conocimiento	111
Una asistencia técnica para aprender haciendo	113
CLAVE 7: <i>La metodología: instrumentos para dinamizar</i> ¹¹⁷	
Instrumentos del “aprender haciendo” la técnica	117
Instrumentos para fomentar y conducir “proyectos” propios	121
Instrumentos para ampliar y mejorar relaciones	123
CLAVE 8: <i>El arte: reordenamiento de roles</i>	129
El proceso visto desde el Estado y desde las comunidades	129
El dilema privado – público, individual - colectivo	131
Juego de roles dentro de las comunidades	133
Rol del Estado	135
Rol de los gobiernos municipales	135
Un proceso indispensable	137
CLAVE 9: <i>El resultado: encuentro de mundos y culturas</i>	141
Una historia de desencuentros	141
Valorizar, sin a priori	143
Valorizar no es “oficializar”	145
Facilitar tránsitos entre uno y otro	145
Encuentros y tránsitos con muchas potencialidades	147
CLAVE 10: <i>El soporte: un tipo de proyecto</i>	153
El proyecto como parte del espacio público, del ámbito político	153
El proyecto produce convenios y contratos	155
El proyecto como facilitador...	155
... sin “tercerización” ...	157

... pero con acompañamiento	157
El tamaño del proyecto...	159
... su autonomía ...	161
... y su gente	161
ANEXOS	165
<i>1. El enfoque de los Proyectos</i>	<i>167</i>
Enfoque en materia económica	167
Enfoque en servicios financieros	173
Enfoque en institucionalidad de comunidades	177
Enfoque socio-territorial	181
Enfoque sobre el rol de los proyectos	185
<i>2. Los cuatro Proyectos y su evolución</i>	<i>191</i>
El Proyecto FEAS	191
El Proyecto MARENASS	197
El Proyecto CORREDOR	203
El Proyecto SIERRA SUR	209
<i>3. Fuentes de información complementaria</i>	<i>215</i>
<i>4. Índice del CD</i>	<i>217</i>
<i>5. Índice temático del libro</i>	<i>219</i>

PRESENTACIÓN Y AGRADECIMIENTOS de la segunda edición

Esta segunda edición de «Diez claves de éxito para el desarrollo rural» tiene muy pocos cambios con la primera. Los principales son:

- la estructura de contenidos ha sido modificada de manera que las Diez Claves sean el centro del libro; pero ninguna información ha sido suprimida;
- se trata de una publicación menos institucional, realizada básicamente a iniciativa de personas interesadas, con fines de una difusión amplia que abarque también librerías y pueda ser accesible fuera del Perú.

Esta edición representa un caso muy especial (y aleccionador) en la literatura latinoamericana sobre desarrollo. Ha sido en su mayor parte financiada a título personal con aportes de diversos colegas que, por conocer de cerca o de más lejos las experiencias en las que se sustentan las Diez Claves, o por su interés en el libro mismo, quisieron facilitar y aumentar su difusión.

A fin de evitar tanto la publicación anónima como una muy institucional o local, se me pidió aparecer como «el que presenta». Es un honor que asumo con mucha alegría porque, en mi acercamiento bastante reciente a las experiencias que inspiran este libro, descubrí que, alrededor de ellas y de sus éxitos, se fue forjando una suerte de «comunidad» de personas de diversa procedencia y diversa sensibilidad, reunidas por el entusiasmo y por la voluntad de demostrar que es posible contribuir adecuada y eficaz-

mente al desarrollo rural en el continente. Agradezco la oportunidad de actuar en estas páginas como su «representante».

En nombre de esa «comunidad», quiero reiterar los agradecimientos de la primera edición a las familias campesinas, a las instituciones y a las personas que nos han dado la posibilidad, hoy, de compartir estas Claves.

Pierre de Zutter

AGRADECIMIENTOS de la primera edición

Marenass y Corredor expresan su profundo agradecimiento a todas las personas e instituciones que hicieron posible la realización de este libro.

Nuestro especial y principal reconocimiento a las mujeres y hombres campesinos del Ande peruano y a sus organizaciones representativas. Son ellos la razón de nuestros proyectos y quienes dan sentido a las experiencias que compartimos a través de este libro. Gracias por sus conocimientos, sueños y aportes, y por permitirnos apoyar sus iniciativas y propuestas.

Un sincero agradecimiento a Roberto Haudry y a Paolo Silveri del Fida: nuestras gracias por respaldar y confiar en nuestra apuesta y por contribuir con ella. Gracias también por habernos facilitado los medios para congrega al calificado grupo de profesionales que se encargó de escribir sobre nuestras experiencias. Dentro de este grupo destacamos la invaluable contribución de Pietro Simoni, conductor del «Estudio sobre innovaciones en el Perú»¹; los resultados de este Estudio se constituyeron en el principal cimiento para la construcción de este libro. Pierre de Zutter, autor principal de este libro, merece no sólo nuestro agradecimiento sino también nuestra admiración por su respeto al saber de los actores que dan sentido a nuestras experiencias. Del mismo modo, nuestro especial reconocimiento a Carolina Trivelli, Augusto Cavassa y Ricardo Vergara, quienes colaboraron en la redacción.

¹ Fida, 2003

El libro que presentamos hoy ha sido posible también gracias al concurso de los profesionales que conforman el equipo técnico de Marenass y de Corredor. Su entusiasmo y colaboración resultó invaluable.

La colaboración de Carlos Gutiérrez Vásquez y del equipo de Preval² en la etapa de producción del libro ha sido no sólo determinante sino también desinteresada; mil gracias por su contribución.

Varias y diversas son las instituciones de los ámbitos local, regional y nacional que apoyan y difunden nuestro trabajo. Esta oportunidad resulta valiosa para expresarles nuestro reconocimiento. Destacamos a los alcaldes provinciales y distritales del ámbito de influencia de nuestros proyectos; a los gobiernos regionales de Apurímac, Ayacucho, Cusco y Puno; a los organismos ejecutores de Corredor y Marenass: Mimdes/Foncodes y Ministerio de Agricultura. Finalmente, nuestro agradecimiento al gobierno peruano por respaldar, como quizás es poco frecuente, propuestas innovadoras.

A todos les reiteramos nuestro compromiso de seguir aportando y apostando por la realización de los sueños de los ciudadanos y ciudadanas que habitan en el Ande peruano.

² www.preval.org

Introducción

Este libro es para compartir una alegría. Muchos aprendizajes también, claro, pero en primer lugar el regocijo de haber descubierto proyectos de desarrollo rural que, sí, sirven, que, sí, tienen impactos positivos para las familias y comunidades. Desgraciadamente, no es tan común poder circular y encontrar gente orgullosa, no de lo que hicieron los proyectos e instituciones para ella sino de lo que ella hizo para sí misma, orgullosa de haber sabido aprovechar los recursos y oportunidades brindadas por los proyectos.

Más aún, ¡qué gusto poder andar por cientos de comunidades altoandinas y ver que, después de que se retiraron los proyectos y sus facilidades, la gente sigue mejorando, sigue invirtiendo con sus propios esfuerzos, sus ahorros, porque tiene resultados, porque tiene fe, tiene fe en sí misma, tiene fe en la vida, tiene perspectivas!

Una experiencia excepcional

Este libro es el producto de un esfuerzo largo e interdisciplinario por “leer” una experiencia excepcional en su dimensión geográfica, en la cantidad de familias y comunidades involucradas, en los montos invertidos y, eso es lo importante, en los impactos alcanzados.

Sobre todo, se trata de una secuencia de cuatro proyectos estatales de desarrollo rural, implementados en los últimos diez años, básicamente en la sierra del sur del Perú, que responden a un enfoque relativamente novedoso que se fue puliendo, ampliando y mejorando sucesivamente a medida que la práctica iba enseñando otras posibilidades, otras necesidades, otras modalidades. Se trata del proyecto “Fomento de la Transferencia de Tecnología a las Comunidades Campesinas de la Sierra” (FEAS); del proyecto Manejo de Recursos Naturales en la Sierra Sur (MARENASS); del proyecto Desarrollo del Corredor Puno-Cusco (CORREDOR); del pro-

yecto Fortalecimiento de los Mercados, Diversificación de los Ingresos y Mejoramiento de las Condiciones de Vida en la Sierra Sur (SIERRA SUR).¹

Transferir fondos públicos a las comunidades campesinas, para que contraten asistencia técnica, para que entreguen dinero a los ganadores de concursos que ritman el aprender haciendo. Realizar públicamente concursos transparentes para la atribución de recursos financieros destinados a asistencia técnica en planes de negocio o a inversiones comunales. Desarrollar y dinamizar, a través de hacer viable la demanda de los más pobres, los mercados rurales de servicios no-financieros y financieros. Dinamizar corredores económicos que articulen el campo con las ciudades intermedias e incluyan el desarrollo rural en el desarrollo regional. Deslindar el espacio público, al que pertenecen esas intervenciones estatales, del espacio privado de los actores económicos y ubicar claramente los proyectos como facilitadores públicos de relaciones privadas. Etc.

Dicho enfoque no es verdaderamente nuevo. Ninguna de sus opciones, ninguno de los instrumentos y métodos empleados son inéditos. Pero lo innovador es el rigor, la coherencia, la continuidad y la amplitud de su puesta en práctica. Lo innovador es su uso sistemático por el gobierno peruano, en todos los proyectos realizados desde inicios de los 90 con préstamos del Fida. Lo innovador es que, en conjunto, pintan un estilo diferente y exitoso de intervención e inversión estatal con las comunidades campesinas, con las familias pobres. Lo innovador es la manera de hacer florecer tantos aportes sembrados por tanta gente, instituciones y experiencias a lo largo de los últimos 40 años.

Diez claves

El enfoque, los instrumentos, los métodos empleados por los cuatro proyectos merecen una revisión en términos de la economía, de la sociología, de la politología, etc. Es lo que intentó en 2003 un “estudio temático” concertado entre el Fida y el gobierno peruano². A la luz de los resultados de dicho estudio, este libro busca sacar del conjunto unas cuantas claves que puedan servir prioritariamente a los actores de terreno.

¹ En los Anexos se encuentra una presentación detallada de cada uno de los cuatro proyectos

² “Estudio temático sobre experiencias innovadoras en proyectos del Fida en Perú”, noviembre del 2003

¿Qué significan los aportes de esta amplia experiencia en cuanto a la interpretación de los objetivos de un proyecto; a la prioridad en fomentar relaciones y espacios de relaciones; al ámbito físico, social y temático de trabajo; a la estrategia y sus criterios; al uso del presupuesto como herramienta de movilización y aprendizaje; al desafío de desarrollar conocimientos y capacidades aprovechando todas las fuentes; a la metodología y los instrumentos dinamizadores; a la transformación y reordenamiento de los roles de todo tipo de actores involucrados; a la posibilidad de un encuentro entre mundos y culturas; al tipo de proyecto que puede ser soporte de esta clase de intervención?

Son diez las claves propuestas. La cifra es un tanto arbitraria. El ordenamiento hubiese podido ser diferente. Lo que pretenden lograr es que los miembros de instituciones, proyectos, organizaciones, puedan entrar a revisar y profundizar sus propias experiencias y preocupaciones. Son claves de interpretación, son llaves para introducirse a la reflexión. Nada más. Nada menos.

Cada clave viene como un rumbo más que como una descripción exacta; para estimular reflexiones y debates. No es un “debe ser” pero sí un “tratemos de entender por dónde va y veamos cómo empujar”. Por supuesto esa “lectura” se enriquece, por comparación positiva o negativa, de aportes de otras experiencias, pero la presentación que se hace aquí se limita estrictamente a lo sucedido con los cuatro Proyectos estudiados.

Lo que NO es este libro

Precisemos entonces lo que NO es este libro a fin de que el lector se ubique claramente.

No es un manual. Hemos ordenado gran parte de los aprendizajes alrededor de lo que hemos llamado “Diez claves de éxito...” Pero cada una es una simple entrada a la reflexión, no una propuesta, ni un balance. Mucha es la información útil que se puede hallar dentro de los ejemplos y complementos que acompañan cada clave. Más información se encuentra en el CD y en las fuentes por internet.

No es una versión oficial, institucional. Lo presentado y planteado aquí se nutre de los proyectos, de sus documentos y evaluaciones, más específicamente del estudio organizado por el Fida en el 2003; pero los contenidos del libro, sus interpretacio-

nes, sus palabras y estilos no comprometen al gobierno peruano ni al Fida sino a sus autores.

No es una evaluación de los cuatro proyectos. Las evaluaciones existentes han sido aprovechadas para este trabajo y esta publicación. Pero no se trata aquí de una visión objetiva de cada uno de los proyectos sino de una interpretación global guiada por el afán de motivar y alimentar las reflexiones, los debates, las prácticas de otros actores del desarrollo rural.

Tampoco es un estudio de caso, o una serie de estudios de caso. El estudio temático del 2003 sí analizó los cuatro proyectos para considerar lo que había sucedido con cada una de las opciones innovadoras de los proyectos. Este libro rearticula la interpretación en función de las “diez claves” propuestas. Por tanto no se incluye aquí toda la información necesaria para conocer los “casos” sino aquella que permite entender mejor el por qué y el cómo de estas claves.

Lo que ES este libro

¿Qué es pues este libro? Es un material destinado a alimentar debates entre los actores locales del desarrollo rural, entre los negociadores y diseñadores de toda clase de proyectos, a fin de avanzar hacia proyectos mejores, más útiles, con mayor impacto, pero de acuerdo a cada realidad institucional, social, económica, cultural.

Con dos tipos de aportes. Diez capítulos-claves como guía de reflexión, como invitación a superar los esquemas usuales para echar una mirada nueva, más despierta, más acorde al terreno, a la práctica, a la gente. Como introducción o complemento, según la forma de aprovechamiento que se escoja, una serie de informaciones que intentamos hacer más visibles gracias a seis tipos de extractos-recuadros: “*algo de conceptos...*”, “*dice la gente...*” “*cómo hacer...*”, “*historias para contar...*”, “*sabía usted que...*”, “*cuidado: ¡peligro!*”

Este libro pretende también motivar el lector a buscar mayor información en otras publicaciones de las instituciones y proyectos, en CD que fueron producidos, en páginas web, etc. O simplemente, para quienes pueden, la visita a las zonas y la conversación con las familias y el personal de proyecto serían el mejor complemento a este libro.

Cómo usar este libro

Son muchas las formas de aprovechar este libro, prácticamente tantas como gustos posibles. Está diseñado de tal forma de poder entrarle según la necesidad de cada quien, según el tiempo disponible, según el momento. No es requisito indispensable seguir la secuencia de las páginas, ni leerlo todo (por eso ciertas repeticiones, de clave en clave).

Algunas sugerencias y recomendaciones.

Dos buenas maneras de **comenzar**: Primero, hojeando. La variedad de contenidos y de estilos de presentación busca que el lector se pueda ir motivando al picotear por aquí y por allá. Hay algo interesante para cada quien. Hojear sirve para “abrir el apetito”. Segunda posibilidad: revisar los índices. Al índice grueso que inicia el libro hemos agregado en anexo un índice temático de los diversos recuadros y complementos al texto principal de los capítulos. Esta es la otra modalidad para “abrir el apetito” y encontrar algo que interese.

A fin de saber a qué atenerse en cuanto a lo que se cuenta en el libro, a continuación el lector puede mirar la “Justificación”: una presentación de aquellos impactos alcanzados por los cuatro proyectos que sustentan las Claves. El anexo 2 describe brevemente cada uno de los cuatro. Asimismo el anexo 1 reseña e interpreta el enfoque que inspira los proyectos.

Para un **uso individual**, todas las puertas están abiertas. Las Claves pueden tomarse en cualquier orden: todas están relacionadas pero cualquiera puede servir de entrada. Se recomienda comenzar por mirar los diversos recuentos e historias ya que el texto principal no entra a detalles.

Para un **uso grupal**, en equipo institucional, de proyecto, entre colegas, luego de motivarse y nutrirse con algún recuadro, se puede leer el texto principal o parte de él para lanzar el debate; o bien sacar del mismo algunas reflexiones o preguntas centradas en lo que interesa al grupo para definir o precisar su enfoque propio.

Muchos pueden desear acceder a **mayor información**. Un CD fue editado en complemento de este libro, con más elementos sobre los cuatro proyectos, sobre instrumentos y técnicas que emplearon; el índice detallado del CD viene en anexo.

Además, se puede alcanzar ésta y otra información en las páginas web que se indican en el anexo 3. Ahí están documentos y publicaciones de los proyectos, informes de misión de evaluación, el Estudio Temático, etc.

Antecedentes, público y autoría del libro

A raíz de la “evaluación intermedia” del proyecto MARENASS, en 2002, ante los impresionantes resultados alcanzados, la Oficina de Evaluación y Estudios del Fida en Roma planteó la necesidad de realizar un “estudio temático” para verificar y entender mejor las innovaciones aplicadas por los cuatro proyectos ejecutados o diseñados desde principios de los años 90, en colaboración entre el gobierno peruano y el Fida. El Fida y el Perú se pusieron de acuerdo sobre la temática y los alcances de dicho estudio.

Con la conducción de Pietro Simoni, tres investigadores peruanos, Carolina Trivelli, Augusto Cavassa y Ricardo Vergara, emprendieron en el primer trimestre del 2003 la revisión de documentación y las visitas a terreno para los tres principales ejes a considerar. En el segundo trimestre se integraron César Sotomayor, Darío Pulgar y Pierre de Zutter para completar las miradas.

El estudio final, con la síntesis y 7 anexos, es muy grueso y está esencialmente destinado al marco institucional del Fida y del gobierno peruano y a especialistas en las temáticas tratadas en las “innovaciones”. Por ello, en el segundo semestre del 2003, se debatieron diversas alternativas y modalidades para ampliar la difusión y poder compartir con varios públicos y sectores.

El presente libro se inscribe dentro de esta estrategia de difusión. Está dirigido en forma prioritaria a dos tipos de **públicos**.

En primer lugar a los actores de terreno del desarrollo rural: personal directivo y técnicos de proyectos, instituciones, municipalidades, etc.; pero también dirigentes campesinos, habitantes de ciudades intermedias, profesionales rurales que ofrecen sus servicios de asistencia técnica.

En segundo lugar a los especialistas en desarrollo rural, a los funcionarios de agencias estatales implicadas en proyectos, a los funcionarios de organismos de cooperación, a los diseñadores de proyectos.

Por ser el libro uno de los varios productos de un esfuerzo colectivo y por aprovechar aportes y textos de los propios proyectos (su personal, campesinos, consultores) y de las instituciones de tutela, la *autoría* es amplia y resulta imposible mencionar a todos. Dentro de estas páginas, cada vez que un aporte puede ser identificado, se menciona a su autor. Sin embargo, a fin de deslindar responsabilidades, cabe señalar que quienes asumen el peso del conjunto son los siete consultores del estudio temático y especialmente Pierre de Zutter, encargado de redactar el texto principal de este libro y de diseñarlo.

Una precisión de estilo

A fin de aligerar la lectura, en los capítulos del libro no diferenciamos a los cuatro proyectos entre sí, salvo cuando es realmente necesario. Por más que se ubiquen en diferentes momentos del proceso de aprendizaje, por más que uno haya terminado y otro recién esté empezando, lo que interesa aquí es lo que sobresale y puede servir de la experiencia, no un análisis comparativo entre ellos.

Cuando sí mencionamos un proyecto concreto, se hace con su nombre usual, aquel (corto) por el que lo conocen los actores locales e institucionales: FEAS, MARENASS, CORREDOR y SIERRA SUR.

En el afán de una redacción más ágil y para diferenciar cuando hablamos de los cuatro proyectos estudiados o de uno de ellos y cuando nos referimos más bien a cualquier proyecto de desarrollo rural que uno pueda concebir, usamos sistemáticamente la mayúscula al inicio de la palabra. Así, proyecto con minúscula es un proyecto cualquiera, para los proyectos estudiados escribimos: el Proyecto; los Proyectos; los Cuatro Proyectos.

Justificación

Impactos que abren diez “claves de éxito”



Sabía usted que...

La lección central que se puede sacar de los Proyectos es que **SI es posible** dinamizar mercados locales de servicios técnicos no financieros en zonas pobres y principalmente rurales.



Dice la gente...

“... mi casa ha mejorado, tengo mi fogón mejorado, mi dormitorio también está mejoradito ya y mi cocina también. Mi casa ha aumentado su valor y también mi chacra, tengo árboles frutales, he hecho injertos, conservación de suelos, terrazas. Nunca había recibido capacitación de otra entidad...”

Juan José Ramos Aguilera,
Comunidad de **Ocepata**, 2003

Las reflexiones y “claves” planteadas en este libro no se basan en propuestas ni en intenciones sino en resultados concretos y verificables en terreno. En este capítulo presentaremos los más importantes impactos obtenidos con los Proyectos y que sugieren el “éxito”.

Los impactos que interesan son los que se dan en la vida de las familias y de las comunidades, en las dinámicas de grupos y de zonas. No se trata por tanto de detenernos aquí sobre el cumplimiento o no de las metas de los Proyectos (por más que sí se esté cumpliendo) sino de ver qué pasa en las vidas y las dinámicas de los actores locales. Ni cifras, ni calificativos (vienen en acompañamiento), lo que se pretende aquí es brindar un panorama de las evoluciones más notorias en el paisaje económico y social de las regiones donde intervienen los Proyectos.

Impactos en la vida de las familias

El seguimiento y evaluación más estrictos a las evoluciones en la vida de las familias se realizó en el caso de **MARENASS**. A continuación un resumen del panorama general constatado en las 360 comunidades que conforman el universo de este Proyecto. En recuadros de este capítulo se pueden ver datos más precisos del estudio de una comunidad: Muñapucro en Andahuaylas.

Se trata de una de las comunidades más exitosas de aquellas que comenzaron a trabajar con MARENASS desde el primer año del Proyecto, en 1998. Pero puede considerarse una excelente referencia dado que: las comunidades que entraron luego, y aprovecharon la experiencia y la confianza de las primeras, tienen resultados aún más impactantes; en muchísimas comunidades que ya cumplieron el ciclo de cuatro años o bien que nunca recibieron los apoyos del Proyecto pero son vecinas a las que sí lo tuvieron, continúan o se están dando procesos similares.

Algo de conceptos...



Los activos de las familias

Las familias en general invierten la mayor parte de sus recursos en lograr una determinada composición de la riqueza, que les permita reducir la fluctuación del ingreso familiar. Para ello, optan por un portafolio de activos que combina bienes familiares con bienes comunales que les permita mantener un cierto nivel de riqueza que les asegure el nivel de consumo mínimo requerido en los años de recesión.

Se ha visto que las familias, más allá de su nivel relativo de pobreza, priorizaron la inversión en la vivienda y el terreno que lo circunscribe. El valor agregado a los inmuebles fue significativo, incluso en zonas donde no hubo proyectos como MARENASS que las alentaran. Esto puede comprobarse revisando los datos: la valoración de la propiedad del terreno que circunda la vivienda es el principal activo

transable de las familias, tanto en las capitales de distrito como en las comunidades campesinas (aunque con menor peso relativo al resto de activos).

Otros activos importantes por los cambios que presentan dentro del portafolio de activos tangibles de las familias que trabajan con los proyectos MARENASS y CORREDOR, son los relacionados a los sistemas de crianza ganadera (ganado, establos, instalaciones de forrajes, etc.). El incremento de la ganadería en estas áreas parece ser un efecto de la expansión del mercado ganadero y del acceso que tienen a estos mercados, habiéndose convertido en un rubro de inversión importante de las familias.

(Augusto Cavassa, anexo 2, #115-118,
del Estudio Temático)



Sabía usted que...

Las evaluaciones muestran suficientes indicios de que **las comunidades** salieron fortalecidas por las nuevas responsabilidades fomentadas y transferidas. Encontrándose ahora, en mejores posibilidades para incidir en:

- i) la planificación del futuro comunitario;
- ii) la gestión de fondos y conducción de procesos interfamiliares y comunales de manejo de Los recursos naturales;
- iii) la regulación del pastoreo en áreas comunales;
- iv) la intervención en concursos intercomunales; etc.

Entre los efectos de MARENASS, identificados en la Evaluación Pre-Terminal, está el haber aumentado las capacidades de las comunidades campesinas, en torno a un conjunto de aspectos que se agrupan en dos temas:

- a) El manejo de sus recursos naturales productivos: «*volvieron a asumir su rol de regulación de la utilización del agua, de los pastos y del territorio;*»
- b) El poder de negociación ante entidades del Estado y proyectos de la zona.

(Augusto Cavassa, anexo 2, #103-104,
del Estudio Temático)



Sabía usted que...

Los **impactos más significativos** sobre los miembros de las comunidades son: el optimismo, la facilidad de manejo y actuación, la seguridad en sus capacidades y el activismo de los participantes en MARENASS. El empoderamiento y mayor peso de éstos ante los grupos sociales más ‘ricos’ de la comunidad y las autoridades tradicionales y administrativas de su entorno, es evidente y real.

Informe de la Misión de Evaluación Pre-Terminal de MARENASS



Dice la gente...

En MARENASS ha habido mucho avance por los premios y por los Yachaq, ellos entonces toman interés y en las reuniones de la comunidad participamos; así poco a poco la gente se convence y participa. Al inicio había poca gente, después, poco a poco, llegó a toda la comunidad. Primero miran y después participan en grupos, incentivados por los premios...

Samuel Vilchez, Comunidad de Esmeralda, Ocobamba, Andahuaylas)

1. Más de la mitad de las familias alcanzaron su **seguridad alimentaria**. Las prácticas de conservación de suelos, de riego por compostura, de ordenamiento y mejoramiento de los cultivos con técnicas orgánicas, de construcción o arreglo de infraestructuras para ganado mayor y para animales del entorno doméstico, etc., permitieron que aumente la producción de autoconsumo (granos, leche, hortalizas...) y que se vuelva menos susceptible a los extremos climáticos.

Es decir que la gente come más, con mayor diversidad, con productos de mejor calidad y sabor, corriendo menos riesgos de pérdida de cosechas y animales.

2. Creció la **disponibilidad de dinero** para las necesidades rutinarias (semanales, mensuales) de las familias. Gracias al aumento y diversificación de la producción y a la disminución de sus costos (reemplazando abonos y pesticidas comprados por insumos de elaboración local), se tienen mayores oportunidades de pequeños ingresos regulares y menos gastos de funcionamiento de la economía familiar.

3. Mejoró el valor del **patrimonio de las familias**. El potenciamiento de las tierras agrícolas (con andenes y terrazas, riego, prácticas de fertilización orgánica), el arreglo, ampliación y ordenamiento de casas y cocinas, las construcciones y equipamientos para criar animales o para elaborar productos como quesos, contribuyen en muchos casos a que el patrimonio local de cada familia se haya multiplicado.

4. Se acrecentó la **capacidad de invertir tiempo** en diversas iniciativas, sean mejoramientos o emprendimientos nuevos, en especial por parte de las mujeres. Tanto el tiempo ahorrado en el riego, en la cocina, en la atención a los animales mayores y a veces en las migraciones, como la fuerte motivación resultante del proceso vivido en las comunidades, llevan a las familias a invertir esfuerzos en aprender técnicas, en ordenar sus casas y sus parcelas, en comenzar nuevas actividades productivas o comerciales, en asumir más roles en sus grupos y comunidades.

5. Se evidenció y se incrementó la **capacidad de inversión financiera** de muchas familias. Estimulada por los primeros resultados y por las perspectivas nuevas, la gente de las comunidades aprovecha sus mayores ingresos, moviliza el ahorro tradicional en ganado y otros y convoca aportes de sus redes familiares (particularmente los migrantes) para adquirir materiales, insumos y bienes que mejoren tanto sus actividades económicas como las comodidades de su vida.

Historias para contar...



Santa Ana, Puquio, y su primer premio intercomunal

La comunidad de Santa Ana está ubicada a 30 km de Puquio, al sur de Ayacucho. En los años 1997 y 1998, etapa en que se inician los trabajos en el Proyecto MARENASS, la comunidad enfrenta una fuerte sequía que le impide sembrar productos de pan llevar en las partes altas: las lluvias se retrasan y esto no permite sembrar ningún cultivo sujeto a régimen de lluvias.

Con la presencia del fenómeno del Niño, se dañó la infraestructura de captación de agua para riego; se habían perdido 300 metros de canal que se derrumbaron y dejaron un precipicio de 15 metros de altura; se debían salvar 60 hectáreas de cultivos de maíz, frutales y hortalizas.

Simultáneamente participan en concursos que auspicia el Proyecto; no estaban plenamente convencidos, sin embargo la organización campesina quería y estaba dispuesta a conocer mejores alternativas; además, les atraía la posibilidad de ganar un concurso entre cinco comunidades vecinas. Disimulaban su temor a que luego el premio no fuera realidad; itotal, no sería la primera vez que una promesa se incumplía con la comunidad!

Para suerte, en el concurso de Diagnóstico Participativo y Elaboración de Plan Comunal entre cinco comunidades, ganan el primer premio, equivalente a mil dólares.

Convocan de urgencia una asamblea general y deciden auxiliar con los fondos ganados, comprando tubos PVC para las familias de toda la comunidad. Con un trabajo solidario e intenso de 7 días solucionan la falta de agua.

La comunidad está situada a 2,400 msnm y no tiene la suerte de contar con manantes o fuentes de agua, como las de altura, siempre se presentan problemas para dar de beber a los ganados: deciden construir abrevaderos para llenarlos con baldes.

Don Fortunato Isacupe antiguo presidente de la comunidad, siempre tenía la idea de traer agua desde un manantial alejado y que se encontraba en la frontera con la Comunidad de San Pedro, a fin de evitar el esfuerzo de llenar los abrevaderos con baldes, pero eso costaba dinero porque era difícil el acceso a ese manante y no creían que ninguna institución les iba a atender.

Entonces *“tuvimos la suerte de ganar otro concurso intercomunal y recibimos el premio en medio de una alegría*

general; esta Institución estaba cumpliendo lo que decía, fue entonces que Fortunato propuso utilizar ese dinero en la compra de tubos de plástico para traer el agua del manantial llamado Lasuylay para llenar los abrevaderos, allí terminó la fiesta porque las personas mayores se opusieron manifestando que nunca habían vista que eso pudiera ser posible.”

Fortunato Isacupe, Bernardo Navarro y Juan Coylo habían conocido esta forma de captación y conducción de agua en algunas pasantías como yachachi que el Proyecto MARENASS había facilitado hacia Arequipa y Cusco; a Juan le había impresionado el sistema de riego por goteo y micro aspersión que vio en INIAA y complementó la idea de Fortunato; no sólo sería para abrevaderos, sino también para regar 3 hectáreas en el Apu Ccopayca y plantar frutales a cargo de la Organización de Mujeres.

Luego de dos años la Comunidad de Santa Ana ha captado agua de otra fuente adicional y aumentado su área irrigada, acondicionada con terrazas; ahora la Comunidad cuenta orgullosa que tuvieron que organizarse y participar tanto ancianos, mujeres, niños como adultos para lograr su obra de ingeniería.

La única asistencia técnica especializada les otorgó un ayudante de topógrafo, comunero que eventualmente visitaba la zona y por sus servicios cobró una suma módica (400 soles). La obra consistía en la captación de agua a 3000 msnm para ser conducida en un sistema de sifón de tubos de PVC, que debía recorrer 10 Km., incluyendo dos rápidas que a su vez impulsarían el agua; actualmente han invertido más dinero de los premios, los carrizos cribados que regaban por goteo han sido reemplazados por tubos delgados de PVC y se preparan para ganar los siguientes concursos, pues quieren instalar cintas o mangas de jebe: sus 1200 melocotones lo necesitan, según indican ellos.

La visión de la comunidad es consolidarse como comunidad piloto en la producción de alimentos orgánicos, transformando sus productos (frutas y hortalizas), poblar las zonas áridas con plantaciones de tunas al que ellos llaman “Plan Verde”.

Contado por Claudio Atocsa Navarro, entonces presidente de la comunidad, en el 2000



Sabía usted que...

«Las **organizaciones comunales** fueron legitimadas y potenciadas, en momentos en que una falsa asimilación de lo comunal a lo ‘colectivo’ tendía a descartarlas como actores de desarrollo por suponerlas un freno a las iniciativas ‘privadas’ de las familias.» ... «devolvió a las comunidades campesinas su rol primordial en la conducción del ecosistema, de la vida en general; contribuyó a devolver la historia a las familias y a las comunidades.»

Informe de la Misión de Evaluación Pre-Terminal de MARENASS

... en el 2002, el **CORREDOR** se proponía “retirarse paulatinamente y evitar aquellas áreas saturadas por varias Instituciones pues esto impide el desarrollo de los mercados y genera actitudes de mendicidad en los usuarios”. Sin embargo, en esas mismas áreas, los impactos positivos logrados por varias iniciativas han llevado al surgimiento de nuevos planes de negocios en que los usuarios rompen con el **asistencialismo**.



6. Se consolidaron las **familias** y se rearticularon los roles entre sus miembros. Entre el tiempo liberado para la mujer, las oportunidades de debatir y organizar diversas mejoras e inversiones y de realizar aprendizajes juntos en el entorno doméstico, la dinamización de las estrategias y proyectos familiares, hombres, mujeres y niños renuevan sus complementariedades y se fortalecen unos ante otros. Hasta los vínculos con los parientes alejados por las migraciones cobran un nuevo vigor.

7. Se fortalecieron las **redes interfamiliares** de solidaridad. Dinamizados por los desafíos de la participación en concursos, los grupos tradicionales de ayuda mutua, como el ayni, se convierten en la situación post-proyecto en un importante motor para seguir adquiriendo nuevas capacidades y conocimientos. Nuevos grupos inscritos en la normatividad moderna ensayan y desarrollan sus habilidades en manejo de fondos, sea en forma de emprendimientos comunes o familiares, sea bajo modalidades de crédito.

8. Se desarrollaron los **conocimientos y capacidades** al servicio de una mejor vida de las familias y de sus actividades económicas y sociales. Los cuatro años de práctica del aprendizaje en sus chacras y casas, en su idioma y con resultados que quedan para ellas no sólo multiplicaron las habilidades de las familias sino que despertaron un afán por seguir aprendiendo y mejorando a partir de los saberes tanto tradicionales como modernos.

9. Se elevaron la **autoestima** y las **perspectivas** de las familias. La alegría, el orgullo por lo hecho y aprendido, por el nuevo decoro de sus vidas, por la identidad reforzada, se manifiestan en la actitud ante los visitantes a quienes, en vez de solicitar ayudas, insisten en enseñar sus obras y en contar sus siguientes realizaciones.

A estos impactos del proyecto MARENASS, conviene agregar algunos complementos que se dan en el proyecto **CORREDOR**, el cual a fines del 2003 tenía convenios con otras 216 comunidades además de apoyar 411 planes de negocio de grupos organizados.

10. Se ampliaron las capacidades de **relación con el mercado** de bienes y productos. Sea dentro de los rubros tradicionales de la economía local, sea con iniciativas para incursionar en otros rubros, las familias adquieren nuevas informaciones y nuevas habilidades para posicionar sus productos agropecuarios y artesanales a base de calidad, identidad y adecuación a la demanda; también desarrollan su capacidad de negociación. De una relación más bien pasiva al mercado pasan a otra más propositiva y dinámica en función de sus propias conveniencias y estrategias



Historias para contar...

Muñapucro: RENTABILIDAD de la inversión del Estado

Sabemos que el apoyo a la dinámica de Muñapucro, Andahuaylas, le costó al Estado peruano un total de 133 300 soles. ¿Es rentable para el Estado este tipo de inversiones en proyectos como MARENASS? Existen diferentes maneras de responder a esa pregunta.

Aumento del valor patrimonial de las familias

De acuerdo a los datos, se puede considerar que la inversión estatal generó un importante aumento del valor patrimonial de las familias. Si sólo tomamos los tres bienes censados (terrazas, corrales y casas), tenemos:

- S/. 207 000 en terrazas (9,2 ha x S/. 22 500)
- S/. 31 500 en corrales (70 corrales x S/. 450)
- S/. 185 000 en casas mejoradas

Total: 423 500 soles.

Es decir que el solo aumento de valor patrimonial de las familias en tres elementos significa el triple del monto gastado por el Estado. Además, cabe señalar que para ello las familias apenas recibieron directamente un poco más de 20 000 soles en dinero. Y no como parte de su inversión sino como incentivo concursable entre todas ellas y que se recibe después de realizar la inversión.

Calcular el aumento total del valor patrimonial, en las familias y en la comunidad, resulta imposible. Pero se puede fácilmente estimar que éste supera cuando menos cinco veces el monto total gastado por el Estado.

Aumento del valor de la producción

Tampoco es posible calcular con exactitud el aumento del valor de la producción en Muñapucro. Pero basta con un elemento para tener una idea: la leche. Con alimentación más adecuada, corrales y mejoramiento del ganado, la producción de leche se multiplicó al menos por cuatro o cinco (de los cuatro litros diarios con dos vacas criollas durante seis meses a los ocho litros diarios con una vaca mejorada durante doce meses; cifras conservadoras).

Esto tampoco va en desmedro de la agricultura o de otras crianzas. La producción agrícola aumentó también, así como la crianza de cuyes y otros animales. Además

algunas familias venden ahora pastos fuera de la comunidad (a S/. 1 el corte de 1 m² colocado en la capital distrital, Uripa).

Inversión familiar y comunal

Todo eso es posible gracias al principal impacto de la intervención de MARENASS con los fondos del Estado: se ha generado una extraordinaria dinámica de inversión familiar y comunal.

Basta con una referencia. Según los datos del más habilidoso y ganador en construcción de terrazas, 100 m² de terraza cultivable exigen 10 jornales a S/. 10 cada uno (los demás testimonios mencionan cifras muy superiores). O sea una inversión en mano de obra de S/. 10 000 por hectárea. Son cien mil soles invertidos en Muñapucro, solamente en la construcción de sus diez hectáreas de terrazas por absorción.

Trabajo y materiales también entraron en cantidades grandes en la construcción de corrales, en la construcción de nuevas casas (son varias) o el arreglo de las anteriores, en la realización de las cocinas mejoradas, en la instalación de pastos cultivados fuera de las terrazas de absorción, en las obras comunales como zanjas de infiltración, arreglo de canales de riego, etc.

Además, y se trata de una inversión importante, las familias dedicaron muchas jornadas a seguir y aprovechar las capacitaciones varias con yachaq y yachachiq, a participar en sus instancias organizativas y a planificar el futuro de la comunidad, a atender visitantes entusiastas y reforzar con ello su autoestima...

Sin contar la gran inversión monetaria en comprar animales mejorados para su desarrollo ganadero.

¿Cinco veces más, diez veces más? La inversión familiar y comunal supera ampliamente el esfuerzo total del propio Estado, justifica éste, le da sentido y valor.

de vida y con una mejor comprensión de las exigencias en volumen y calidad.

11. Surgieron hábitos y habilidades para adquirir **servicios de asistencia técnica**. Ahora son las propias familias, dentro de sus grupos organizados, las que seleccionan, contratan y supervisan la asistencia técnica que requieren. Ese control y aprovechamiento les lleva en muchos casos a seguir buscando tales apoyos, aun en ausencia del Proyecto, manejando diversas modalidades de remuneración o asociación con los especialistas tanto profesionales como campesinos.

12. Se extendió para las mujeres campesinas la oportunidad de aprender a manejarse con los **servicios financieros formales**. Comienzan por la apertura y manejo de cuentas de ahorro, pierden el miedo a acercarse a agencias bancarias y descubren facilidades propias del sistema como la disponibilidad inmediata, los menores riesgos de robos de dinero en efectivo en los viajes, etc.

Impactos en la vida de las comunidades

Tomando como referencia tanto MARENASS como CORREDOR en su fase actual, los impactos en la vida de las comunidades son también evidentes.

13. Las comunidades se convirtieron en una suerte de **grandes escuelas-talleres**. Lo que predomina en las impresiones del visitante acostumbrado a circular por la zona rural es el ambiente generalizado de hacer, de aprender, de aprender haciendo, en el que están involucrados todos los miembros de las familias. Aprender haciendo para producir, para emprender negocios que mejoren los ingresos, para mejorar las condiciones y el sabor de la vida en el lugar. No son actividades puntuales sino dinámicas extensas al ritmo de los concursos con MARENASS, de los tramos de negocios con CORREDOR.

14. Se incorporó la **educación ambiental en las escuelas**. El hecho no es novedoso pero, gracias al proceso vivido por el conjunto de la comunidad, a iniciativa de ésta se están estableciendo relaciones y complementariedades entre las actividades escolares y las experiencias de las familias. Los encargados comunales de apoyar aprendizajes familiares (los yachachiq) intervienen en las prácticas de sus escuelas. Ultimamente, hasta colaboran en la elaboración de los respectivos materiales pedagógicos.

Lo que ahorró el Estado

Vale la pena mencionar otra forma de establecer la rentabilidad para el Estado de su inversión en Muñapucro. Partiendo esta vez de los resultados y dinámicas que imperan ahora en la comunidad, se puede afirmar que, en el intento de alcanzar lo mismo con diversos programas especializados, el Estado hubiese tenido que financiar, además de la “extensión agropecuaria y en manejo de recursos naturales”:

- cuatro años de funcionamiento de una escuela familiar rural (sin garantía de que luego siga atendiendo con recursos y mecanismos propios).
- un programa de equipamiento informático del colegio (tres computadoras financiadas con los premios interesuelas y de la comunidad).
- un programa de educación ciudadana (organización comunal; trabajo con gobiernos locales; trabajo con entidades estatales; trabajo con comunidades vecinas; trabajo con asistencia técnica contratada; autoestima).
- un programa de atención psicológica para afectados de la guerra.
- un programa de mejoramiento de la vivienda.
- un programa de agricultura orgánica.
- etc.

“Comunidades rurales: la mejor inversión del Estado”;
Pierre de Zutter et al; Preval 2003



Historias para contar...

Resultados CUANTITATIVOS de las familias y comunidad de Muñapucro con MARENASS

Los datos cuantitativos han sido sistemáticamente calculados "hacia abajo", luego de cruzar varias fuentes y de ponderar tanto la eventual subjetividad de "apreciaciones" como la falta de práctica local en el manejo de las unidades universales de medición (hectárea, metro cuadrado, etc.)

El impacto sobre el universo comunal se expresa en que al menos 47 familias (44% del total de 105 familias) participaron en algún concurso y por tanto accedieron a las capacitaciones y al acompañamiento por los yachachiq. De éstas unas 35 (33%) participaron en forma casi continua en los dos últimos años (2000 y 2001) de concursos integrales. Las que en algún momento han ganado un premio son 31 (29%).

Además, la casi totalidad de familias participaron, por norma comunal, en las actividades y aprendizajes de los concursos intercomunales.

Las prácticas de *manejo y conservación de suelos y forestación* permitieron realizar:

- 6,60 ha de terrazas de absorción (5,80 de ellas en parcelas familiares).
- 1,50 ha de terrazas de formación lenta (0,30 de ellas en parcelas familiares).
- 0,50 ha de rehabilitación de terrazas (todo en parcelas familiares).
- 10 km de zanjas de infiltración en áreas comunales (que pueden abarcar poco más de 60 ha).
- 47 t de compost y 15 t de humus (todo en concursos familiares).
- 11,000 plantones (8,000 en viveros familiares) de los cuales 1,500 ya sirvieron para reforestaciones.

En *manejo de agua y cultivos* se hicieron:

- 16 ha de riego mejorado (todo en parcelas familiares).
- limpieza de 5 km de canales comunales de riego.
- construcción de más de 5 km de canales temporales de riego.
- siembra y abonamiento con técnicas mejoradas en 8 ha de parcelas familiares.

- 3,000 m² de biohuertos familiares.

Los alcances en *manejo ganadero* son:

- 15 ha de pastos cultivados en parcelas familiares.
- siembra de 7 ha de pastos naturales comunales.
- selección de 135 reproductores.
- elaboración de 400 kg de heno y de 5 t de ensilado.
- construcción de 89 corrales.
- tratamiento sanitario de 1,100 animales.

El *manejo de praderas nativas* dio lugar a:

- ordenamiento del pastoreo en 15 ha comunales.
- delimitación de áreas comunales de reserva por 7 ha.
- instalación de 80 dormitorios rotatorios familiares.

En cuanto al *mejoramiento de viviendas*, comprendió:

- construcción de 48 fogones mejorados.
- acondicionamiento de 750 m² de dormitorios para padres y para hijos.
- construcción de 90 m² de almacenes para cosechas y semillas.
- construcción de 145 letrinas.

El caso de las letrinas permite aclarar que ciertas obras se repiten en las mismas familias, sea porque tienen duración limitada (caso de las letrinas, por la ecología local), sea porque un nuevo concurso es pretexto para rehacer, mejorar y ampliar la anterior (caso de los corrales).

Para valorar estos resultados, cabe recordar que un estudio realizado entre 30 participantes asiduos revela que, en promedio, una familia tiene apenas 7,000 m² de tierra agrícola.

*"Comunidades rurales: la mejor inversión del Estado",
Pierre de Zutter et al, Preval 2003*



Sabía usted que...

Los documentos de MARENASS evidencian que los incrementos de producción se deben al mejoramiento de las parcelas familiares que ya estaban bajo cultivo, mientras que hubo poco incremento de superficie por **ampliación de la frontera agrícola** (superficie cultivable), trabajada sobre todo en áreas comunales, mediante la construcción de terrazas y andenes, y la construcción y rehabilitación de infraestructuras de riego. A esta misma conclusión llega un estudio sobre incentivos donde se toma como caso la microcuenca de Pacucha (Andahuaylas) intervenida con el proyecto MARENASS.

(Augusto Cavassa, anexo 2, #113, del Estudio Temático)

Sabía usted que...

... las encuestas de terreno enseñan que la oferta de asistentes técnicos de la propia localidad o comunidad se incrementa y hace visible para los demandantes, efecto que perdura luego de concluida la relación con MARENASS.

La información recogida en la zona de **Pacucha, Andahuaylas**, luego de dos años de terminada la relación con MARENASS, muestra como resultado que cerca del 50% de los asistentes técnicos fueron Yachachiqs.

Estudio Temático, anexo 7

15. Se vigorizó la **organización comunal** tanto dentro de sus roles tradicionales como dentro de otros menos usuales. En esas zonas muy golpeadas y desestructuradas por la violencia de los años 80 y 90, las directivas, asambleas y comités vuelven a actuar en la conducción y armonización del devenir local, y ya no sólo en canalizar ayudas externas. Multiplican proyectos, normas, cargos y gestiones para restablecer las condiciones necesarias a una vida mejor.

16. Se recuperó la preocupación y capacidad para una gestión sostenible de los **espacios comunales**. Los esfuerzos familiares e interfamiliares por ordenar casas y parcelas se articulan con acciones comunales para regular, conservar y mejorar las áreas de uso común. Como los degradados pastizales comunitarios donde rotaciones, cercos, vedas y enriquecimientos fomentan el uso cuidadoso de recursos naturales. Como las plantaciones en tierras con aptitud forestal.

17. Se propagaron dinámicas de ordenamiento de los pueblos como **centros residenciales**. Apenas recobrados el ánimo y la confianza perdida durante la violencia, las comunidades emprenden acciones que van más allá de la simple superación de la pobreza: se dedican a mejorar el decoro y comodidad de sus centros poblados como lugares las familias escogen vivir y no sólo producir, vivir con sabor, con aprecio, con orgullo. Organizan campañas de saneamiento, invierten en el ornato público y familiar ...

18. Se fortaleció la organización comunal en sus **capacidades de gestión**. Para recibir fondos públicos bajo contratos de Donación con Carga, las comunidades van desarrollando una serie de instrumentos y habilidades. Sanean su situación legal para obtener la personería jurídica. Abren cuentas bancarias para las transferencias. Manejan el doble control, social por un lado, contable por el otro, para cumplir con las rendiciones. Realizan contrataciones de acuerdo a las normas legales. Administran y supervisan fondos destinados a sus grupos internos. Hacen planificaciones y evaluaciones con técnicas adecuadas a su expresión cultural (mapas parlantes, maquetas, sociodramas...) y las convierten en documentos al lenguaje de los formularios institucionales. Y realzan su autoestima comunal al demostrar su capacidad de cumplir.

19. Se amplió la **relación y negociación con municipios, instituciones** y todo tipo de entidades externas. El dinamismo de las comunidades las vuelve interlocutoras preferenciales de muchos de los organismos públicos y privados presentes en las zonas. Éstas ya no se limitan a solicitar o aceptar los servicios



Historias para contar...

Resultados en la DINÁMICA de la comunidad de Muñapucro con MARENASS

Al haber replanteado MARENASS su objetivo estratégico en términos de actores locales y de *desarrollo de sus capacidades*, interesa considerar los resultados en cuanto a capacidades desarrolladas. De hecho, el saber, el saber-hacer y el poder-hacer se incrementaron. Pero se nota en Muñapucro, como en otras comunidades donde trabajara el Proyecto, algo más importante aún que la simple suma de los conocimientos y habilidades adquiridas o reforzadas: en estos cuatro años la comunidad se transformó en una forma de escuela permanente, de escuela familiar rural en que el aprender y el aprender haciendo ocuparon gran parte del tiempo y de las ilusiones de la gente. Además, todos manifiestan que esto debe seguir, aún sin MARENASS.

La misión Fida de evaluación lo expresó en abril del 2002 como que se le había “devuelto la historia” a la comunidad. Es decir que, gracias a la dinámica vivida en esos años, las familias se estaban reapropiando un pasado y un futuro, transformando así su percepción y su gestión del presente. El Proyecto ayudaba efectivamente a rescatar y legitimar el saber, las prácticas y la cultura de los antepasados (por ejemplo, las terrazas, las especies vegetales nativas... - en el último concurso 2001 la comunidad introdujo trabajos referidos a la conservación de la biodiversidad como el cultivo de papas nativas y siembra de arracacha -), al mismo tiempo que abría perspectivas de aprovechamiento del saber, las prácticas y la cultura contemporánea, dejando que las propias familias y organizaciones decidieran qué les conviene.

Un resultado principal puede verse entonces en términos de dinámicas. La *dinámica social y cultural* primero. No se trata de atribuir todo a la influencia del Proyecto: Muñapucro ya estaba en plan de buscar alternativas para mejorar la vida en la comunidad. Por ejemplo: una feria semanal había sido instaurada cuatro años antes. El mismo hecho que Muñapucro se haya atrevido a trabajar con MARENASS desde su inicio es una muestra de dicho afán. Pero el impacto del Proyecto es innegable.

La *organización comunal* tiene ahora un dinamismo diferente. No se limita a la gestión inmediata: conduce un proceso de transformación. Es así cómo aprovecha la iniciativa de concursos sobre arreglo de las casas para aprobar en asamblea una norma que obliga al tarrajeo y pintado de las viviendas más próximas al centro poblado. Es así cómo negocia con un proyecto nuevo de conservación de recursos naturales para que su propuesta de apoyo en terrazas comunales se reorienta hacia terrazas familiares. Es así cómo debate el cambio de valor del metro cuadrado de terreno luego de las mejoras realizadas.

Esta dinámica comunal se complementa con la de las propias *familias*. Son de notar, por ejemplo, las actitudes de mujeres y jóvenes en el trato con visitas institucionales: miran con orgullo, hablan, no para pedir sino para contar lo hecho y lo por hacer. También la confluencia inusual entre el afán de promover los estudios de los hijos y hacer posible que puedan seguir viviendo en la comunidad. ¿Influirá el hecho de que el jornal de una mujer en una faena comunal ya no es la mitad sino igual al de un varón?

Todo ello es alimentado por la *dinámica económica* generada por los cambios y que se describió arriba. Un simple hecho puede servir para expresar hasta qué punto Muñapucro no se limita a aprovechar los aportes de MARENASS sino que los multiplica. La comunidad ganó el primer premio del concurso de Ampliación de la Frontera Agrícola en su microcuenca. Con los 10 590 soles que recibió decidió emprender la transformación de una hectárea de ladera de pastos naturales en terrazas agrícolas, aumentar en seis hectáreas el área mejorada con zanjas de infiltración y adecuar un kilómetro de canal de riego. Para eso, completó el dinero del premio con un aporte propio valorado en 4880 soles. Las nuevas terrazas, terminadas en diciembre del 2001, fueron sembradas con papas a fin de eliminar malezas y luego recibieron pastos cultivados cuyos cortes vende la comunidad cuatro veces al año, para financiar sus gestiones y para aumentar la oferta de alimento para ganado entre las familias.

“Comunidades rurales: la mejor inversión del Estado”; Pierre de Zutter et al; Preval 2003



Sabía usted que...

Los resultados de las encuestas aplicadas permiten afirmar que en las comunidades que han tenido convenio con MARENASS, un elevado porcentaje de familias invirtió recursos propios en mejorar las condiciones físicas de sus **viviendas**. Resultado que revela no sólo la realización de inversiones sino lo difundido de éstas (lo que puede implicar que la práctica es más bien general y no particular a un grupo).

Al comparar los resultados de las encuestas se encuentra que en **Huaribamba** (sin MARENASS, grupo control) el 42% de los hogares señaló haber realizado mejoras en su vivienda en los últimos 4 años, mientras que en **Soccos-Edén** (ex MARENASS) el 97% sí hizo y en **Ocepeata** (con MARENASS) 94% de los hogares hizo lo propio.

Estudio Temático, anexo 7

propuestos; negocian con mayor claridad para que los resultados estén acordes con sus requerimientos. Más aún, están entrando a promover sus propias propuestas en cuanto al qué y al cómo de las colaboraciones, aprovechando los aprendizajes realizados con los Proyectos. También buscan influir cada vez más en los gobiernos municipales, sea con candidatos en las elecciones, sea a través de las diversas instancias existentes.

20. Se extendió el hábito de tener un **capital financiero de la organización comunal**. Con los premios ganados en concursos intercomunales, con los ingresos de actividades económicas comunales, muchas comunidades administran pequeños fondos propios que emplean como contrapartida en sus negociaciones con entidades externas, como adelanto para fomentar iniciativas familiares o grupales, como complemento a otros aportes para mejorar acciones tipo desayuno escolar.

21. Se confortó el rol de la organización comunal en garantizar la **equidad social** entre sus miembros. Como espacio público local que se inspira en el mandato de las familias y se legitima en el reconocimiento oficial, las comunidades son las responsables de cuidar que las oportunidades y recursos provenientes de instituciones y mercados sean accesibles a la mayoría de familias y no solamente a los más pudientes. Fomentan la réplica entre todos de los aprendizajes y actividades exitosas alcanzadas por los más dinámicos. Establecen mecanismos de compensación para que se aprovechen también las familias que no pueden pagar las contrapartidas exigidas ...

22. Se intensificaron las **relaciones y colaboraciones entre comunidades**. La competencia entre comunidades para ganar los premios de MARENASS o acceder a los fondos concursables de CORREDOR lleva éstas a tener cada vez más oportunidades de contacto y de intercambio sobre alternativas para mejorar. Progresivamente muchas comunidades se asocian para alcanzar mayor capacidad de acción. Por ejemplo en sus campañas para influir sobre municipios e instituciones, sus prioridades, sus metodologías.

Impactos en las dinámicas locales y regionales

Los emprendimientos de familias y comunidades, y su renovada articulación a mercados, instituciones, ciudades, se expresan a su vez en una serie de dinámicas locales y regionales aún incipientes pero muy significativas.

23. Se impulsó una mayor **circulación de gentes, conocimientos y productos**. Contrariamente a las ideas recibidas, los



Historias para contar...

Resultados CUALITATIVOS de las familias de Muñapucro con MARENASS

Uno de los resultados más impactantes se da en el mejoramiento de la vida cotidiana de las familias.

En primer lugar porque ya no pasan hambre; la *seguridad alimentaria*, objetivo principal de muchas políticas y programas nacionales o parciales, ha sido alcanzada en Muñapucro. Esto se debe a las nuevas prácticas que permiten cultivar todo el año (con riego, humus y compost, en terrazas, con diversificación de cultivos), a los almacenes para conservar granos, a la disponibilidad de leche todo el año y no solamente durante seis meses.

Además las familias aprecian en grado sumo un nuevo *sabor de vida* que se manifiesta en los alimentos, más ricos y más sanos que aquellos que cultivaban con químico, y en viviendas ordenadas, mejor distribuidas; con su fogón en alto que consume menos leña, echa menos humo, deja más tiempo disponible, no obliga a estar doblado o acucillado; con estantes y espacios donde guardar comestibles, utensilios, ropa, herramientas. Hasta comienzan a aparecer en las fachadas letreros pintados en la pared anunciando algún oficio o servicio, rezando algún lema sobre la vida mejor.

A su vez, la *economía familiar* es diferente. Varios son los egresos que han disminuido: ciertas hortalizas que se compraban en la feria semanal; los insumos químicos para el cultivo de papas y otros... Al mismo tiempo los ingresos han aumentado fuertemente, sobre todo aquellos de la economía diaria y semanal: la producción de leche se multiplicó

mínimamente por cuatro o cinco, con lo cual se producen más quesos; Muñapucro, comunidad con poca tierra agrícola, se volvió exportadora de pastos cultivados; el alquiler de cuartos a profesores de la escuela y del colegio aumentó en las casas mejor acondicionadas...

Todo esto permite inversiones en comodidades de la vida diaria, en educación, en nuevas mejoras productivas.

La vocación comunal ha dado un giro de la agricultura hacia la *ganadería*. La propia agricultura mejoró y en las terrazas que van creciendo los cuidados son del tipo de la horticultura orgánica. Hasta para los pastos cultivados, que ocupan buena parte de la superficie y que, combinados a los corrales y al mejoramiento de los animales, han multiplicado la productividad en carne y en leche.

En realidad, se está gestando un proceso de reordenamiento o *recomposición del conjunto de actividades económicas* de la comunidad, las cuales están tratando de articularse en función de los potenciales abiertos por las prácticas de manejo de recursos naturales propiciadas por MARENASS. Una mayor densidad de trabajo y de frutos en parcelas agrícolas, que priorizan pastos, posibilita una ganadería diferente, más próxima al espacio doméstico (entorno de la casa), más exigente en cuidados, más rendidora y que, por tanto, tiende a requerir nuevos rumbos en la transformación de productos.

*"Comunidades rurales: la mejor inversión del Estado";
Pierre de Zutter et al; Preval 2003*

Sabía usted que...

...cada vez hay más mujeres que son contratadas como yachaq en MARENASS.

(yachaq contratados por las comunidades o por MARENASS)

	Varones	Mujeres	Total
Hasta el año 2001	361	53	414
Año 2002	603	90	693
Año 2003	536	196	732
TOTAL	1,500	339	1,839





Sabía usted que...

Al revisar la información procedente de la zona de **Pacucha** se encuentra que, luego de que MARENASS se ha retirado, se mantiene un elevado porcentaje de mujeres accediendo a **capacitaciones**. Asimismo, se mantiene un elevado porcentaje de capacitaciones en temas innovadores (40% de las capacitaciones fueron en temas “innovadores”). Finalmente, en las familias encuestadas de esta zona, a pesar de que MARENASS no trabaja con ellos hace dos años, la mayor parte de las capacitaciones fueron dadas por personas de la propia zona o comunidad.

Con estos resultados se puede afirmar la existencia de cambios en patrones.

Estudio Temático, anexo 7

... una parte significativa de los **oferentes son productores a tiempo parcial**; gracias a los Proyectos han podido fortalecer su presencia en el mercado de la asistencia técnica al mismo tiempo que fortalecían su liderazgo como productores. En especial ocurrió ésto con los oferentes locales (ingenieros, técnicos o prácticos) y también, con los artesanos.



habitantes del área rural circulan cada vez más dentro de su región y hacia las ciudades. Este proceso se dinamiza y se enriquece con las perspectivas de organizar y aprovechar diferentemente, para conocimientos y negocios, esos movimientos e intercambios. Pasantías, participación en ferias y exposiciones cada vez más diversas, contrataciones para prestar asistencia técnica, intercambios de experiencias, se agregan ahora a las tradicionales migraciones en busca de trabajo o de oportunidades educativas.

24. Se dinamizaron **los espacios y los mercados** donde se transan tanto los productos como los servicios. Para familias y comunidades se diversifican (en origen y profesión, en temas, en modalidades) las ofertas de asistencia técnica que pueden requerir. Lo mismo que los lugares y momentos donde colocar sus productos. Estos a su vez son más variados, con mayor calidad y adecuación al consumidor. El área rural interviene también con más oferta de servicios (para entrenamientos técnicos, para acoger visitantes y turistas). Asimismo las transacciones mejoran (en costos, en adecuación a necesidades y posibilidades) gracias a una mayor información y comprensión, a facilidades de acceso de demandantes y oferentes.

25. Se clarificaron los debates e **iniciativas de desarrollo rural**. Ya no se trata de encerrar a las familias campesinas en la producción agropecuaria ni en grandes encadenamientos de integración vertical para transformar y mercadear directamente sus materias primas. El campo es visto en su relación e interacción con las ciudades, sobre todo las intermedias. Su función productiva, que ya no es solamente agropecuaria y que se amplía a artesanía y a servicios, se complementa con una función residencial, como lugar de vida que escogen las familias. Lo importante: son ellas, las familias y comunidades, las que deciden a qué quieren dedicarse, en qué quieren invertir sus esfuerzos, sus recursos, sus sueños.

26. Se incentivó el **interés de los actores económicos urbanos en el desarrollo rural**. Los profesionales, los empresarios y microempresarios, los propios agentes financieros, comienzan a considerar el desarrollo rural campesino como un sector promisorio. No como un simple proveedor de materias primas y de mano de obra barata sino como una esfera con la cual relacionarse, con la cual asociarse. Las oportunidades de encuentro y transacción entre actores diferentes llevan progresivamente a relaciones entre pares, en que los campesinos se caracterizan cada vez más por sus potencialidades más que por su pobreza.



Historias para contar...

Sunchuchumo: el éxito de Comersur moviliza a la comunidad

Agroindustrias COMERSUR, de la Comunidad de Sunchuchumo, en **Sicuani**, se constituyó en junio del 2001 entre 11 familias de Kamayoc residentes en la comunidad. Ellos gestionaron ante el Proyecto CORREDOR, un plan de negocios para la producción de lácteos, el mismo que fue aprobado por 14,000 soles; CORREDOR aportó el 90% y los socios el 10%. Este monto fue utilizado en la capacitación especializada a tres niveles: a) gestión empresarial, b) comercialización y c) producción de Yogurt.

De esta asociación han quedado sólo tres de ellos (los demás se retiraron por no querer pagar el aporte del 10%) que son quienes en la actualidad comercializan el yogurt de manera individual. La producción de yogurt de los tres llega a 80 litros diarios; teniendo cada uno de ellos su propio mercado en Sicuani y Cusco. Como su leche no abastece el requerimiento, adquieren de otras familias. Dado que el rendimiento de un litro de leche es otro de yogurt, tienen una utilidad de 1 sol 60 por litro (promedio de 40 soles diarios). Por otro lado, las tres familias asociadas (jefaturadas por una mujer y dos varones) han formalizado

su constitución con una junta directiva que mensualmente se reúne para evaluar las ventas de yogurt, producido bajo una sola marca, para fijar precios similares y así evitar hacerse competencia.

En este contexto, lo asociativo funciona para las exposiciones y presentaciones del producto y para recibir la capacitación otorgada por el Proyecto CORREDOR, el ITDG y la Municipalidad de Canchis.

El resto de las familias de la comunidad de Sunchuchumo al ver el éxito de estas familias, han presentado un nuevo plan de negocio sobre transformación de lácteos, esta vez a nombre de 25 socios (incluidos los tres anteriores), el que ganó en el concurso distrital. El plan de negocio busca replicar la experiencia exitosa de COMERSUR a un número mayor de comuneros y plantea trasladar la producción de yogurt a las familias que recién iniciarán; mientras las primeras 3 familias comienzan con nuevas líneas de producción: natillas, dulces de leche, manjar blanco y otros similares.

Estudio Temático, anexo 7

Algo de conceptos...

Algunas constataciones valiosas de las experiencias analizadas resultan útiles para entender la dinámica y sus resultados:

- a) Existe una demanda por servicios técnicos no financieros que puede satisfacerse en los mercados locales.
- b) Los demandantes conocen o pueden descubrir sus demandas por estos servicios pero tienen limitada capacidad de gasto para adquirirla y/o insuficiente información de cómo y dónde adquirirla.
- c) Los demandantes son exigentes con los servicios que contratan.
- d) Las organizaciones de demandantes pueden ser intermediarios eficientes en el proceso de acceso al mercado pues asumen una serie de costos que harían las transacciones inviables a nivel individual.
- e) Los demandantes están dispuestos a invertir fondos o recursos (esfuerzo) complementarios para rentabilizar sus actividades económicas.
- f) Los sistemas competitivos para asignar recursos resultan útiles para promover inversión local, dinamizar procesos de innovación y colaboración y fomentar competencia en base a resultados.
- g) Los demandantes y oferentes están abiertos a nueva información. La exposición a nuevas experiencias los motiva a innovar.
- h) Existe un margen significativo de costos de transacción por reducir para hacer más activos los mercados.
- i) Las organizaciones de base tienen y pueden cumplir un importante rol como intermediarios eficientes entre proyecto y beneficiarios. Diversas organizaciones han demostrado capacidad de actuar competitivamente en el mercado.
- j) Se ha demostrado que hay beneficios significativos de promover contacto entre pares, tanto para la difusión de información, imitación, innovación, así como para promover competitividad.

*Carolina Trivelli, anexo 1,
#207 del Estudio Temático*



Sabía usted que...

... las dinámicas del tiempo de MARENASS siguen **después del retiro del proyecto. Pacucha**, Andahuaylas, recibió apoyo de MARENASS desde que éste ingresó a la zona, en 1998, y hasta el 2001. Luego del retiro de MARENASS, mujeres y hombres continúan accediendo a servicios de capacitación y asistencia técnica; incluso estos servicios se han incrementando en número de horas: en el año 2003, el 100% de familias acceden a 37% más horas que en el 2001.

En cuanto a los temas demandados, las familias parten de aspectos relacionados con cultivos y técnicas agrícolas de producción y los van ampliando hacia técnicas de elaboración de artesanías y de alimentos transformados. En el 2003 la demanda de asistencia técnica se ha diversificado respecto al 2001

Estudio Temático, anexo 7

... el Yachachiq de **Ocepata** (ex-MARENASS) sigue interactuando y sigue prestando asistencia, pero de una manera más restringida; sus servicios se orientan al grupo de allegados familiares. Muchos manifiestan que lo aprendido y las prácticas que llevan a cabo seguirán siendo mejoradas, conservarán los recursos y mantienen un entusiasmo por aprender nuevas tecnologías.

Estudio Temático, anexo 7

27. Se incrementaron las **colaboraciones interinstitucionales**. A iniciativa de las propias comunidades que empezaron a convocar y concertar con diversas entidades, a iniciativa de los Proyectos que invitaron a variadas instituciones a actuar en los jurados para la atribución de los fondos concursables, múltiples actores públicos y privados tienen cada vez más oportunidad de encontrarse y concertar criterios, de compartir experiencias. La propia política de los Proyectos de limitar al máximo su propio aparato les lleva, a ellos y a las familias, grupos y comunidades que apoyan, a buscar y fomentar los servicios de otros entes.

28. Se reforzó y se adaptó el **rol de los profesionales y especialistas diplomados**. Luego de haber tratado de replicar, en sus prestaciones privadas a comunidades y grupos, los mismos esquemas que tenían cuando eran funcionarios mensualizados, muchos de éstos están encontrando nuevas modalidades de vida, menos inseguras, combinando la asistencia técnica con algún negocio propio o con alguna asociación con los grupos que asisten. Esos nuevos servicios, fraccionables según las necesidades y posibilidades de las familias, en forma complementaria a los aportes de expertos campesinos, validados por resultados concretos y no sólo por informes de actividades cumplidas, tienen una demanda creciente y unos frutos apreciados.

29. Se dio una **regresión del asistencialismo** fomentado en los últimos decenios. A pesar del hábito adquirido de esperar, en nombre de la pobreza, que Estado e instituciones asuman todos los costos mientras la población aporta mano de obra, a pesar de la desconfianza inicial ante reglas de juego poco usuales, se nota el surgimiento de cada vez más iniciativas con aportes locales crecientes. Hasta en comunidades que fueran reacias en un primer momento. Y con la consiguiente apropiación de la actividad y el orgullo de las realizaciones. Los propios recursos transferidos por los Proyectos pueden verse ahora como una suerte de inversiones del Estado en un promisorio desarrollo rural campesino.

30. Se avanzó en dinámicas con perspectivas de **sostenibilidad**. Con la consolidación del sustento, los ingresos y las iniciativas de las familias, con la apropiación por parte de comunidades y grupos de los circuitos para adquirir y seguir adquiriendo conocimientos y habilidades, con las capacidades de planificación, gestión y evaluación que manejan cada vez más actores locales, con la ampliación de relaciones y colaboraciones en las comunidades, entre comunidades, entre zonas rurales y urbanas, con el conjunto de impactos ya reseñados, se tienen bue-



sabía usted que...

... a un año de cerrar FEAS, se pudo observar **asistentes técnicos que se mantienen activos** y con presencia permanente o regular en pequeños poblados, visitando a los dirigentes campesinos y haciéndose visibles en los merca-

dos y plazas de la zona. Se estima, en base a lo observado, que al menos 150 asistentes continúan prestando servicios de manera regular, predominando entre ellos los jóvenes. (*Informe de Cierre del Proyecto*)

La estrategia innovadora en el mercado de servicios técnicos no financieros: Resumen

	Estrategia	Resultado esperado	Resultado verificable
Demanda	Subsidio directo a demanda	Amplía demanda (efecto ingreso)	Más asistencia técnica contratada, más (nuevos) negocios y actividades demandan AT
	Más información, nuevas alternativas de negocio, pasantías, visitas, organización, etc.	Demanda se expande por nuevas preferencias y se hace más elástica	
	Nuevos negocios, mejores negocios (por acceso a AT con el subsidio)	Amplía demanda (por nuevo efecto ingreso) y/o demanda derivada de nuevos negocios	
Oferta	Capacitación, pasantías	Ampliación de oferta por mayor calificación	Más oferta y/o menores precios
	Introducción de nuevos tipos de oferentes (locales) y nuevos productos	Oferta elástica en el segmento de menor precio y menos elástica en el de mayor precio	Menores precios y más transacciones con asistentes técnicos locales
Mercado	Más información en el sistema, concursos (que acreditan la oferta), contratos simples, comunidad y asociaciones como instituciones que permiten "legalidad"	Menores costos de transacción, consumidores que amplían su excedente, se reduce ineficiencias	Menores costos de contratación y supervisión, acceso a más y mejor información oportuna, etc.
	Inversión en activos públicos, mayor comunicación urbana rural, inversión en legitimidad y funcionamiento de organizaciones sociales	Menores costos de transacción, entorno favorable para inversión, nuevas opciones de negocios	Menos riesgos (y más respaldo) para el desarrollo de actividades económicas



Sabía usted que...

... los **impactos de los cambios** en gestión de recursos naturales y forestación, técnicas de producción agrícola, manejo del ganado y los pastos, se ven en los ingresos familiares. En el año 2001 el ingreso promedio de una familia de **Pacucha** alcanzaba a S/ 4,932 (soles de julio del 2001); la misma familia promedio experimentó un incremento de 64% de sus ingresos en términos reales para el año 2003 (esto es, al segundo año desde el término del convenio con MARENASS) al llegar a obtener S/. 8,091 (a soles de julio del 2001).

Este nuevo ingreso de las familias de Pacucha proviene en un 44% del desarrollo de actividades agropecuarias y un 56% por actividades no agropecuarias. Dentro de éstas últimas destacan los ingresos provenientes de la venta de producción no agropecuaria y por empleo remunerado.

Estudio Temático, anexo 7

nas condiciones para la sostenibilidad de las dinámicas impulsadas por los Proyectos. Porque los principales interesados son las familias, los grupos, las comunidades. Y ahora también, cada vez más, los municipios, las instituciones, los actores económicos urbanos.

CLAVE 1

El objetivo:

la gente, los actores

La primera clave de éxito parece tan sencilla, tan evidente..., que se tiende a olvidarla: el centro del desarrollo rural es la gente, son los actores involucrados, son las familias y comunidades cuya vida es la razón de ser (o sirve de pretexto a la presencia) de los proyectos.

Todas las intervenciones, tanto las estatales como las privadas, colocan a la gente (“campesinos”, “agricultores”, “productores”, “familias pobres”, etc.) en lugar destacado dentro de sus finalidades. Pero a la hora de definir los objetivos a alcanzar, lo que prima son... los objetos: sistema de producción, recursos naturales, ingresos, etc. Y la gente se vuelve un objeto entre los demás, un prefijo o un calificativo de las acciones escogidas: “capital humano”, “activos sociales”, “autogestión”, “planificación participativa”, “educación étnica”, “beneficiarios”, “grupo objetivo”...

Una inspiración permanente y creciente: la gente

Lo que caracteriza a los cuatro Proyectos y permite entender los impactos alcanzados es sobre todo su recorrido progresivo para aprender a trabajar con la gente, a clarificar los roles y responsabilidades de unos y otros.

Como cualquiera, los Proyectos tuvieron “objetivos” formulados en términos de “objetos”: el mercado de asistencia técnica, los recursos naturales, el mercado de bienes y servicios... Pero bajo la inspiración permanente y creciente de un “subjeto”: la gente.

Esto se manifiesta de muchas maneras (por ejemplo, en el proceso de selección de personal para MARENASS, en 1997, la prioridad a la capacidad y actitud de los candidatos para relacionarse con las familias y las comunidades) pero se demuestra mejor con dos opciones básicas referentes a un eje central en los cuatro Proyectos, el mercado de servicios de asistencia técnica:



Sabía usted que...

... el rol facilitador del **equipo MARENASS** fue resultado de un proceso que paulatinamente se fue construyendo. Fue necesario desaprender posiciones, desaprender teorías, aprender a respetar los espacios de las familias rurales, aprender una relación de pares. Fue necesario hacer notar colectivamente que el rol protagónico NO correspondía a los miembros del equipo sino a quienes eran dueños de su decisión y de los recursos transferidos por el Estado.

César Sotomayor,
Estudio Temático anexo 6, #111



Algo de conceptos...

Confianza y asociatividad: principios para reducir costos de transacción

Con el fin de reducir costos de transacción en el mercado, que tienden a ser muy altos en el medio rural y mayores en el caso de zonas como la sierra sur por su geografía y limitada infraestructura vial y de comunicaciones, los proyectos han buscado soluciones simples y prácticas basadas en dos principios: confianza y asociatividad.

La confianza entre el(los) Proyecto(s) y los usuarios, condición fundamental para la aplicación de enfoques *demand driven*, busca además reducir los costos asociados con las transacciones. El Proyecto que entrega subsidios a los demandantes no monitorea cada contrato pues confía en la capacidad de éstos de utilizar de la mejor manera los recursos. A pesar de ello, se exigen algunos procedimientos que implican costos de transacción, como tener el dinero en una cuenta en el sistema financiero, sin embargo, el costo asociado a estos procedimientos busca ser más que compensado por los beneficios que de él se derivan.

Los contratos que se acuerdan no implican trámites ni procesos complejos, sino más bien lo que se busca es que el manejo de los mismos se adecúe a las condiciones de los contratantes, que no son individuos sino asociaciones. Por ello la asociatividad es fundamental porque diluye muchos de los costos fijos de contratación y reduce los costos de supervisión entre muchos agentes. Del mismo modo, los costos de acceder a información, de relacionarse con el Proyecto, de relacionarse con otros proyectos, de articularse con otras iniciativas (municipales, de ONG, etc.) se reducen en tanto se trabaja de forma colectiva.

Como cuestión práctica, y fundamental, para operativizar los beneficios de trabajar de manera asociada, en algunos casos los Proyectos han incluido la contratación de un promotor, una de cuyas funciones es reducir los costos de transacción. El promotor, pagado por el Proyecto, es un subsidio indirecto para aminorar los costos de transacción.

Carolina Trivelli, anexo 1, #183 a 186 del Estudio Temático

Algo de conceptos...

Los Proyectos evolucionaron hasta **colocar en el centro** de su accionar a las familias y las comunidades con sus propias propuestas, incluidas sus potencialidades y capacidades. Una de las características comunes en ellos es que

no trataron de imponer modelos organizativos sino que, sobre la base de acciones concretas, se incentivaron procesos susceptibles de movilizar a los actores locales, poniéndolos frente a nuevos desafíos y posibilidades.

*Augusto Cavassa, anexo 2, #22,
del Estudio Temático*



Dice la gente...

...antes guardábamos en el bolsillo o en una cajita, y lo gastábamos rápido. Ahora, **ahorrando en el Banco**, estamos contentas porque esperamos tener más plata. Queremos ahorrar para tener mejor ganado y hacer quesos dentro de cuatro años, estamos dispuestas a esperar los cuatro años y mientras tanto produciremos alfalfa.

María Natividad de Sucapuca - Tesorera del Club de Madres, Comunidad Canchi Achaya, Azángaro Puno

Para mí, **ser promotor** en la comunidad ha sido algo que me ha satisfecho mucho. Ser promotor, de repente surgir un paso más adquiriendo conocimientos, compartiendo experiencias con las familias, para mí es un orgullo. Nos conocemos entre personas cumpliendo con nuestras responsabilidades (...) Y no me costó ser promotor, solamente es cuestión de tomar interés, cumplir con la responsabilidad, y el trato con la gente fue bien bonito..."

*Paulino Mondalgo Huamán,
Comunidad de Santa Elena,
Andahuaylas*



- La opción por impulsar el mercado desde la demanda no se limita a fomentar ésta. Se expresa desde el inicio, desde FEAS, en la transferencia de fondos a las comunidades y asociaciones para que ellas mismas decidan qué servicios requieren y que los contraten y supervisen directamente. Es decir que se ve en la gente la base para el éxito, el sujeto indispensable para la sostenibilidad de los procesos inducidos.
- Tanto la demanda como la oferta de servicios técnicos fueron enfocadas y apoyadas en calidad de "actores". La propuesta inicial se formulaba como oferta y demanda; las lecciones aprendidas se refirieron a la teoría de la oferta y la demanda. Pero los Proyectos fueron trabajando más bien y progresivamente con demandantes y oferentes, sobre la relación entre ambos. Es decir que lo que fue primando fue la atención a las características de dichos actores, a sus necesidades, a sus estrategias de vida. El fomento de la demanda se fue adecuando a lo que son las familias y las comunidades, cofinanciando lo que la gente quería adquirir en el mercado de servicios rurales. El apoyo a la oferta no se limitó a los conocimientos disponibles sino que se preocupó por las peculiaridades sociales, económicas, culturales y otras de las personas, fortaleciendo capacidades de los expertos locales, ampliando alternativas con pasantías más allá de lo local.

Con ello, los Proyectos se diferenciaron de aquellas intervenciones dedicadas a formular una oferta de conocimientos y técnicas y proponiendo-imponiendo a los agentes encargados de transferirlos; pusieron más bien todo el peso en el proceso local de desarrollo de capacidades y habilidades para acceder a conocimientos y técnicas en forma apropiada y sostenible; del objeto el eje se trasladó a la gente, a sus dinámicas. Y cambió la historia...

Desaprender la desconfianza y los esquemas

La gran mayoría de resultados y aprendizajes alcanzados provienen de esta opción por la gente, de esta inspiración.

En realidad, más que aprender, los Proyectos tuvieron que comenzar por desaprender los prejuicios y esquemas usuales para poder descubrir paulatinamente las potencialidades reveladas por el enfoque centrado en las demandas y capacidades de los actores.

Primero hubo que desaprender la desconfianza con que siempre se mira a la población, a los campesinos. ¿Dejar que ellos decidan qué quieren y necesitan y cómo lo quieren? ¿Entregar

Historias para contar...



Calera, Parinacochas: el ordenamiento del espacio doméstico

El “mejoramiento de la calidad de vida” puede ser una excelente aspiración, pero tiende a esconder un proceso mucho más esencial que se empezó a dar en las comunidades: a partir del fogón y de la cocina comenzó toda una dinámica de transformación del espacio doméstico, de su rol económico, de sus actividades, de su ocupación.

Los gráficos elaborados en Calera para representar los cambios habidos en los lotes de las familias dentro del pueblo son impresionantes. No es sólo cuestión de la vivienda como tal: un cuarto especial para fabricación de quesos, una cuyera, un gallinero, un depósito y almacén, un dormitorio adicional, un horno, una compostera, un huerto - eventualmente con su fitotoldo -, un comedor... De acuerdo a las necesidades y estrategias de cada familia, el pampón que servía de corral se llenó, se redistribuyó. El término que mejor podría recoger esta nueva situación es “densidad”. Densidad de pequeños espacios especializados, densidad de actividades, densidad de ocupación, densidad de vida.

Algunos lotes llegan al punto de ofrecer una suerte de síntesis condensada de muchas de las prácticas impulsadas por MARENAS: la parte de huerto está con terrazas, con rie-

go de compostura o de aspersión, con elaboración de compost o de humus, con hortalizas, pastos cultivados, frutales, flores, colmenas de abejas...; más allá están los abrigos para animales domésticos, un molinito para preparar su alimento, el laboratorio para transformación de lácteos, una torrecita para el secado de quesos, los ambientes para que la familia cocine, coma, converse, duerma, trabaje, ame, etc.

Así, las actividades que se iniciaron en la casa y su entorno no sólo incorporaron nuevos bienes, nuevas técnicas, nuevas prácticas, sino que llevaron a las familias a redistribuir el espacio y su forma de circular en el mismo, su gestión del tiempo doméstico. Gestión del espacio y del tiempo son dos pilares de cualquier intento de planificación, de la capacidad de planificación. En torno al espacio doméstico, las familias fueron desarrollando su capacidad de planificación.

Es decir que se trata de mucho más que de “calidad de vida” al estilo del mundo urbano con su separación entre trabajo y recreo.

“Comunidades rurales: la mejor inversión del Estado”; Pierre de Zutter et al; Preval 2003

Asociación de Artesanos Becerra Bolívar

Al inicio, en la comunidad de **Cuyo Chico**, distrito de **Pisac**, éramos productores de cuentas hechas en arcilla y vendíamos el producto crudo, los intermediarios y dueños de puestos de venta en Pisac nos pagaban una miseria, nos demoraban el pago, trabajábamos mucho y no veíamos la platita.

Somos 16 socios. Nos enteramos de la existencia del Proyecto CORREDOR por los líderes de la Comunidad campesina de **Patabamba** de la provincia de **Calca**. Hemos concursado nuestro Plan de Negocios ante el Proyecto CORREDOR. Después de haber recibido la Asistencia técnica estamos entregando nuestros productos a empresas exportadoras y a otros extranjeros directamente ya que vienen a comprarnos a nuestro local.

Producimos soperas, collares, lámparas, ajedrez, pulseras, aretes, portalapiceros, paneras y cualquier cosa que nos traigan el modelo podemos hacerlo. Por ejemplo Brasil nos ha pedido 5,000 aretes, cada socio trabaja en su casa la cantidad que puede producir, ya tenemos el pedido prácticamente acabado. A Ecuador hemos vendido 1,100 ocarinas a través de la Empresa Ecu-Folklore. A España los collares llegarán a través de la Empresa Trans America Import-Export. Los socios estamos reuniendo platita para que uno de nosotros viaje a España para conocer el mercado.

Vamos a llevar también productos a la feria de Alasitas en Bolivia; estaremos 15 días.



Sabía usted que...

La comunidad de **Huari-bamba, Andahuaylas**, contando con elementos similares a los de las otras comunidades cercanas (Soccos-Edén y Occepata) -tales como tipo de recursos y población- no participó en MARENASS debido a que, a pesar del interés de la comunidad por participar de este proyecto, los directivos decidieron arbitrariamente no participar ya que esto suponía un **aporte del 10%** del monto del proyecto para abrir una cuenta bancaria. Supusieron que los comuneros no estarían dispuestos a dar cuotas hasta reunir el monto mínimo del aporte. A pesar que luego fue imposible participar con MARENASS, los dirigentes de Huaribamba mostraron interés por los resultados obtenidos en otras experiencias para una futura anexión.

Estudio Temático, anexo 7

fondos públicos a sus cuentas para que ellos los administren? ¿Permitir que los premios de concursos sean en dinero de libre disponibilidad? ¿Era ir en contra de todo lo que se practica! ¿Era fomentar la corrupción de dirigentes, el alcoholismo de los premiados, la división de las organizaciones!

Sucedió todo lo contrario y las familias y comunidades se movilizaron e invirtieron en trabajo, en materiales, en dinero, en tiempo de aprendizaje, más de tres o cuatro veces lo que el Proyecto le costaba al Estado, cerca de diez veces más de lo que recibían en premios-incentivos (cifras de MARENASS)...

Desaprender los esquemas también... ¡Tantos! Un ejemplo no más. Que los profesionales proveedores de asistencia tengan sus negocios privados o se asocien con los campesinos siempre fue visto como corrupción, como prevaricación. Los Proyectos entraron más bien a reconocer y a incentivar tales prácticas... ¡y coincidieron con las familias y comunidades! Éstas preferían un técnico / un conocedor que esté cerca y disponible cuando se le necesita y no sólo cuando hay un salario mensual seguro, que tenga su propia experiencia práctica y exitosa y no sólo sepa de teoría, que conozca el negocio y sus relaciones, no sólo la técnica, que esté dispuesto a asociarse, a compartir riesgos... Prefirieron esta clase de asistencia y siguen recurriendo a ella cuando ya no están los Proyectos.

Desaprender la oferta de soluciones

En su opción por la gente, los Proyectos empezaron a concebir su rol como el de “*brindar oportunidades y recursos*” a las familias y comunidades, como el de “*acompañar sus iniciativas*” cofinanciándolas. Ésto fue esencial para desaprender las soluciones hechas que estaban a menudo incluidas en sus diseños, sea porque así lo habían querido los tutores, sea porque así lo suelen interpretar los profesionales, por costumbre, por no poder imaginar algo diferente. MARENASS y CORREDOR ofrecen los mejores ejemplos al respecto.

MARENASS pretendía enfrentar la pobreza de familias andinas y el deterioro ambiental con una serie de medidas de conservación de suelos y aguas y con un sistema productivo más sostenible en el manejo de parcelas y praderas. Pero su filosofía era que la propia gente ha de decidir, contratar, invertir, realizar. Pronto comunidades y familias comenzaron a reorientar ese “manejo de recursos naturales” de acuerdo a su propia visión, armonizando esa “función productiva” del territorio con otra más “residen-



Cuidado:
¡peligro!

Fondo de Semillas: historia de una “solución” fallida

¡Todo estaba calculado! Las familias y comunidades iban a concursar en forestación y manejo de pastos: necesitaban de buena calidad de semillas de pastos y especies forestales. Ese mercado supuestamente cautivo era la oportunidad para que grupos organizados de mujeres hagan sus aprendizajes, se empoderen y se capitalicen a través del Fondo de Producción y Comercialización de Semillas que les entregara MARENASS.

Primer año, primer tropiezo: la masiva presencia de instituciones públicas y privadas que obsequian semillas desestimularon cualquier idea de negocio. Varios grupos quedaron semi-paralizados, traumatizados por la experiencia. Otros comenzaron a presionar a fin de que esos fondos sean para emprender sus propias iniciativas.

El Proyecto tuvo que cambiar la naturaleza del fondo hacia un Fondo de Producción y Comercialización, devolviendo a los grupos organizados la responsabilidad de definir y decidir sus propias iniciativas.

Algunos lanzaron actividades de comercialización de alimentos en ferias locales. Otros de producción y transformación. Mucho pesaban todavía las “soluciones” generadas por todo tipo de instituciones: mermeladas, tejidos, hortalizas... Luego aparecían los problemas de... mercado para esos “negocios”.

La historia del Fondo de Semillas de MARENASS es un excelente ejemplo de la necesidad de “desaprender soluciones”.

Hoy día, muchos grupos funcionan exitosamente: ellos son los que deciden qué cosa es “negocio”; o prestan plata a sus socias y otras comuneras porque éstas saben qué es negocio para ellas; ellas deciden qué interés van a cobrar, qué hipoteca (generalmente en ganado) van a exigir.

César Sotomayor y Pierre de Zutter

Algo de conceptos...

Los Proyectos son concebidos como **proyectos conducidos por la “demanda”**. Este enfoque de demanda plantea que sean los interesados quienes decidan qué y cómo aplicar los escasos recursos disponibles. Surge en respuesta a las conclusiones de evaluaciones de proyectos



de desarrollo, que encontraron en la débil participación y colaboración de los beneficiarios la razón que explica la poca o nula sostenibilidad de los resultados alcanzados.



Sabía usted que...

... para las personas con una formación escolarizada prácticamente nula, que son casi analfabetas, el dominio de una técnica las empodera y las potencia para convertirse en líderes dentro de su propia comunidad. Asimismo, genera en ellas una **autoestima** de la que antes no gozaban; les proporciona un sentimiento de respeto en sí mismo, lo cual también es proyectado hacia el grupo. Ello contribuye e impulsa a las personas a mejorar su calidad de vida (tanto familiar, como económica y social); la persona está dispuesta a que sus chacras puedan ser visitadas por otras personas, para compartir información, conocimientos, técnicas, etc.

Estudio Temático, anexo 7

cial”. El Proyecto, en vez de aferrarse a las prácticas previstas, se desplazó con la gente hacia el entorno doméstico, acompañó el ordenamiento de las casas y calles, de las actividades diarias, de los afectos. Resultado: gracias a los aprendizajes y sabores compartidos en el espacio más “residencial”, familias y comunidades se proyectan con un entusiasmo renovado hacia el ordenamiento del territorio comunal en su conjunto.

“Artesanos y microempresas”, “eslabonamientos productivos”, “servicios financieros”... CORREDOR tenía en sus objetivos específicos todos los pretextos para dedicarse a implementar soluciones predeterminadas, las de siempre. Por suerte, el objetivo general estaba formulado en términos del “subjeto”, los actores. Hablaba de “vínculos”, de “acceso”. Hasta lo de “mercado” se prestaba a verlo todo en función de la gente, porque el mercado es ante todo un espacio donde relacionarse entre actores con sus productos, sus servicios, sus necesidades, sus valores. Después de una primera fase muy orientada a la coherencia empresarial del “negocio”, se pudo volver a reflexionar y trabajar en términos de la gente: ¿qué es un “negocio” para las familias pobres? ¿qué sirve para mejorar duraderamente su economía? Antes que una integración supuestamente perfecta de las cadenas productivas, lo que cuenta son las perspectivas y capacidades de la gente para acceder a información, contactos, servicios, para tratar, contratar, negociar, prever, cumplir con sus interlocutores. Antes que la “comercialización” (centrada en el producto) interesa el “mercado” (espacio de relaciones y transacciones). Entonces todas las acciones (a menudo las mismas acciones) se reordenaron...

Aprender roles, espacios, capacidades, relaciones

Al asumir verdaderamente (y no sólo como un saludo a la bandera) que la clave está en la gente, los Proyectos se encontraron lanzados a un vasto proceso de aprendizaje, viendo cómo el juego entre los diferentes tipos de actores puede rediseñar, redistribuir, los roles, los espacios, las capacidades, las relaciones.

Los Proyectos pasaron de la oferta de soluciones (con su menú de opciones) a la oferta de recursos y oportunidades para que los actores ensayen y encuentren sus propias alternativas, conduzcan sus propios proyectos, cultiven sus propios asuntos, negocien sus propios arreglos.

No es que esas iniciativas de los Proyectos (recursos, oportunidades, apoyo para superar ciertos frenos, discriminación positiva hacia los más pobres, las mujeres, los valores y saberes tra-

Cómo hacer...**¿Cómo reforzar las relaciones de confianza proyecto / beneficiario?**

Mediante los siguientes criterios, comunes a los Proyectos y que demostraron generar confianza en la población. Éstos son:

- a) Transferencia de los fondos a las comunidades, para que sean quienes conduzcan el proceso de capacitación y ejecución. Lo cual genera y fortalece dinámicas en las comunidades e incentiva la inversión campesina en el mejoramiento de su ecosistema y de su territorio.
- b) Consideración de las comunidades y familias como actores responsables y no como meros “beneficiarios” bajo tutela. Ésto fomenta la formulación y ejecución de sus proyectos por las mismas comunidades.
- c) Prioridad a las relaciones con actores locales; entre comunidades y oferentes de asistencia técnica; entre comunidades; entre las familias y la comunidad; y entre los recursos naturales y las estrategias de vida de las familias.
- d) Atención de la relación Proyecto-Comunidad, es decir, precisar roles y superar ciertos esquemas profesionales rígidos.
- e) Financiamiento y premiación de resultados, de realizaciones y no de simples intenciones o procesos, donde la principal inversión es la de los actores locales.

Los instrumentos y métodos fueron evolucionando en el tiempo, en la siguiente secuencia:

- a) El uso de “Diagnósticos Rápidos Participativos” (aplicados por FEAS) mediante facilitadores externos fue cambiando hacia los “Mapas Parlantes”, como un instrumento de diagnóstico y planificación realizados por las mismas comunidades (aplicados por MARENASS). Este último instrumento fue flexibilizado hasta lograr que los participantes traduzcan sus planteamientos a maquetas, mapas, socio dramas, danzas o documentos (CORREDOR).
- b) Los incentivos para participar fueron variando: de la convocatoria para la participación dentro de la oferta del Proyecto (caso FEAS), hasta la organización de concursos donde se premiaba las propias iniciativas de la población, para lo cual se realizan pasantías a fin de ampliarles el horizonte de posibilidades (casos MARENASS y CORREDOR).
- c) La capacitación productiva, otorgada por técnicos profesionales contratados por la comunidad (caso FEAS), evolucionó hasta complementarse con un sistema de capacitación “de campesino a campesino”, el cual permite que los aprendizajes se den en la práctica y en la propia realidad del participante, esto es, en sus tierras, su casa, sus animales y en el territorio de su comunidad (casos MARENASS y CORREDOR).

*Augusto Cavassa, anexo 2, #25,
del Estudio Temático*



**Cuidado:
¡peligro!**

Los instrumentos deben ser entendidos

“Al visitar rápidamente un 20% de los emprendimientos vigentes apoyados con fondos del Proyecto se encontró gran variabilidad en la calidad de los mismos. En general los usuarios no conocían bien los objetivos del Proyecto ni el contenido de los instrumentos: contratos y ‘planes de negocios’”. Esta observación del Informe de Supervisión Directa en abril del 2002 (un año después de iniciarse el Proyecto CORREDOR) marca un peligro común: olvidarse que la sostenibilidad pasa en primer lugar por el desarrollo de capacidades de la gente y que los instrumentos no son solamente medios para lograr una meta sino oportunidades de aprendizaje.

dicionales...) hayan permitido llegar ya a una claridad absoluta sobre roles, espacios, capacidades y relaciones. Pero empezó un gran baile en que el conjunto de actores ya no esperan más que desde arriba alguien ponga la música sino que cada quien trae su grupo y su ritmo y juntos aprenden a componer y tocar los sonos de la vida a la que aspiran.

Baile, música, ritmo, sonos... ¿Por qué entrar a un lenguaje poético? A fin de marcar las carencias del vocabulario que se suele emplear para hablar del desarrollo rural. Al voltear la práctica clásica, retirando al Proyecto del centro de la realidad para dejar que los actores locales y permanentes lo vayan ocupando, muchas palabras que empleamos como muletillas pierden su sentido o necesitan transformarlo. ¿Acaso los cuatro Proyectos son “participativos”? No. Son mucho más que eso. ¿Qué son? ¿Acaso el “mercado” consiste solamente en transacciones monetarias? No. Es un espacio de encuentro donde se relacionan gentes, productos, informaciones, intereses, aspiraciones, cariños... y no sólo valores monetarios. ¿Qué es? ¿Acaso las familias y comunidades son “beneficiarias” de los Proyectos? No. Invierten muchísimo más de lo que reciben. ¿Qué son?

La opción por la gente, por los actores, es entonces mucho más que un simple enunciado. Cuando los Proyectos entregan los fondos a familias y comunidades para que las manejen, devolviéndoles su responsabilidad de decidir y hacer, el panorama entero empieza a transformarse. Y los propios Proyectos cambian de signo: ya no se dedican a obras o servicios, se dedican a... fomentar relaciones.

Algo de conceptos ...



Comunidad y escuela en la educación ambiental

Un aspecto de la experiencia de MARENASS que merecería mayor reflexión es el de la relación entre comunidad y escuela alrededor de la “educación ambiental” de niños y jóvenes.

En este caso, el Proyecto no siguió las mismas pautas que para sus demás actividades: contrató empresas o instituciones (“tercerizó”) para diseñar e implementar un programa de capacitación en la materia (¿en la “solución”?) a docentes rurales.

Sin embargo, en la práctica de terreno, se observó que allí donde el impacto resultaba más positivo, más continuo, más sostenible, era allí donde los yachachiq se habían ido involucrando progresivamente cada vez más. “En el último año de aplicación de estos concursos escuela, se observó que la participación de los yachachiq era cada vez más comprometida, por lo que en reflexión conjunta de equipo se planteó incorporar a los yachachiq en los programas de capacitación de educación ambiental. Esto debía ayudar a minimizar un problema permanente que era la alta rotación de docentes rurales, muchos de ellos permanecían menos de un año en el centro educativo.” (César Sotomayor, Estudio Temático anexo 6, #85)

Estas reflexiones y las observaciones durante las visitas llevan a plantearse varias preguntas.

Se partió del supuesto de que “la sensibilización de niños y jóvenes para el manejo adecuado de los recursos naturales podía garantizar su continuidad en las generaciones fu-

turas y de que éstos podían reforzar el conocimiento de los padres a través de lo aprendido en la escuela” (César Sotomayor, Estudio Temático anexo 6, #65-66) y se decidió actuar “desde la escuela”. ¿No sería más bien al revés? ¿No sería más bien que una buena dinámica comunal es la que brinda “continuidad” y “refuerzo” al proceso escolar? ¿No sería más bien que los principales aprendizajes se dieron en la dinámica comunal y familiar y pudieron complementarse con la escuela cuando la comunidad (a través de los yachachiq) se involucró?

¿No será que en este caso se siguió el camino inverso al planteamiento sobre “mercado de asistencia técnica” y se priorizó una “oferta” de servicio estatal por sobre el potenciamiento de los actores permanentes, las comunidades demandantes?

¿No será precisamente por eso que la educación ambiental es el único caso en que MARENASS haya “tercerizado” sus servicios?

¿No habría que replantear la estrategia y que Proyectos como MARENASS vean cómo brindar oportunidades y recursos para que aquellas comunidades que están en su propio proceso de “educación ambiental” desarrollen su capacidad de relación y complementación con sus escuelas locales?

Son preguntas que salen de los resultados concretos de la experiencia.

Pierre de Zutter

Sabía usted que...



...el distrito de **Ollantaytambo** cuenta con un valioso **patrimonio arqueológico y cultural**, recibe grupos de turistas de diversos países del mundo. En este contexto un grupo de jóvenes de la Comunidad campesina de **Ollanta**, denominado Nueva Generación, han sido capacitados por CENFOTUR para la preparación de comida novandina e internacional. Actualmente la mayor parte de ellos viene trabajando en restaurantes, ofertando comida en el Camino Inca, en las actividades festivas de su propia Comunidad y en poblado de Ollantaytambo.

Provincia de Urubamba,
CORREDOR – OL Urubamba



Historias para contar...

Grupo Organizado de Mujeres “Santa Rosa de Ccoripampa”

Al iniciar el año 1999, un grupo de 30 entusiastas mujeres, de 120 que somos en la comunidad de Ccoripampa, distrito de **Curahuasi, Abancay, Apurímac**, nos hemos organizado para emprender negocios campesinos, partiendo de simples actividades que estábamos muy seguras de poder hacer, llegando en los siguientes años a emprender iniciativas más “complejas”. Comenzamos con 4,500 nuevos soles que MARENASS nos entregó como “capital semilla”. Luego de 4 años y medio hemos incrementado nuestro capital hasta en 300%. Es decir, ahora tenemos 12,500 nuevos soles en nuestra cuenta de ahorro.

Con nuestros esposos e hijos, movilizamos volúmenes de productos de pequeños agricultores de la comunidad y de otras zonas hacia los mercados locales, igualmente los ganados engordados, el anís, las hortalizas y todo cuanto producto podía comprarse y venderse.

Luego vimos que no era suficiente atender desde un grupo grande, motivo por el cual, nos subdividimos en pequeños grupos (3 a 4 familias) para tener mejor cobertura y también mayor disponibilidad de tiempo para atender

también nuestras actividades productivas y las necesidades de atención a la familia.

Como en estas zonas la agricultura depende mucho de los fenómenos climáticos, optamos por realizar los micro-créditos, con préstamos de 100 ó 200 nuevos soles: el sistema es tan eficiente que no deja morosidad en nuestro crédito, además es oportuno, dinamiza la economía familiar y sus sistemas de producción y crea una cultura de crédito devolviendo confianza entre personas.

Los pequeños grupos, cada vez que realizamos un negocio, primero devolvemos el capital y, de las ganancias, el 50% nos repartimos entre las socias participantes y el otro 50% entregamos a la Directiva para incrementar el capital del grupo organizado.

Cuando se trata de micro créditos, cada familia usuaria de estos servicios devolvemos el capital de préstamo más el 3% de interés acordado (al iniciar era hasta 10%).

Por estas experiencias vividas, decimos que en base a este pequeño capital semilla, **las mujeres hemos creado nuestro propio empleo permanente en el campo**, con dignidad y mejoramiento de nuestra autoestima.

Atender (mal) una necesidad puede destruir el mercado

En los inicios de CORREDOR, el Proyecto le dio a una ONG/Central Campesina (**CEDCA-Acora, Puno**) unos 81 mil soles a fin de que contrate profesionales para atender a sus usuarios. Con ello se contribuyó a resolver temporalmente una necesidad de servicios de sanidad animal... ¡Pero se pervirtió el objetivo del Proyecto! Porque, en vez de fomentar un mercado de asistencia técnica, se contribuyó a destruirlo: los usuarios ya no tenían que recurrir al mercado para atender sus necesidades.





Cómo hacer...

Contratos y convenios con las comunidades en MARENASS

Una vez que la asamblea comunal autorizó a sus directivos a suscribir convenios, el Proyecto los capacitó y promovió la contratación de promotores comunales. Agrupadas en sub-zonas compuestas por cinco comunidades, éstas contrataron a un promotor. Estos promotores comunales recibieron una intensa capacitación del Proyecto, los mismos que facilitaron la posterior suscripción de convenios y contratos. El primer año fueron contratados 20 promotores para atender a 20 sub zonas en las que se dividieron las 99 comunidades iniciales.

Para elaborar estos documentos contractuales fue necesaria una etapa de riguroso trabajo, con asesoramiento legal especializado, para cuidar cada aspecto relacionado con la transferencia de fondos públicos a comunidades campesinas.

Para ello se solicitó y se apoyó a que cada comunidad pudiera inscribirse en los Registros Públicos como Comunidad Campesina, asimismo, presentar las Actas Comunales de Acuerdo Previo para trabajar con el Proyecto, finalmente el Acta Comunal autorizando al presidente de la comunidad a suscribir convenios y contratos.

Una vez firmados estos convenios, el Proyecto solicitó a cada comunidad la presentación de un Acta Comunal autorizando la apertura de cuentas en entidades bancarias. Con esta autorización la directiva tuvo que abrir su cuenta, aportando una pequeña cantidad, la cual varió de acuerdo a las posibilidades de cada comunidad (por la fle-

xibilidad en el arranque), frente a la cual el Proyecto abonó la suma inicial de US\$ 1,250.00. Para esta primera transferencia se firmó un Contrato de Donación con Carga, el cual es un instrumento legal contemplado en el Código Civil Peruano, que permite este tipo de transferencia de recursos públicos. Este Contrato de Donación con Carga tuvo a su vez tres variantes:

- a) para el Fondo de Asistencia Técnica, para posibilitar que la propia comunidad, además de manejar su propio dinero, pudiera identificar, seleccionar y contratar directamente a sus técnicos.
- b) para el Fondo de Contratación de Promotores Comunales, con lo que cada sub-zona, representada por una comunidad en forma rotativa de frecuencia anual, se encargaba de la relación laboral con este promotor comunal.
- c) para la Producción y Comercialización de Semillas a cargo de Mujeres. Este fondo cambió posteriormente por el de Producción y Comercialización a cargo de mujeres organizadas, con cuyo capital las mujeres de cada comunidad (360 comunidades en los 7 años del Proyecto) realizaron diversas actividades de producción, transformación y comercialización dirigidas al mercado y de esa forma pudieron capitalizarse colectivamente.

*César Sotomayor,
Estudio Temático anexo 6, #26 a 29*



Historias para contar ...

Trabajo de manera independiente

En enero del 2002, me contrató la Asociación de Productores Agropecuarios Coateños, APROC. A los 15 días implementé un Consultorio Veterinario en mi casa, que está en la misma plaza del distrito de **Coata**, con medicinas para tratar las diferentes enfermedades. Invertí 3,000 soles, tenía una parte ahorrado y una parte me presté. Además, con lo que gané en los primeros meses me compré una moto de segunda en abril, me costó 1,200 dólares y me sirve mucho porque me permite movilizarme para atender a los diferentes usuarios.

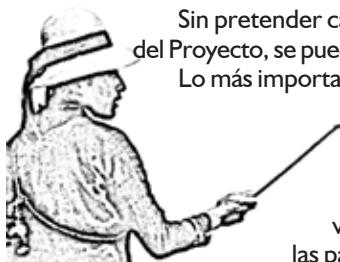
Desde noviembre del 2002, en que se acabó el contrato, los socios vienen por su cuenta a solicitar asistencia técnica, principalmente en sanidad, solicitan dosificaciones, baños de ovinos, etc., yo cobro por ejemplo por una dosificación de vacunos 3 soles. Además vienen no sólo los socios de esa organización, sino que como Coata es centro de Huata y Capachica y la gente viene al mercado los días miércoles y domingos, los productores de esos distri-

tos se enteraron que existe el consultorio y solicitan mis servicios. En promedio atiendo dos familias por día, y como ganancia neta tengo unos 25 soles al día, entonces unos 700 soles al mes. Además, tengo una ganancia de aproximadamente 25% en lo que es provisión de medicamentos, más o menos se mueve 300 soles por semana en medicamentos.

Ahora estoy contento, lo que más me gusta es que trabajo de manera independiente ejerciendo mi profesión, prefiero trabajar por mi cuenta porque mi trabajo va a ser continuo y la gente tiene que acostumbrarse a eso, en cambio los otros trabajos son por poco tiempo y la gente que pide mis servicios podría abandonarme. Pero sí me gustaría tener una oportunidad que brindan las instituciones y es la capacitación, actualización y relacionamiento con otras personas.

Estanislao Mamani Pelinco, Coata, Puno

Sabía usted que...



Sin pretender caer en fórmulas fáciles, con el afán más bien de expresar mejor el principal logro del Proyecto, se puede decir que MARENASS ha contribuido a **devolver la historia a las comunidades**.

Lo más importante para la sostenibilidad de cualquiera de las realizaciones alcanzadas es que, de una situación de supervivencia muy básica y sin mayores expectativas, las comunidades y las familias han vuelto a cobrar un rol protagónico en el tiempo (reubicándose ante su propio pasado – generalmente negado por los actores externos –, actuando en el presente, enriqueciéndose en perspectivas futuras) y en el espacio (rearticulando entre sí lo familiar y lo comunal; la casa, las parcelas, los recursos comunales).

Pierre de Zutter, Evaluación Intermedia de MARENASS, anexo I

CLAVE 2

La prioridad:

relaciones, espacios para relaciones

Trabajar con la gente es el afán principal de muchas intervenciones de desarrollo: se busca el empoderamiento de los actores locales; se capacita en organización; se promueven modalidades de autogestión; etc.

La experiencia de los cuatro Proyectos aporta una luz especial al respecto. Los Proyectos no “trabajan” con la gente; se ocupan de “relaciones”.

La asistencia técnica como arte de la relación

La política de los Proyectos en cuanto a asistencia técnica es la que mejor ilustra el cambio en la naturaleza de su labor. Bastó con una iniciativa, entregar a las propias familias y comunidades los fondos para asistencia técnica y las decisiones sobre su uso, para que se haga evidente la nueva prioridad. ¿A qué se dedican los Proyectos ahora? A fomentar y cuidar relaciones, así como espacios donde esas relaciones puedan multiplicarse.

Los Proyectos ya no realizan ellos mismos casi ninguna asistencia técnica como tal, sino que facilitan y agilizan las relaciones entre quienes la necesitan y quienes tienen algo que ofrecer. Y, alrededor del manejo de los fondos transferidos, cuidan el cumplimiento de las reglas de juego establecidas para este tipo de relaciones entre el Estado y los grupos locales.

Es decir que los contenidos de la asistencia técnica no son responsabilidad de los Proyectos. No son de su responsabilidad pero son de su interés: han de estar dentro del “ámbito” que tienen asignado; y los Proyectos ofrecer por momentos algún complemento o facilidad... que mejore la capacidad de relación. Pero la responsabilidad es de la propia gente, de los actores involucrados.

Fortalecimiento de organizaciones como arte de la relación

De la misma manera, si bien la gente está al centro de las estrategias de los Proyectos, éstos no tienen ningún programa so-



Sabía Ud. que...

En el proyecto CORREDOR un grupo de usuarios obtuvo fondos para contratar servicios técnicos para el desarrollo de un criadero de caracoles de exportación. Localmente no existía un especialista por lo que **se contrató a alguien de Lima** que hace visitas periódicas. Este oferente a su vez está formando oferentes locales en esta especialidad, pero a la vez es parte de la oferta de mercado relevante para el grupo que lo contrata.



Dice la gente...

Las 7 dificultades del asistente técnico

P - ¿Me decías que una vez ya terminado lo de tu contrato ellos quisieron hacer un fondo?

- Hicieron un fondo cada productor; se unieron 12 productores.

P - ¿Sólo 12?

- Sólo 12, sólo los que tienen más interés y en los cuales las crías pues han sido de su satisfacción, entonces me propusieron pagarme los 600 soles y yo siga asistiéndolos en lo que es inseminación y sanidad.

P - ¿Cuánto te pagaban, cuánto era el fondo de la asociación?

- Cuando estuve con el proyecto de desarrollo del CORREDOR, mi sueldo era 1,750 soles; eso implicaba que yo tenía que poner movilidad, yo tenía que poner equipo de inseminación; en el caso de ahora que me ofrecen los 600 soles, haciendo mis costos no cubre mis expectativas y segundo que no cubre lo que yo gustaría al movilizarme, yendo a cada establo.

- Como el caso de hoy, que usted es testigo, los establos no están tan cercanos, hay que visitarlos diario, a veces 3 ó 4 productores, y ése es el problema de los 600 soles que no cubre; yo tengo familia y tengo mis gastos que hacer.

P - ¿No aceptas y entran con otro técnico?

- No acepté, y entraron con otro técnico que está a destajo, es decir insemina y le pagan 20 soles por disparo, resulta que el nivel profesional no es el mismo.

P - ¿Para eso puede bastarse el técnico digamos?

- Yo pienso que por lo menos las vacas no van a estar mucho tiempo vacías, por lo menos se va a salvar la campaña de producción.

P - ¿Tú ya estás trabajando fuera?

- Sí me tomaron como consultor en una ONG de Sandia, que se llama Valle Grande, están ejecutando un proyecto para el establecimiento de un establo lechero que abastezca a Sandia.

*Jhonny Calderón Mamani, asistente técnico,
Puno, agosto del 2003*

Sabía Ud. que...



... al concluir el proyecto FEAS muchos grupos cerraron sus **cuentas bancarias**. Salvo en aquellos pocos casos en que las usan para recibir transferencias en pago por abastecimientos regulares. Una explicación es que las entidades bancarias están distantes y los costos de mantenimiento de las cuentas son muy elevados.

(Informe de Cierre del Proyecto)



Cuidado: ¡peligro!

El sistema de **contratación mensualizada** es el modelo que tiende a predominar en la cabeza de funcionarios y especialistas a la hora de programar **asistencia técnica**. Eso es lo que sucedió en muchos casos en los inicios de CORREDOR, por ejemplo en el caso de los “formuladores”. Pero este sistema no es el más eficiente para atender la mayoría de las necesidades en las iniciativas y los planes de negocios de los campesinos. En el 2002 el Proyecto tuvo que entrar a desincentivar esta modalidad y a promover más bien contratos con pagos por visitas, por productos, por resultados finales. Se pasó del esquema clásico de una oferta (mensualizada) de servicios a una promoción de la demanda por tales servicios, a una promoción de los demandantes.

bre lo que deberían ser o hacer los actores. Lo que tienen son recursos, con sus reglas, para quienes estén interesados en lanzar sus propias actividades, sus propios proyectos, y estén por tanto dispuestos a desarrollar las capacidades correspondientes.

Así los Proyectos se proponen favorecer un fortalecimiento de las organizaciones locales y hacen muchísimo en este sentido, pero no tienen ningún programa de “organización” ni de “capacitación en organización”. Las capacidades y los conocimientos se van desarrollando alrededor de los desafíos concretos que plantean... las relaciones nuevas con el Estado y sus exigencias de convenios (y por tanto de personería jurídica), de cuentas bancarias para las transferencias de fondos, de rendiciones de gastos, de contratos formales con la asistencia técnica que se ha de seleccionar, supervisar, aprobar o cuestionar cumplimientos.

En el caso de las comunidades campesinas se ven además reforzadas por la necesidad: de precisar los atributos respectivos de las familias y de la comunidad misma; de profundizar o bien de formalizar la normatividad sobre aquellas responsabilidades que las familias encargan a la comunidad; de concertar temas y jurados para los concursos intercomunales y de programar y organizar las actividades que competirán; de determinar los usos de los premios intercomunales en dinero.

Vista como organización, la familia también se ve dinamizada y potenciada en sus relaciones internas por la negociación y concertación de acciones para los concursos y de decisiones para el uso de premios en dinero. Así fluye entre sus miembros una distribución de roles más acorde a las nuevas realidades y perspectivas; así los procesos de aprender haciendo son más compartidos entre hombres y mujeres, entre generaciones, entre residentes del campo y de la ciudad.

Fomentando hilos... para el tejido socio-económico

Podría decirse que, ante la necesidad de ampliar y mejorar el tejido socio-económico que pueda sostener una vida más agradable, más decorosa, más segura, más acorde a los deseos de la gente, los Proyectos se inhiben de querer ser ellos los tejedores. Se limitan a inducir nuevas posibilidades y nuevos horizontes para que los tejedores, la gente, accedan a más hilos, a más colores, a más diseños de piezas, a más figuras.

Esto no significa que los Proyectos estén asistiendo pasivamente a dichos procesos. Los acompañan con sus recursos, con sus incentivos (para ayudar a perder el miedo y a descubrir al “otro”) y ... con sus reglas de juego. Estas reglas buscan multiplicar las oportunidades de aprendizaje. No en forma indiscriminada. Al contrario, con discriminación ... positiva para favorecer a los más pobres, a las mujeres, a los conocimientos

Algo de conceptos...



Subsidio y sostenibilidad de la Asistencia Técnica

La opción institucional de que la comunidad continúe contratando servicios de asistencia técnica no funciona en todos los casos, como lo muestra FEAS. Cuando se termina el subsidio, se da una contracción significativa de las contrataciones. ... Hay un cierto consenso, y muchas evidencias, de que los pobres rurales no están y probablemente no estarán, en condi-

ciones de cubrir la totalidad de los costos de estos servicios. ... Es interesante observar que en algunos casos (experiencia MARENASS) las organizaciones empoderadas y fortalecidas negocian y buscan otras fuentes de financiamiento una vez que se han concluido los proyectos.»

*(“Promoción de Servicios Técnicos No Financieros en los procesos de desarrollo apoyados o promovidos por el Fida.”
Informe de P. Simoni).*

Dice la gente...



Ahora ya estoy como **promotor**, gracias al proyecto MARENASS ya estoy un poco más arriba. El proyecto MARENASS es mucho mejor porque en ningún sitio he visto así, estoy trabajando en la terraza y encima todavía me dan un premio y después, si una persona se interesa en hacer algunas investigaciones, también nos dan un premio...

Gracias a los concursos he ido a otros lugares: Cusco y Espinar (donde quedé en tercer puesto). Me llevaron con un pasaje gratis y también he ido a un Curso Taller que se realizó en Lima (Huaral) y he aprendido también allí muchas cosas que no conocía y ahora puedo hacer...”

*Graciano Ccoicca Machaca, Comunidad Campesina Umaca,
Chincheros, Apurímac*



Dice la gente...

Los **grupos de mujeres** están trabajando también. Ahora son autogestionarios, están recibiendo préstamos de otras entidades también, y presentando sus proyectos. En **Macheybamba** las señoras siguen trabajando; por ejemplo en la feria de Andahuaylas están sentadas con su productito. En mi comunidad traen mercadería de Lima y acá estamos vendiendo, están trayendo ropa. A veces les doy asesoramiento en el manejo de cuentas, o les ayudo a llenar sus cuadernitos...

Yo también hago negocios, por ejemplo compro productos y los llevo a Andahuaylas, como ganado. Y eso da un poquito. Eso no lo sabía hacer antes, ahora ya he aprendido..."

Saqueo Velasco Condori,
Comunidad de **José Olaya**,
Andahuaylas

tradicionales. Pero la decisión y el manejo son de la gente.

Los Proyectos ya tienen suficientes tareas que cumplir sin necesidad de meterse a aquellas que no les incumben. Son muchas las fronteras mentales que derribar, son muchos los potenciales a hacer visibles y aprovechables.

"No creíamos que aquí fuera posible". Esta frase de un campesino del área que circunda el lago Parinacochas, a propósito de un tipo de fogón mejorado que había visto antes en otras partes y que recién se estaba adaptando en la zona, expresa esa separación de mundos que impide fluir y florecer los conocimientos, las ideas, las expectativas. Por un lado lo tradicional y por otro lo moderno; por un lado lo económico y por otro lo político; por un lado lo científico y por otro lo empírico; por un lado lo público y por otro lo privado; por un lado lo rural y por otro lo urbano...

Así, más allá de aplicar diseños que se adecúen a conceptos y lenguajes comúnmente aceptados, los Proyectos están prioritariamente volcados a fomentar, facilitar y dinamizar la capacidad de relación entre los actores locales y regionales, entre ellos y los del exterior. Lo hacen en cuanto a la asistencia técnica, en cuanto a lo económico, a las transacciones comerciales, a los servicios financieros.

Las múltiples relaciones en juego

Pero las relaciones en juego van mucho más allá. Están por ejemplo los esfuerzos de MARENASS por facilitar el acceso de las familias a conocimientos y prácticas tanto ancestrales como modernas para que ellas mismas decidan qué les conviene y cómo usarlas. Es decir que se trata de poner a las familias en contacto con todas las fuentes disponibles de conocimiento y de ayudarlas a interrelacionarlas según sus necesidades y deseos.

Más aún, se trata de articular-relacionar diferentes clases de asistencia técnica, la que prestan bajo contrato monetario los especialistas o yachaq, la que brindan los yachachiq como miembros de la comunidad, como una suerte de "cargos" de la comunidad con su compromiso no-salarial, la que crían entre ellas las propias familias en sus grupos de ayni, en sus redes de solidaridad.

Están los afanes de CORREDOR por encontrar instrumentos y reglas de juego para que los recursos que brinda no encierren a los usuarios en una lógica microempresarial de mercado, no excluyan las actividades y racionalidades de la economía familiar tradicional, sino que posibiliten y mejoren las articulaciones y complementariedades entre ambas.

Están aquellos desafíos macro entre los que se ubican las intervenciones de los Proyectos. Entre lo público y lo privado, lo



Cómo hacer...

¿Cómo se decide qué se financia con los fondos transferidos?

La estrategia adoptada por el Fida ha sido la de generar mecanismos para que los usuarios de los proyectos focalicen y prioricen sus demandas. En el caso de MARENASS y CORREDOR se optó por un esquema basado en un concurso, mientras que en el FEAS se crearon comités especializados para este fin. Los concursos han resultado un mecanismo útil, transparente y económico de hacer este proceso, que además asegura la no intervención del proyecto en el proceso. En los casos de los concursos, con el que se inicia la relación entre el proyecto y las organizaciones, se deja (y exige) a cada organización diseñar y concertar sus planes y propuestas. El concurso termina siendo una excusa y un medio para concretar el proceso de priorización.

Es decir, se incentiva (y exige) a las organizaciones acreditadas para que definan un plan participativo y concertado sobre lo que deben y quieren hacer para alcanzar sus metas en el futuro. Para esto se utiliza la modalidad del concurso en el que, valiéndose de distintos medios, las organizaciones presentan representaciones de a donde quieren ir como grupo.

Como resultado de los concursos u otros mecanismos de priorización se obtiene una "lista" de lo que cada organización demanda como servicios de asistencia técnica. Esta "lista" es socialmente aceptada y es sobre la que se define el apoyo directo del proyecto. Esta "lista" es la que recibirá recursos para ser efectivizada en el mercado de servicios técnicos no financieros.

Carolina Trivelli, anexo 1, #79 a 81, del Estudio Temático

La apertura de cuentas bancarias

Para que una organización reciba fondos del proyecto como subsidio para la contratación de servicios técnicos no financieros, debe abrir una cuenta en una institución financiera formal. Esta condición, a todas luces práctica y de carácter burocrático-administrativa, resulta muy importante en la medida que incentiva (forzosamente) a las organizaciones a relacionarse con el sistema financiero mediante el ahorro o la utilización de determinados servicios financieros (órdenes de pago o cheques). El simple relacionamiento con el sistema formal es ya un gran logro ya que la penetración financiera en el país, y sobre todo en zonas rurales, es muy baja. La promoción del acceso al sistema financiero formal es un objetivo presente en los Proyectos y la apertura de cuentas es una de las maneras para implementar el primer contacto entre ambos agentes. Contacto que resulta atractivo desde ambos lados: los campesinos accediendo a servicios financieros y las entidades financieras ampliando sus grupos de clientes.

Una vez acabada la relación entre la asociación u organización de base con el Proyecto la cuenta puede seguir

siendo útil para la organización. El acceso al sistema financiero permite ampliar el capital financiero de la organización.

Si bien no hay ninguna preferencia por entidades financieras determinadas, las características de los usuarios de los Proyectos (quizá con la probable excepción del FEAS, por el momento en que surge y por los montos que maneja) hace que la mayor parte de las cuentas se hagan efectivas en entidades financieras formales no bancarias. Entidades con mayor conocimiento del trabajo con clientes con cuentas pequeñas, en su mayoría con identificación regional (geográfica y cultural) y con una oferta de productos adecuada a segmentos de clientes con poco dinamismo.

De igual modo no hay preferencias por cuentas de ahorros o cuentas corrientes. Sin embargo, desde el FEAS se viene discutiendo cuál es el mejor (más económico) formato para las organizaciones (que están generalmente lejos de las entidades financieras), sin lograr un acuerdo definitivo, si no más bien dejando la decisión a los propios usuarios (previa entrega de información sobre ambas opciones).

Carolina Trivelli, anexo 1, #101 a 104, del Estudio Temático



Sabía Ud. que...

...muchas comunidades de MARENASS consideran que sus **mapas parlantes** de planificación y de evaluación les van a servir para negociar colaboraciones con diversas instituciones.

... sólo en una fracción de los casos los Yachachiq contratados fueron miembros de la comunidad del demandante. (20% en Occepata, 50% en Soccus-Edén y 30% en la zona de Pacucha). Una porción significativa de **Yachachiqs** son de **otras localidades** (incluso de otras ciudades). Esto revela que el concepto de contratar a este tipo de asistente técnico trasciende lo estrictamente local y revela además la articulación con ofertas de asistencia técnica de otros espacios.

Estudio Temático, anexo 7



político y lo económico, por supuesto. Los Proyectos son estatales y sus “socios” son actores privados; buscan devolver al sector privado la asistencia técnica que en muchos casos el Estado le había expropiado; pero fomentan esas actividades privadas y realizan una inversión directa en ellas con fondos públicos que manejan los grupos privados... En eso los Proyectos son pioneros en desbrozar nuevos caminos de relación entre público y privado, sin pretender encontrar fórmulas rígidas, sólo abriendo sendas.

Entre lo rural y lo urbano, sobre todo. Se trata de romper la visión cerrada de lo rural como una cuestión de producción agropecuaria y más bien de acompañar a las familias en sus contactos cada vez más frecuentes y densos con la ciudad, para la venta de sus productos evidentemente pero también para la educación de los hijos, que se volvió prioritaria para ellas, para las oportunidades laborales, para las solidaridades con los migrantes. Alrededor del concepto de “corredor económico” se pretende en realidad insertar adecuadamente el desarrollo rural dentro de un desarrollo regional, facilitando múltiples articulaciones de familias y comunidades con las ciudades intermedias, con los lugares y actividades donde se desenvuelven los hijos, los primos, los compadres, los comerciantes, las industrias, las instituciones...

De las relaciones a los espacios

Para fomentar mayor densidad y calidad de relaciones, no se trata de ocuparse de ellas una por una, aisladamente, viendo sus “problemas” o frenos y tratando de resolverlos puntualmente. Se trata más bien de operar sobre los espacios donde entran a relacionarse todo tipo de actores, intereses y expectativas.

Son “espacios” en el sentido físico y temporal a la vez. Así los ciclos de aprendizaje de MARENASS son un tiempo largo (cuatro años) en el cual se insertan múltiples actores, temas, fuentes de conocimiento, dinámicas, desplazándose en el territorio comunal y hasta intercomunal, en las parcelas, en el entorno doméstico, al ritmo de lo que requieren los demandantes: las familias y comunidades.

Así, CORREDOR busca ir más allá de las simples “cadenas productivas” que pueden... encadenar a un solo producto, mercado, comprador. La opción no es por “productos promisorios” (que pueden fracasar en cualquier momento en el mundo actual donde la principal característica es la precariedad de todo y para todos). La opción es por el mercado, por la capacidad de actuar en el mercado con varios productos y servicios, es decir por la capacidad de relación y por los espacios de relación que permiten a las familias descubrir y aprovechar toda clase de oportunidades que contribuyan a sostener y mejorar la vida. Entonces el Proyecto prefiere dinamizar las ferias locales, los encuentros y acontecimientos que existen en las provincias y cerca de ellas, para

Cómo hacer...



Secuencia y transparencia en la presentación de MARENASS

Primera convocatoria: a nivel Provincial. Las reuniones se realizaron en presencia de los alcaldes provinciales en sus propias municipalidades, se les expuso las características y presupuesto que pretendía ejecutar el Proyecto a lo largo de sus 7 años.

Segunda convocatoria: a nivel Distrital. A través de esta convocatoria realizada a alcaldes distritales de cada ámbito provincial, se expuso de la misma forma la filosofía, postulados, estrategias y el presupuesto, programado en el horizonte temporal de 7 años, ésto dio paso a la elaboración de la primera sub-zonificación con la consiguiente priorización de comunidades campesinas. Con ello las municipalidades distritales convocaron a las comunidades campesinas de cada jurisdicción para la presentación e introducción del Proyecto.

Tercera convocatoria: a Directivos Comunales. Fue importante exponer directamente, en el local municipal provincial y/o distrital, ante los Directivos Comunales quienes representaban a sus respectivas Asambleas, explicando en forma más concreta, lo que pretendía realizar el Proyecto bajo la condición de asociarse y recibir la coparticipación de la propia Asamblea Comunal y de las familias comuneras. Se hizo conocer que el Proyecto transferiría fondos bajo mecanismos de concurso y competencia.

Una gran parte de estas comunidades desconocía qué era un concurso y menos qué significaba manejar directamente recursos del Estado en cuentas bajo su propia responsabilidad.

Se les invitó utilizando los criterios de sub-zonificación como cercanía y compatibilidad de intereses y costumbres más particulares, con el fin de poder realizar planes conjuntos de contratación de promotores comunales, de

asistencia técnica y de organización de concursos intercomunales y comunales.

Los Directivos Comunales regresaban a sus comunidades para exponer las propuestas iniciales del Proyecto MARENASS. Aquellas comunidades que conjuntamente aceptaron estas propuestas (que podrían resumirse en que el Proyecto no ejecutaría obras sino que transferiría fondos de acuerdo a los planes comunales y planes de concursos, para que éstas mismas contraten sus asistentes técnicos, etc.) solicitaron la presencia del Proyecto para realizar una presentación específica a las diferentes Asambleas Comunales.

Cuarta convocatoria: a nivel comunal. En ésta, participaron las familias, la Asamblea Comunal, así como organismos constituidos al interior de ellas, como los diferentes comités especializados (riego, forestación, vaso de leche, etc.). A estas reuniones se accedió por invitación de los Directivos, significando para el Proyecto además una primera muestra del interés y compromiso con la propuesta.

Cada exposición en estas Asambleas, por lo general extraordinarias, concluyó en aclarar preguntas y sobre todo despejar la gran duda: ¿puede una institución del Estado entregar dinero bajo responsabilidad directa de los comuneros? Además surgieron inquietudes sobre el entorno institucional, por la situación política electoral: hubo que realizar un trabajo estratégico y prudente para diferenciar a MARENASS de la corriente institucional del Estado que realizaba trabajos políticos, tomando como pretexto la lucha continua contra la pobreza rural.

César Sotomayor, Estudio Temático anexo 6, #13 a 20

Cuidado: ¡peligro!



Es común olvidarse del enfoque para limitarse a las metas. Algo de eso sucedió en CORREDOR cuando comenzó a promover el acceso de mujeres campesinas a **servicios de ahorro financiero**: en el afán de alcanzar más rápido la meta de 2000 mujeres con su cuenta de ahorro, se empezó a “llevar el banco a las comunidades” (o más cerca de ellas) en vez de facilitar que las mujeres vayan al banco, entren, pierdan el miedo, desarrollen su conocimiento y su capacidad de relacionarse con este servicio desconocido.

“Creo que el Proyecto equivoca el esquema de llevar el banco a las usuarias. La propuesta diseñada es exactamente al revés: las señoras deben ir al banco y entrar y salir de él tantas docenas de veces como sean necesarias para que no le tengan miedo y los empleados del banco les tengan todo el respeto que merecen como clientes normales.”

(Informe de Supervisión
Directa, marzo del 2003)

ampliar y volver más permanentes las relaciones y circulaciones que se tejen en ellas.

Tales espacios no han necesariamente de limitarse a los ya conocidos. Es interesante comprobar que familias campesinas y pequeños negocios locales empiezan a abrirse también a los espacios virtuales de las nuevas tecnologías para hallar una información, para escoger una eventual pasantía, para ampliar el espectro de sus relaciones posibles.

De esta manera, el cultivo de relaciones múltiples, que familias y comunidades ya iniciaron por su cuenta a raíz de los cambios socio-económicos y de los desplazamientos provocados por los años de violencia en el Perú, renueva lo rural, lo saca del falso encierro agropecuario que imaginaban las intervenciones externas, lo articulan en territorios de vida cada vez mayores, desde las parcelas y el entorno doméstico de las familias, hasta la provincia, hasta la región, hasta Lima, hasta allí donde llegan o permanecen parientes, amigos y otras fuentes de relación.



Cómo hacer...

Criterios y secuencia para la sub-zonificación

- i) **Articulación / aglomeración natural** – Articulaciones principalmente de intercambio productivo, comercial y familiar.
- ii) **Concentración** – Posibilidad de evitar la dispersión de recursos, tanto humanos como financieros.
- iii) **Ubicación de las comunidades campesinas en una cuenca o microcuenca** – Por la razón principal que los recursos naturales en los Andes se manejan verticalmente, desde el tratamiento de las partes altas, pues allí se originan los beneficios o perjuicios ambientales hacia el resto del ecosistema ubicado en la parte media o baja de una cuenca.

La secuencia metodológica para esta sub-zonificación fue la siguiente:

- i) Determinar relaciones de articulación distrital-comunidades, comunidades-comunidades, en talleres donde de las propias poblaciones asistentes realizaron el ejercicio.
- ii) Sub zonificación (5 ó 4 sub zonas por oficina zonal) y priorización inicial (Comunidades Campesinas a ser visitadas para la selección de las que se atenderán el primer año) haciendo uso además de criterios de concentración y de cuenca o microcuenca.

César Sotomayor, Estudio Temático anexo 6, #14



Dice la gente...

Anteriormente, por ejemplo, no sabíamos hablar cuando había reuniones. Cuando venían los jefes, nuestros profesionales de otras instituciones, a veces teníamos miedo de acercarnos, porque nosotros teníamos menos capacitación, algunos de nosotros somos analfabetos, nunca hemos estudiado no, porque acá en esa zona, dominamos

hablar quechua más, entonces castellano poco. Entonces **nos han capacitado**: “así se habla, así se presenta cuando hay reuniones”, eso nos ha capacitado, entonces sí, siquiera poco hemos mejorado.

Héctor Medina Meza, Comunidad de Tahuantinsuyo – Pacucha, Andahuaylas



Cómo hacer...

Primeras relaciones comunidades - MARENASS

firma de Convenio Marco
comunidades campesinas- proyecto MARENASS

firma de Contratos de Donación con Carga
comunidades campesinas- proyecto MARENASS

apertura de cuentas bancarias comunales

presentación del Plan Comunal
al proyecto MARENASS

solicitud de fondos y desembolsos
de la primera parte

Una interesante modalidad que comenzó a emplear el proyecto CORREDOR para fomentar relaciones entre diversos tipos de actores y facilitar la comunicación entre ellos es la realización de **encuentros** o **mesas temáticas** en las que todos los interesados (familias campesinas y sus organizaciones, microempresas, comerciantes, go-

biernos locales, asistentes técnicos, etc.) pueden conocerse, debatir, ponerse de acuerdo sobre ciertas acciones comunes, detectar ciertas posibilidades de negocios conjuntos entre algunos de ellos, etc. Un producto esencial es que se avanza así hacia **alianzas estratégicas** entre los involucrados.





Dice la gente...

En la relación entre campesinos y **entidades bancarias**, además de los temores mutuos por desconocimiento, influyen mucho los antecedentes negativos del sistema bancario. Dice una señora del Grupo Organizado de Mujeres de **Macarí**: “A veces recién vamos a hablar con los bancos y hay bancos que desaparecen... ¡Cuántas cosas han pasado y pueden pasar con los bancos! ¡Cómo nos responden ustedes

que el banco no se va a quedar con la plata?”. Por ello el proyecto CORREDOR se ha dedicado a difundir las leyes vigentes en el Perú que garantizan los depósitos en el sistema formal hasta por 20,000 dólares por persona.

Antes que venga el CORREDOR no me juntaba con otras señoras; estaba en mi casa haciendo las cosas de siempre: cocinar lavar, traer agua, juntar leña, cuando estaba triste no tenía a quien contar mis penas, estaba muy preocupada por la economía de la casa.

Antes de juntarnos y trabajar en grupo éramos muy tímidas y calladas, **ahora somos más abiertas**, nos contamos nuestras cosas y entre todas vemos la manera de ayudarnos, también cantamos y así aprendemos a tejer mejor.

Nuestras primeras ventas nos dieron mucha alegría, ahora ya tenemos platita para llevar a nuestra casa, ahora que está lloviendo mucho tenemos más ventas, nos piden sobre todo para los niños para que no se enfermen.

*Marisol Quispe Vargas (32 años),
secretaria del GO Virgen Inmaculada
de la Comunidad de Paca – Prov de Anta*

sabía Ud. que...



... un tema reiterativo en las entrevistas realizadas y que siempre se menciona de una u otra forma es que el proyecto ha contribuido a generar la posibilidad de **relacionarse** con personas, tanto como ellos, como con personas de otras zonas y con técnicos que han vivido otro tipo de experiencias y en otras zonas, lo cual redundando positivamente en sus propias actividades, sean éstas económicas o sociales.

Estudio Temático, anexo 7

Algo de conceptos...



¿Hacia un mercado de AT “campesino a campesino”?

La oferta de servicios del sistema «campesino a campesino» da muestras de haber comenzado a desarrollarse como parte de un mecanismo institucional de las mismas comunidades. Se observa que las comunidades envían a sus líderes tecnológicos (Yachachiq) a capacitarse con la obligación de ofrecer sus servicios a toda la comunidad, financiando incluso parte de sus gastos o liberándolos de sus obligaciones de las faenas o aportes materiales.

En estos casos no se desarrolla un mercado, a pesar de que existe demanda, porque se trata de servicios que las mismas comunidades proveen como bienes públicos, y se parece mucho a las funciones que cumplen los líderes tradicionales como los «arariwas». Estas personas desde la perspectiva de las comunidades cumplen una función social y por tanto es una posición de honor. De manera que el sostenimiento del sistema Campesino a Campesino recae en las mismas organizaciones campesinas, que son las que institucionalizan los acuerdos comunales.

Existe evidencia respecto a que los oferentes campesinos de servicios de A.T. son la fórmula de más bajo costo

para la extensión y capacitación. La mayor parte de los líderes tecnológicos no parece que se vayan a convertir en «yachaq» ni van a ofertar sus servicios en el mercado de A.T. Pero sí puede verse que se potencian como líderes capaces de asumir de mejor manera los cargos directivos en sus comunidades. Los que una vez asumidos, les permiten reforzar los procesos de adopción tecnológica y propiciar los cambios institucionales que las innovaciones requieren.

Pero las mejoras en la calidad de la oferta (factor endógeno), al generar un aumento en la productividad de los oferentes locales, está creando en algunos casos su propia demanda. Es el caso de una serie de servicios que surgen en las capitales de distrito; vienen dinamizándose alrededor de la prestación privada de servicios de sanidad animal. Aún así, este mercado se ve fuertemente limitado por los bajos ingresos de las familias rurales y la escasa rentabilidad de actividades que realizan los pobladores rurales.

*Augusto Cavassa, anexo 2, #93 a 95,
del Estudio Temático*

Comercialización: tipo de productos y cercanía al mercado

Mientras que el comercio de la carne en pie es una actividad liderada por la demanda urbana (regional y nacional) que succiona la producción local vía los intermediarios, el comercio del yogurt es una actividad minorista que involucra a los miembros de la familia productora en la venta final. Podría decirse que todo engordador de vacunos es un comerciante mayorista mientras que todo productor de yogurt es un minorista. En medio de estas dos situaciones límite, los criadores de cuyes tienden a ser minoristas, en tanto que los queseros tenderían a ser mayoristas.

De esta situación se desprende que la cercanía al mercado es más importante para los “minoristas” que para los “mayoristas” y, también, que los negocios de los primeros suponen una mayor complejidad que la de los segundos.

Para ambos, el asistente técnico productivo es importante pero, para los primeros, las capacidades mercantiles son decisivas de allí que, como sucedió en **Sunchuchumo**, el negocio termine siendo solo de algunas familias porque, además, en el caso del yogurt artesanal, rápidamente se puede saturar el mercado local.

La cercanía al mercado supone también un nuevo tipo de división del trabajo intra-familiar en virtud del cual, por ejemplo, los hijos estudiantes que residen en la ciudad, se convierten en los vendedores, casa por casa, del producto. Y conviene mencionar qué tendencias de este tipo refuerzan la *rurbanización*: sea porque el campo deviene periurbano, sea porque se genera la doble residencia de las familias rurales (citadina y comunal).

Estudio Temático, anexo 7

CLAVE 3

El ámbito:

lo rural como vida y territorio



Historias para contar...

Mi Municipio ha sido uno de los primeros que firmó Convenio con el Proyecto CORREDOR y como resultado de eso hemos realizado un concurso de comunidades ¿Un concurso de comunidades con que finalidad? Para que presenten sus iniciativas de negocios. En el concurso ganaron tres comunidades, en la Comunidad de **Camillacolla** van ha estar dedicados exclusivamente al mejoramiento genético de ganado vacuno; en la comunidad de **Quemilluni** se dedicarán a mejorar la crianza de llamas; y en la Comunidad de **Charamayo**, que fue la que quedó en primer lugar se hará el mejoramiento genético en alpaca.

*Miguel Gabriel Quispe Anchata, Alcalde del Distrito de **Mañazo** -Puno*

Los Proyectos pretenden potenciar a la gente y a todo tipo de relaciones. Pero no pueden hacerlo en todo, con todos. Solamente son proyectos. Necesitan entonces definir un ámbito (temático, espacial, social) en el cual han de concentrar sus esfuerzos. Los resultados alcanzados corresponden a una evolución muy aleccionadora en cuanto a la manera de comprender ese ámbito.

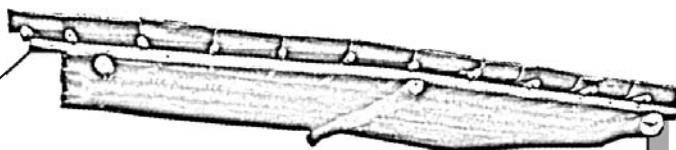
De lo agropecuario a lo rural

FEAS comenzó enfocado a la transferencia de tecnologías agropecuarias “validadas”. MARENASS le siguió marcando su ámbito en los “recursos naturales productivos” para mayor eficiencia de los “sistemas productivos”. CORREDOR abrió hacia los negocios rurales entendidos básicamente como productos agropecuarios y agroindustrias relacionadas, además del turismo. SIERRA SUR ya viene identificando su prioridad como “*agricultura de pequeña escala y actividades extra-prediales*”...

Más allá de los términos, condicionados por los contextos y por las negociaciones entre tutores de los cuatro Proyectos, se ve cómo éstos expresan una transformación progresiva en cuanto a lo que es o puede ser el desarrollo rural. De la mera “producción” se pasó al negocio y sus mercados. De lo estrictamente “agropecuario” se avanzó a una visión más amplia. De la simple “comercialización” de productos del agro se llegó a abarcar todo tipo de actividades de las familias, incluyendo las extraprediales.

No lo inventaron los Proyectos. Más bien la propia realidad les enseñó a revisar los planteamientos. La realidad de las comunidades donde la principal inversión de las familias no es en agricultura ni ganadería sino en educación formal para que los hijos puedan salir, sea definitivamente, sea a aprovechar oportunidades laborales de la ciudad. La realidad de los estudios que demuestran que los campesinos (en el Perú pero también en el conjunto de América Latina) sacan más de la mitad de sus ingre-

Algo de conceptos...



Enfoque territorial relevando el encadenamiento urbano-rural

Antes de que se iniciara el proyecto del CORREDOR Puno-Cusco ya se había introducido el tema territorial cuando al interior del MARENAS se comenzaron a desarrollar los concursos orientados hacia la mejora de las viviendas y los corrales. Al reivindicar la función residencial de sus predios, los campesinos introdujeron desde la práctica del Proyecto una importante innovación: no se trata solamente de ampliar el enfoque productivo hacia lo no agropecuario y lo extrapredial, se trata además de considerar lo reproductivo familiar. La valorización de los activos campesinos trasciende la hacienda y comprende a los activos residenciales.

El CORREDOR Puno-Cusco ubica el desarrollo campesino en múltiples dimensiones que asumen y relevan el encadenamiento urbano-rural. En primera instancia, gracias a los planes de negocios se abandona el enfoque endógeno productivista (cómo producir más y mejor) para incorporar la orientación de producir aquello que el mercado demanda y para lo cual somos competitivos. Actualmente se está buscando mejorar y ampliar el acceso a la información y promoción de las oportunidades mercantiles.

En el FEAS se desarrolló un componente denominado “servicio de referencia tecnológica” que tuvo poco éxito porque no enfrentó el tema de las comunicaciones como el fortalecimiento del mercado de la información realmente existente sino, más bien, como una función pública tercerizada. Actualmente el CORREDOR está buscando generar localmente productos específicos: auspicio y promoción de eventos comerciales, confección y difusión de un servicio de páginas amarillas y la puesta en marcha de un sistema de consultas telefónicas denominado “CORREDOR contesta”.

En segunda instancia, se han incorporado actividades orientadas a potenciar las economías de los microempresarios ubicados en las pequeñas y medianas ciudades del ámbito. Esta innovación está todavía en una fase inicial que no ha definido cuestiones estratégicas claves: por ejemplo, ¿se deben apoyar cadenas de valor específicas o fortalecer la vida económica de las pequeñas ciudades, concebidas como plataformas económicas rurales?

Ricardo Vergara, anexo 3, #17, del Estudio Temático

Los corredores económicos

Las ciudades dejaron de ser concebidas como expoliadoras del campo a través del intercambio desigual y comenzaron a ser vistas como fuentes de oportunidades económicas y sociales. El desarrollo rural pasó a ser visto como parte del desarrollo regional y poco a poco se llegó al concepto del desarrollo territorial. Los corredo-

res económicos, que dan forma longitudinal a los subsistemas urbanos en el Perú, dejaron de ser sólo una propuesta de comprensión del espacio y fueron relevados gracias al proyecto CORREDOR Puno-Cusco a nivel de una propuesta de intervención.

Ricardo Vergara, anexo 3, #90, del Estudio Temático



Sabía usted que...

La principal inversión de don Demetrio Melgarejo Huamán, de **Salla Salla, Parinacochas**, fue la construcción de varios dormitorios para sus hijos, **emigrantes** a la ciudad, para que los nietos estén a gusto y tengan ganas de volver. Comenta riendo: *Mis hijos me dicen: "Papá, ¡te estás poniendo al día en tu vejez!"*

Facilitar la **participación en eventos de Promoción Comercial** posibilita que las organizaciones usuarias tengan una visión distinta para organizarse mejor en el proceso de gestión de su negocio. Los contactos para ventas los obtienen directamente. Es una de las experiencias exitosas que tiene efectos en plazos muy cortos. Un medio muy útil que apoya y dinamiza el proceso es la producción y difusión de catálogos de calidad.



sos monetarios de actividades no-agropecuarias, no-prediales. La realidad de los fondos de inversión entregados por los Proyectos (por ejemplo los GOM -"grupos organizados de mujeres" o "mixtos"- de MARENASS) que muy pocas veces fueron usados para producción agrícola o ganadera y que tuvieron sus mayores éxitos como crédito para acciones de comercialización o para atender necesidades momentáneas sin tocar al ahorro (tradicional pero difícil de transar rápidamente) en ganado, granos o tubérculos.

Desprenderse de lo agropecuario...

Porque tenían a la gente como "sujeto" de sus "objetivos", porque ellos no decidían sino las propias familias y comunidades, los Proyectos pudieron acercarse progresivamente a esta comprensión (fueron acompañados por la gente en sus esfuerzos por comprender). ¡Pero no es tan fácil desprenderse de lo agropecuario!

Toda la formación de los profesionales tiende a hacerles mirar a los campesinos como a "agricultores", como a "productores agropecuarios". Todo el marco de proyectos suele medir el éxito como la transformación de unos "campesinos de subsistencia" en "productores de mercado", con sus parámetros de "producción" y "productividad". Las entidades que intervienen en el campo buscan prioritariamente su personal entre profesionales de la producción agropecuaria porque son los que tienen más experiencia de trato con los campesinos.

Así la primera dificultad nacía dentro de los Proyectos mismos: el apoyo a "mercados" en CORREDOR comenzó viéndose por... rubros y cadenas productivas. Dentro de sus colaboradores inmediatos: algunos "promotores comunales" de MARENASS quisieron volverse promotores de paquetes tecnológicos ganaderos. Dentro de la oferta disponible de asistencia técnica: muchos técnicos trataron de convencer a quienes les contrataban para mejorar lo que era UNA de las actividades de las familias a fin de volverse monoprodutores en la misma...

... para entender la vida rural ...

No solamente era cuestión de desprenderse de lo agropecuario. También era difícil entender qué significa el campo, el mundo rural, para las familias y comunidades. Cuando las familias de MARENASS comenzaron a incluir en sus concursos integrales ciertas técnicas de construcción de fogones, revocado y pintado de paredes, creación de huertos caseros, enlucido de calles y áreas de recreo, etc., el Proyecto lo interpretaba como "mejoramiento de viviendas", en el sentido urbano, cuando para la



Historias para contar...

La casa para aprender en familia el ordenamiento de los recursos naturales

De su visita por más de treinta comunidades que trabajan con MARENASS, la misión Fida de evaluación de abril del 2002 había sacado la conclusión que el ordenamiento del espacio en la casa y su entorno había favorecido a su vez el ordenamiento de las chacras, de los pastizales, de la comunidad en general.

Calera y Salla Salla vienen a confirmar esa idea. En el espacio doméstico se dio la oportunidad de realizar muchas de las prácticas de manejo de recursos naturales, de reflexionar el espacio y su acondicionamiento con nuevas perspectivas, de hacerlo en conjunto, entre todos los

miembros de la familia, de proyectar las nuevas capacidades de planificación hacia otros espacios, hacia las chacras, hacia las áreas de pastoreo, hacia la comunidad entera.

Por más que una técnica haya sido ensayada primero en la zona de chacras, su apropiación familiar continua se fue dando o fortaleciendo en el entorno casero. Y de ahí influyó en más criterios, en un nuevo entusiasmo, en mejores bríos, para proceder en los espacios mayores de las parcelas agrícolas y de la comunidad.

“Comunidades rurales: la mejor inversión del Estado”;
Pierre de Zutter et al; Preval 2003

Del néctar a la microempresa en Chiara

Visitamos a la comunidad de **Chiara, Sicuani**, en mayo del 2003. Un “Grupo de Hortalizas Ecológicas” aprende haciendo el arte de la horticultura orgánica, de la fabricación de néctares de zanahoria y otros, de su venta. Probamos. Compramos y nos los tomamos ahí misma durante la charla...

El grupo obtuvo co-financiamiento del proyecto **CO-RREDOR** para contratar asistencia técnica. Bien el ingeniero. Metiendo la mano a la obra sin temor a ensuciarse. Ayudando a avanzar gradualmente con materiales sencillos. El grupo sueña ...

Y a la hora del sueño, al ingeniero “le sale el ingeniero”: un buen laboratorio para la certificación de higiene; todas las parcelas de las seis u ocho familias (no me acuerdo) enteramente dedicadas a las hortalizas; una microempresa próspera... Ya nada que ver con la vida de la gente (sólo trabajan dos días a la semana porque tienen muchas otras actividades).

¡Cuántos fracasos habremos visto por esos modelitos que andan rondando las cabezas!

Pierre de Zutter

Algo de conceptos...

Estrategia de entregar fondos, lo agropecuario y lo rural

La **estrategia** adoptada se resume en entregar recursos públicos a los demandantes “calificados” para que ellos los asignen a las iniciativas más rentables socialmente. Estos fondos se gastan en mercados, locales en su mayoría, dinamizándolos en la ruta marcada por los demandantes y no en aquella definida por agentes externos (sector público, por ejemplo).

Esta estrategia sólo es viable en la medida que no se limita a determinados sectores productivos o sociales, sino

que se desarrolla ahí donde se encuentran las posibilidades que revelan una demanda por servicios técnicos no financieros. En este sentido, es fundamental la apertura a negocios de los hogares asentados en el ámbito rural y no la consideración de actividades agropecuarias, por ejemplo, ni exclusivamente “rurales”.

Carolina Trivelli, anexo I, # 38 y 39,
del Estudio Temático





Dice la gente...

El proyecto enviaba a un promotor que venía con otros técnicos contratados a enseñarnos diferentes clases de trabajo, por ejemplo para ganadería hemos tenido también, y nosotros hemos puesto **esa voluntad para aprender** sobre el mejoramiento de animales, de cuyes y de todas las variedades de animales...

Gracias a MARENASS, pues ahora lo sabemos nosotros mismos: nos preparamos yogurt, mermeladas; las señoras incluso están organizadas. Mujeres, ya lo hacen ya. Hay cuatro grupos de mujeres organizadas acá. Antes trabajaban en negocios así personalmente en sus tienditas, pero ahora saben comprar y también, por ejemplo, productos animales y están trabajando y produciendo con dinero que viene del banco..."

Roberto León Korimanya, Comunidad de Qoñeq Moyobamba, Chincheros,

Estoy aprendiendo a dosificar porque MARENASS también me ha enseñado. Ahorita estoy practicando, **ya más o menos sé**. Antes no daba mucha importancia porque nadie nos ha enseñado. Mi ganado ha mejorado, han conservado su peso, les controlo así mensualmente las enfermedades, antes no controlábamos enfermedades...

Pascual Navarro Osco, Comunidad de Santa Elena, Andahuaylas

gente era el ordenamiento del espacio doméstico de vida, con sus comodidades pero también con las actividades económicas que hacen a esa vida doméstica.

Una observación atenta permite ahora percatarse de que el campo cumple para la gente una doble función, una "productiva" y la otra "residencial", es decir de lugar de vida. Eso es precisamente lo que atrajo a muchos desplazados a retornar a sus comunidades después de los años de violencia: un lugar para vivir, un lugar para una vida diferente. Eso es lo que expresaban las comunidades de MARENASS con sus concursos sobre el entorno doméstico: no buscaban mejores "casas" para los "productores" sino mejor vida para las familias.

¿Acaso no es lo que pretenden alcanzar en muchas partes las familias urbanas que anhelan tener una "casa de campo" o una residencia en las zonas rurales de la periferia de la ciudad? ¿Cuál es la principal diferencia entre una "casa de campo" para gente urbana y las parcelas-casas de muchas familias rurales? Que no existe en estas últimas una diferencia tan marcada entre el espacio del trabajo y el espacio de residencia...

... y volver a descubrir lo agropecuario

Ese acercamiento a la vida rural ayuda a desprenderse de la hegemonía agropecuaria y permite entonces... volver a descubrir lo agropecuario con otros ojos. Porque lo agropecuario es importante en la vida campesina. Pero no necesariamente como fuente de ingresos, o como fuente principal de ingresos monetarios. Hoy día, la cosecha de ingresos es muy amplia, muy diversificada.

Cabe mirar en especial el caso de muchas familias donde los hijos migraron a la ciudad y donde sólo quedaron las personas mayores. A menudo no necesitan ni buscan ganar dinero; obtienen el que requieren de las remesas de sus parientes. Sin embargo se dedican a tiempo completo o casi completo a actividades agropecuarias. ¿Qué cultivan? ¿Cariños y sabores! ¡Y alimento para la vida diaria y para la vida festiva! ¿En qué invierten? ¡En agasajar a los parientes lejanos cuando van a visitarlos y cuando éstos vienen!

Eso es precisamente uno de los grandes impactos de MARENASS: haber contribuido a que no solamente unas cuantas familias más pudientes se den esos gustos sino que muchas familias pobres, al alcanzar seguridad en el alimento, adecuen sus estrategias de vida, ya no inviertan solamente en educación para



Historias para contar...

Ccuyo, Marangani: los cuyes de Teodoro

En el 2001, a través del Programa de Empleo Juvenil (PEJ) nos enteramos de la existencia del Proyecto CORREDOR y ellos nos incentivaron para que un grupo de 8 jóvenes de la Comunidad de **Ccuyo** en **Marangani**, presentemos un Plan de Negocios para la crianza de cuyes. En ese momento cada uno de los socios teníamos unos 10 cuyes y los criábamos como acostumbraban nuestros padres, en la cocina, todos mezclados y les dábamos sólo pastos naturales. Como eran tan pocos cuyes, sólo alcanzaba para comer y de vez en cuando vendíamos algunos en el mercado de Marangani o Sicuani a S/ 5.00, porque eran pequeños.

Cuando el Proyecto CORREDOR nos aprobó el Plan de Negocio y nos dieron S/ 5,600 para contratar técnicos que nos asesoren a mejorar la crianza de cuyes, decidimos contratar a los técnicos del PEJ porque ya los conocíamos, con ellos hicimos un programa de capacitación y asesorías y aprendimos las siguientes cosas:

- No criar en la cocina, sino hacer un galpón especial para los cuyes con techo transparente para dar calor, construimos también jaulas con madera de eucalipto y malla, ayudándonos entre todos.
- El asistente nos aconsejó que para mejorar la raza debíamos comprar reproductores en las ferias. El mismo nos ayudó a escoger, tienen que ser: con buena cabeza, ojos negros, ñatos, de orejas caídas y con el tren posterior ancho. Mi esposa y yo compramos 4 reproductores de diferentes tipos, eso nos costó S/ 450.00, además compramos 8 hembras, cada una de S/ 50.00, para todo esto tuve que vender un toro, porque tenía fe de que me iría bien.
- En la alimentación nos enseñaron que para que los cuyes estén sanos y crezcan bien debemos sembrar pastos: alfalfa y raygras, y además nos enseñaron a

- darles afrecho (cáscara de cebada, maíz, trigo y habas) una o dos veces al día. Actualmente yo compro 2 quintales de afrecho al mes y eso me cuesta S/. 40.00.
- Aprendimos también a seleccionar los machos que podían servir para reproductores y las hembras que pueden tener buenas crías, los demás los engordamos y los llevamos al mercado, ahora por esos cuyes nos pagan entre S/. 10 y S/. 12 porque son más grandes.
- Otra cosa que aprendimos es a combatir algunas enfermedades, como las "Itas" (especie de pulgas), la hinchazón de barriga de las crías, diarreas, carachi (enfermedad de la piel), para eso utilizamos medicinas y también productos naturales.
- También hemos hecho prácticas de cómo preparar y presentar los cuyes en los concursos de las ferias, para que ganen, para eso llevamos registros en cuadernos para explicar bien como están variando en el peso y el tiempo exacto que tienen.

Con todo este manejo, hemos aumentado bastante la cantidad y calidad de nuestros cuyes. Tengo cientos entre reproductores y madres. He ganado primer premio en concursos regionales.

Como nos está yendo bien, otros jóvenes de la comunidad quieren ser parte del grupo y como ellos no participaron de las capacitaciones, nosotros les enseñamos gratis.

Como cada vez hay más gente que me busca para que le explique como estoy criando, ellos mismos me han propuesto que escriba un folleto. También acondicioné un local para dar capacitaciones a los grupos interesados.

Ahora con mi familia vivimos de los cuyes y de la asistencia técnica y capacitaciones que damos.

Teodoro Calle Sanca



Sabía usted que...

El manejo de las diferentes tecnologías y estrategias nuevas de producción ha permitido no sólo el incremento de la producción familiar; sino también su diversificación y el escalonamiento de la producción dentro del ciclo anual. Este proceso llevó muchas veces a los campesinos a **alejarse de las consideraciones iniciales** del Proyecto, formuladas en base a recomendaciones de expertos, que partían de criterios científicos fundamentados en una supuesta “eficiencia” pre-establecida. Un acierto del personal técnico de MARENASS estuvo en su apertura, lo que les permitió replantear sus conocimientos técnicos como parte de un proceso de Interacción e intercambio de apreciaciones con los campesinos.

Augusto Cavassa, anexo 2, #92, del Estudio Temático

Sabía usted que...

...todos los hallazgos de las encuestas de terreno remiten a una sociedad campesina inmersa en un **proceso muy acelerado de cambios** que son **ajenos a la revolución tecnológica de la actividad agrícola tradicional**. Ajenos, también, al protagonismo exclusivo del jefe de familia puesto que la esposa y los hijos son protagonistas de primer orden en la reestructuración socio-productiva vigente.

salir del campo y su pobreza sino también en “residencias” para retornar, quedarse, atraer las visitas.

Lo agropecuario ha de mirarse entonces con ojos diferentes; ya no con la obsesión del aumento de producción y productividad sino como ingresos y gustos, como una actividad dentro de estrategias múltiples y diversificadas. Puede decirse que, al comenzar a superar la mera subsistencia mínima, la vida campesina ya no es solamente agropecuaria...

Territorios para circular

Con este cambio de percepción de lo rural, donde lo importante son las relaciones, las oportunidades, la diversidad de actividades, los Proyectos buscaron precisar el ámbito físico de su intervención. MARENASS lo intentó por el lado de microcuencas, sin mayor éxito por razones varias; CORREDOR lo tiene como desafío de un... corredor socio-económico; SIERRA SUR empieza a plantearse los distritos como unidades de concursos intercomunales...

Lo cierto es que, detrás de los criterios empleados, lo que se persigue es encontrar cuál podría ser la unidad espacial de un desarrollo articulado y coherente. Lo que se persigue es descubrir cuáles serían los territorios (como unidad de gente y naturaleza en el tiempo) a partir de los cuales, alrededor de los cuales, trabajar.

Pero, ¿qué sería un territorio de desarrollo? La mayor parte de las unidades que se ofrecen se definen más por sus límites externos que por su coherencia interna (límites orográficos para el criterio especializado de las microcuencas; límites político-administrativos determinados por el Estado para los distritos y provincias). Además, lo de límites ya no es criterio esencial hoy en día porque el desarrollo no pasa por encerrarse dentro de fronteras sino por circular dentro y fuera. La circulación (de gentes, de bienes, de conocimientos y técnicas...) se ha vuelto una condición indispensable. Por ello, para evitar que circulación se vuelva simple dispersión, lo que se requiere es una cierta “comunidad de vida”.

La vida de las familias y comunidades circula cada vez más entre el campo y la ciudad. Los Proyectos están intentando cada vez más concebir sus territorios de intervención como un espacio continuo entre campo y ciudad. Y se preocupan de estimular y facilitar la circulación dentro del mismo y desde éste con el exterior. De ahí la importancia creciente de las pasantías. De ahí que las pocas co-inversiones de los Proyectos en infraestructuras se vuelquen en gran medida hacia caminos y puentes y hacia los



Algo de conceptos...

Las categorías “comunidad” y “campesino”

Las familias que pertenecen a las comunidades forman sistemas sociales que poseen redes tendidas entre campo y ciudad, constituyéndose hoy en día en ámbitos sociales muy importantes para entender la dinámica del país en su conjunto. A pesar de su origen campesino, vale la pena resaltar que el centro dinámico de estas redes se ha trasladado cada vez más hacia los polos urbanos. La razón de ello es simple: la economía de mercado en las ciudades estimula la interacción, proporcionando fuertes incentivos para aumentar la productividad. Esto significa que las comunidades están y estarán cada vez más dinamizadas por sus miembros migrantes que hace tiempo han dejado de ser campesinos.

Bajo estas premisas cabe preguntarse:

+ Las categorías comunidad y campesino, sobre las que se diseñaron las intervenciones ¿fueron las más adecuadas para comprender la realidad de la población rural pobre de la sierra sur?

+ El capital social, en forma de organizaciones y redes, ¿presenta mecanismos de causalidad claros respecto a que facilita el acceso a los mercados, la capacidad de negociación, el acceso a servicios y el acceso a información de la población rural pobre?

*Augusto Cavassa, anexo 2, #19 y 20,
del Estudio Temático*

Familias campesinas: el objetivo reproductivo

En las familias campesinas el objetivo trascendente es reproductivo, no productivo. La seguridad propia y la de los hijos no son buscadas mediante el enriquecimiento de la explotación sino, más bien, en virtud de la integración exitosa de los hijos a los mercados laborales predominantemente urbanos (regional, nacional y hasta internacional).

El instrumento para lograr este objetivo es la educación y para ello hacen grandes esfuerzos que benefician las economías urbanas con las cuales están conectadas.

*Ricardo Vergara, anexo 3, #15,
del Estudio Temático*

Historias para contar...

En MARENASS la palabra mayor es “ordenar”

Las acciones se insertan en “proyectos” propios y crecientes de gestión del territorio, tanto para aumentar, adecuar y aprovechar su potencial económico como mejorar la calidad de vida, a través de un ornato más sano y más agradable, a través de un “ordenamiento”. “Ordenamiento” es el término que caracteriza al conjunto de emprendimientos de los actores locales: comenzando por la casa, base de la familia y actor principal dentro del ecosistema, para avanzar hacia el conjunto del predio y la comunidad toda. “Ordenar la casa, la chacra, la comunidad” se convirtió en un eje de movilización de las energías.

La metodología actualmente empleada difiere del enfoque inicialmente propuesto por MARENASS y centrado en “sis-

temas productivos”. Las familias y las comunidades fueron más allá y comenzaron a diseñar estrategias para el mejoramiento y la permanencia de la vida en general, en todas sus dimensiones. Pasaron de lo “productivo” a lo “ambiental”, de los “recursos naturales” al conjunto de actores del ecosistema. De esto deriva un impacto mayor, y sobre todo un mayor potencial de sostenibilidad del proceso por medio de su reinserción dentro de las características sociales, económicas, culturales y tecnológicas de los actores locales.

*(“Evaluación Pre-Terminal de MARENASS”,
p. 45, Pietro Simoni, 2002)*





**Cuidado:
¡peligro!**

Del paternalismo al campesinismo: ¡El campesino lo dice!

Desprenderse de lo agropecuario, desaprender los paquetes, no significa renunciar a dialogar y negociar con las comunidades. En muchos casos se oscila todavía entre el paternalismo y el campesinismo: “el campesino lo dice” ¡y sanseacabó! Este es un desafío esencial para el personal de los Proyectos. Si bien las prácticas conducidas por las propias comunidades llevan a muchos cambios y cuestionamientos, se trata precisamente de “cuestionarse”, de profundizar el propio saber profesional a fin de entender. Es una responsabilidad: abdicar de ella significa aceptar que, mañana, otros proyectos de este tipo ya no necesitarían contar con profesionales de las ramas agropecuarias.



Sabía usted que...

...en **Sunchuchumo, Sicuani**, los tres socios del primer plan de negocios son los que brindan asistencia técnica remunerada a los 22 socios nuevos del segundo plan de negocio.

requisitos (alojamiento, aseo...) para los visitantes, para los “circulantes”...

De ahí los esfuerzos para que los roles ya no estén tan separados entre gente del campo y gente de la ciudad, por ejemplo que los rurales puedan tener ingresos ofreciendo asistencia técnica y que los especialistas en asistencia técnica tengan sus propias actividades y negocios “rurales”. De ahí en general el afán de acortar distancias de todo tipo (físicas, culturales, de género, etc.) para densificar las relaciones, para intensificar la circulación y sus frutos.

Lo rural como forma de articulación campo-ciudad

De esta manera, si bien lo rural es el ámbito básico de los Proyectos, ya no se concibe por oposición a lo urbano sino por articulación entre el campo y la ciudad. Entre el campo y las ciudades intermedias que viven en gran parte de los productos campesinos y de los servicios que prestan a éstos. Entre el campo-ciudad intermedia y los centros urbanos mayores que brindan oportunidades educativas y laborales y esperan productos rurales adaptados a sus gustos. Entre el campo y sus migrantes hambrientos de productos con sabor a terruño y dispuestos a financiar no solamente la subsistencia de sus parientes y la fiesta patronal sino también los cariños y la identidad que fluyen en los lazos con comunidades de mejor vida. Entre el campo anhelante de poder contar con mayor diversidad local de oficios, servicios y actividades, y la ciudad deseosa de cultivar las ventajas de su cercanía a productos con sabores que son un lujo en las metrópolis, a ambientes sosegados que sólo los ricos de las metrópolis pueden alcanzar en sus excursiones, a...

¿Lo rural? ¿Quién puede forjar esta nueva ruralidad? Los Proyectos, no. Pero pueden contribuir mucho... con criterios adecuados.



Mi idea más adelante es trabajar en carpintería y en albañilería, hacer contactos con más instituciones, ser más conocido y abrirme hacia Lima. Allí tengo familia, tíos, hermanos y conocidos, así, también ingenieros y arquitectos viven allá en Lima...

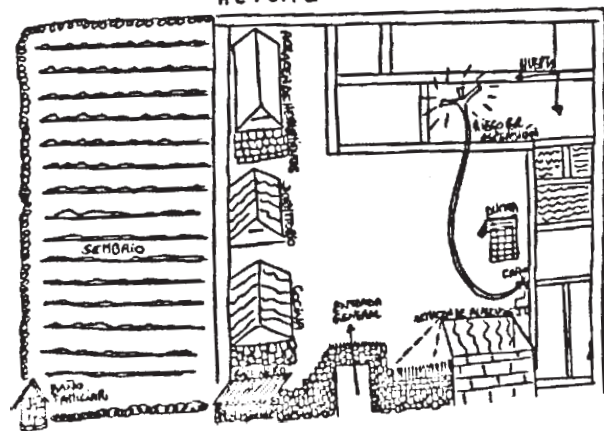
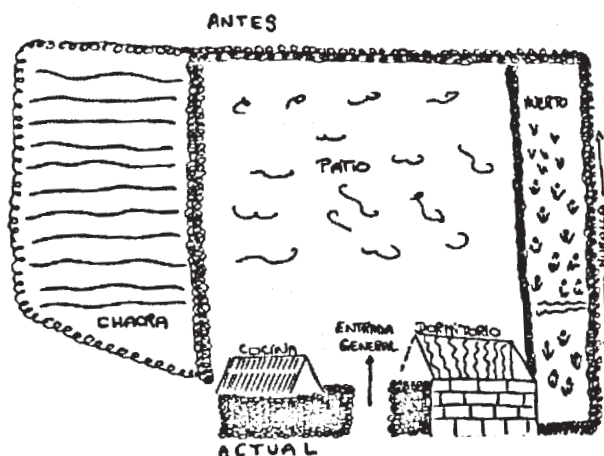
Paulino Mondalgo Huamán,
Comunidad de **Santa Elena**, Andahuaylas

Dice la gente...

Como un plan de negocios hemos pensado en la **crianza de abejas**. Estamos produciendo miel. Algunos tenemos instalado nuestras colmenas, pensamos entrar con la producción de miel, y también es complementado con la fruticultura, porque se dice que cada 3 frutales debe haber una colmena (...) Y después queremos comenzar a vender servicios y también algunas líneas de producción: miel es uno de ellos, los néctares porque ya vamos a producir, pero vamos a aprender a sacar néctares de fruta...

El proyecto **CORREDOR** nos ha dado un grado más elevado: si antes éramos de primaria, ahora somos de secundaria...

Indalecio Tito Tito, Kamayoc,
formado por ITDG



Cambios en las casas...

Calera, **Parinacochas**, Ayacucho: la casa de la familia Basilio Ramos – Filómena Castañeda, antes y después de MARENASS



Historias para contar...

Asociación de Convivencia familiar Chachapata

Se trata de una familia que brinda servicios de alojamiento, alimentación y otros a turistas (cusqueños en su mayoría) durante los fines de semana. La familia es de un pequeño propietario que tendría más de 5 has y que es miembro de la comunidad campesina. Su emprendimiento crearía encadenamientos generadores de ingresos hacia los demás comuneros a través de la rehabilitación de andenes de gran valor histórico y estético (en tierras propias y de otros comuneros) pagados por el subsidio del Proyecto, la venta de servicios de alquiler de caballos, alimentos y servicios de guía. La familia posee una pequeña carpintería, un vehículo y está mejorando progresivamente sus lugares de alojamiento. Se

les ve muy emprendedores. (...) El Proyecto les apoya también con el diseño de una página Web que informe a los turistas.

Opinión: Parece un buen emprendimiento con un nivel de subsidio (7000 soles) recuperable en salarios e ingresos rurales locales. El 1 de mayo la familia iba a recibir a 50 visitantes (por primera vez tantos juntos) a los que cobra 20 soles diarios entre alojamiento y alimentos y venta de servicios de guías y caballos por otros 10 soles por persona. El todo con un coeficiente de ingreso rural local que podría estimarse en 25% o más.

Informe de Supervisión Directa – CORREDOR – abril del 2002

Algo de conceptos...



El arte de desaprender

Desaprender es un arte, poco reconocido, insuficientemente practicado. Porque lo más que se suele hacer es reemplazar un conocimiento por otro. Si una "verdad" parece ya no funcionar, se adopta otra "verdad". Se pasa de una a otra sin el necesario proceso de desaprender, más bien con el mismo dogmatismo que se tenía con la anterior. Todos tenemos ejemplos, en nuestro propio recorrido y en el de

los colegas, también de mucha gente famosa, de tales saltos de un extremo a otro.

Esto sucede porque se confunde desaprender con negar lo que falló, descartarlo totalmente, de plano. Negar no es desaprender, por tanto no es aprender.

*"El arte de desaprender para volver a aprender",
Pierre de Zutter, inédito, 2002*

Mejorar el patrimonio para fortalecerse en el mercado

La intervención de los Proyectos busca mejorar el nivel patrimonial de los individuos y sus asociaciones, no sólo para aumentar el bienestar y seguridad de las familias sino para fortalecerlas en el mercado. Las transacciones de mercado implican riesgos y compromisos que pueden ser sobrellevados en la medida que se tiene cierto respaldo. El respaldo más importante es el nivel de capital o patrimonio de los participantes en el mercado y el capital de los participantes es una combinación de varios tipos de capital. Los que no tienen recursos líquidos tienen mano de obra y/o tienen capital social para que los respalde. Los que tienen recursos

naturales rentables tienen un potencial productivo y de seguridad (alimentaria al menos) que los respalde.

Mayores niveles de capital, en cualquiera de sus formas, significan también mayores niveles de seguridad. Seguridad que resulta fundamental en ausencia de mercados de seguros y/o con mercados financieros imperfectos, pues es lo que permite sobrellevar el riesgo de que se presenten shocks adversos (desgracias). En ausencia de capital o patrimonio de respaldo, las decisiones productivas son más conservadoras pues no hay margen para asumir riesgos.

*Carolina Trivelli, anexo 1, #191-192
del Estudio Temático*



Sabía usted que...

Un grupo considerable de los que ofrecen **asistencia técnica** lo hacen **como actividad complementaria** a otras actividades económicas que realizan. En muchos casos son profesionales que ya tienen una actividad que les genera ingresos (vendedores de insumos, trabajadores de alguna ONG, micro-empresarios, etc.) y venden servicios de asistencia técnica como actividad complementaria.



Cómo hacer...

MARENASS no pregunta a los campesinos cuáles son sus problemas; pregunta qué es lo que quieren hacer y cómo; sin "seguidismo" y dentro del marco de la propuesta MARENASS.

*("Evaluación Pre-Terminal de MARENASS", p.52,
Pietro Simoni, 2002)*

CLAVE 4

La estrategia:

criterios para dinamizar actores y relaciones

Lo primero que intranquiliza a quienes escuchan hablar de los Proyectos es la transferencia directa de fondos a los grupos y comunidades para que ellos los manejen, decidan de su uso, contraten, paguen...

Lo primero que marca a quienes se acercan a los Proyectos, desde MARENASS, son los concursos, es la dinámica de concursos que se extiende de comunidad en comunidad, de ciclo en ciclo, de año en año.

Sin embargo los Proyectos no son los primeros en haber empleado uno y otro procedimiento. Más bien aprovecharon antecedentes. ¿A qué se debe entonces que hayan alcanzado impactos que pueden calificarse como excepcionales, inusuales? Al conjunto de claves que reseña este libro. Y especialmente a ciertos criterios que guiaron tanto su diseño como su actuar diario.

Transparencia y reglas de juego para la confianza

Mucho se habla de confianza. A menudo en términos de “ganar la confianza” de la población, para que adopte las soluciones definidas por las instituciones y proyectos. Para contrarrestar esa visión que busca utilizar la confianza de la gente, surge el postulado de “hay que creer en la gente”. Sí, pero... una cosa es basarse en la desconfianza sistemática, otra cosa es caer en la confianza ciega.

Lo que mejor define las relaciones que los Proyectos buscaron establecer con las comunidades y grupos es la sinceridad. Transparencia y reglas de juego claras fueron esenciales para avanzar hacia relaciones sanas, sinceras, evitando los engaños mutuos, tanto en los objetivos como en las decisiones, en las prácticas y en los manejos financieros.

Transparencia y reglas claras comienzan desde la selección de personal. Además de la convocatoria pública con jurado independiente, el procedimiento de un Taller de Capacitación-



Sabía usted que...

Salvo el FEAS, los demás proyectos no tienen un **componente de creación de conocimientos** o de investigación. Su objetivo es más bien la transmisión de conocimientos validados y probados y no la creación ni experimentación de nuevas prácticas.



Historias para contar...

Primeros mapas parlantes y concursos de diagnóstico y planificación

Para el primer concurso promovido por MARENASS, denominado Diagnóstico y Planificación Participativa, se contó con los servicios de una Consultora que ayudó a definir la metodología.

Con este concurso, realizado a través de mapas parlantes, se pretendía que las comunidades pudieran presentar un diagnóstico de su realidad en 3 momentos, primero describiendo el pasado de la comunidad: se sugirió reconstruir esa realidad hace 30 años, con la participación de los pobladores ancianos, y recurrir a la toponimia, es decir reconstruir las vocaciones productivas de algunas zonas por el nombre que tomaban éstas, por ejemplo Tankarpata, vocablo quechua que significa Pata-Lugar y Tankar-Arbusto nativo, en resumen el lugar donde crecía el Tánkar.

Estos concursos permitieron que las comunidades realizaran un ejercicio conjunto de discusión de su realidad comunal y de programación en relación a su visión de futuro y a lo que ellas podían alcanzar.

Estos diagnósticos y planes a través de mapas fueron posibles gracias al apoyo de asistencia técnica, que los propios campesinos contrataron, pero también de los profesores de la comunidad y de los alumnos y alumnas de sus centros educativos que podían expresar a través de dibujos lo que probablemente hubieran plasmado con algunas

dificultades si se les pedía escribir un plan o diagnóstico.

Tal fue el entusiasmo de algunas comunidades que hasta quisieron contratar arquitectos, lo que tuvo que ser aclarado por los promotores comunales en el sentido que se trataba más de un ejercicio de presentación de una realidad, en el que se calificaba la originalidad y el esfuerzo propio, que un ejercicio artístico.

La entrega de premios de estos primeros concursos también sirvió para mostrar a las comunidades que el Proyecto sí iba a cumplir con la entrega de premios de dinero, asunto hasta ese momento visto con escepticismo y desconfianza, pues evocaban promesas incumplidas desde hace muchos años en un área fuertemente golpeada por el terror, donde dirigentes y jóvenes en particular habían tenido que migrar o habían sido asesinados por la violencia imperante en los 80 y 90'

Todo este proceso inicial del concurso tuvo el apoyo de cada oficina zonal del Proyecto, con la convocatoria pública a través de emisoras radiales locales. Esta primera entrega de premios en concursos públicos fue acompañada de la respectiva fiesta y presencia de autoridades locales.

*César Sotomayor, Estudio Temático
anexo 6, #46 a 52*

Dice la gente...



La diferencia de trabajar con el Proyecto CORREDOR y con otras instituciones se nota en dos aspectos fundamentales como son:

1. La **diferencia que existe entre asistencia técnica y capacitación**. En otros proyectos que conozco sólo se brinda capacitación pero en el Proyecto CORREDOR se brinda asistencia técnica y es más importante ya que se realizan prácticas y permanente seguimiento a las actividades que realizan los productores.
2. Se dejó el **paternalismo**, ya que ellos (las organizaciones) ponen aportes para los servicios que necesitan y se sienten más comprometidos y responsables.

Luis Angel Quispe Quispe, asistente técnico

Selección con el grupo final de postulantes es importante para que los criterios sean visibles por todos.

La transparencia en la información sobre los Proyectos, sus características, su presupuesto, sus reglas de juego, y esto desde el inicio de la fase de presentación en las zonas, es otro medio para sincerar relaciones.

La búsqueda de una transparencia cada vez mayor en los procesos de calificación de solicitudes o resultados es de lo más impactante para la población. Esto va desde los jurados para premiar concursos en MARENASS hasta los Comités Locales de Asignación de Recursos en CORREDOR, pasando por las modalidades de selección de la asistencia técnica a contratar por parte de grupos o comunidades. Porque la transparencia ha de ser en ambos sentidos: en el manejo de los Proyectos, en el uso de los recursos transferidos por parte de las organizaciones locales. Y se nutre tanto de mecanismos claros (jurados independientes, decisiones de asamblea, etc.) como de criterios visibles y de consenso.

Además, evidentemente, interesa la transparencia en el manejo de fondos. Por parte de los Proyectos (en MARENASS fue fundamental el girar a inicios de año, es decir en forma anticipada, los fondos previstos por el convenio Proyecto-comunidad). Por parte de las comunidades y grupos: la cuenta bancaria y el uso de la chequera ayudan a tener mayor visibilidad y a fomentar el control social.

Claridad en las responsabilidades y las decisiones

Otro criterio insoslayable y básico para la confianza, es la claridad en el reparto de responsabilidades entre los Proyectos y las organizaciones, y por tanto en saber quién ha de tomar qué decisiones.

El hecho de transferir los fondos una vez firmado cada convenio (y no solamente “cuando se les necesitan”) ayudó mucho en este sentido, evitando por ejemplo presiones de los Proyectos sobre las decisiones tomadas por los actores locales. Pero tampoco era suficiente. En FEAS y en el inicio de CORREDOR, por ejemplo, los Proyectos seguían interfiriendo mucho en la selección de la asistencia técnica por las comunidades y los grupos.

Aplicar este criterio llevó entonces a ensayar una serie de mecanismos para evitar un manejo discrecional (aunque indirecto) por los Proyectos. Así, el personal de MARENASS no podía ser miembro de los jurados de concursos comunales o intercomunales, ni entregar los premios. Así, los fondos de CORREDOR para asisten-



**Cuidado:
¡peligro!**

Los formularios y la gradualidad

En CORREDOR, el formulario empleado en el 2001 para presentar “planes de negocios” comprendía... 23 páginas. En la mayoría de los casos, sólo lo entendían los “formuladores” contratados por el Proyecto, los que adquirirían así un poder indeseable. En varios casos, los grupos manifestaron luego su desacuerdo con el contenido del Plan presentado. En el 2003, la práctica de la “gradualidad” (progresividad) llevó a un formulario de 6 páginas, que es válido para una asistencia técnica de hasta 20,000 soles, mientras se prepara en el 2004 un formulario diferente para montos mayores.



Algo de conceptos...

Impactos especiales de ciertos concursos

Dos tipos de concursos generan importantes externalidades para los beneficiarios (o al menos para grupos significativos de ellos).

Los concursos integrales comunales (Pacha Mama Raymi del proyecto MARENASS) incluyen una serie de ejes temáticos donde se evalúa el desempeño agregado de las comunidades en relación con el manejo de sus recursos naturales y sus medios de vida. Estos concursos generan como externalidad un cambio en las condiciones de vida de toda la comunidad, aún cuando hayan familias que no participan en los concursos. Para ganar este concurso las comunidades hacen inversiones en obras públicas, mejoran el ornato y limpieza de su localidad. Estas inversiones resultan claras y evidentes para la comunidad, pues éstas muchas veces se definen en los procesos de microplanificación con los que se inicia la relación con el proyecto (a través de los concursos de mapas parlantes por ejemplo).

Los concursos para grupos sociales específicos permiti-

ten consolidar propuestas que podrían considerarse de acción afirmativa. Estos concursos, como los orientados a grupos organizados de mujeres o escolares y profesores de educación básica, además de generar los beneficios para los que fueron creados (incentivar esfuerzo, visibilizar logros y transferir recursos en base a la competencia) logran incorporar a grupos que no siempre tienen poder suficiente en las instancias organizacionales para hacerse escuchar y con ello empoderarlos, ya sea con la entrega de recursos como con la mayor visibilidad que se da a sus actividades. Los concursos entre escolares y entre profesores o entre grupos de mujeres promueven mayor integración social y reconocimiento a las capacidades de grupos tradicionalmente invisibilizados.

En todos los casos, los concursos también representan canales para acreditar experiencia, capacidad y logros, convirtiéndose en vías para obtener "prestigio" al interior

Carolina Trivelli, anexo 1,
#118 a 120 del Estudio Temático



Historias para contar...

Modalidades de contratación de asistencia técnica en FEAS

En el contexto del Proyecto FEAS se observaron las siguientes:

- Veterinarios o zootecnistas por servicios puntuales asociados al suministro de insumos (vacunaciones, desparasitaciones, ayuda a partos, atención de emergencia, inseminación artificial). Estos son contratados directamente por las familias y no por las organizaciones.
- Asistentes técnicos incorporados al grupo productor, lo que se observa especialmente en artesanía textil. En este caso los asistentes están empleados a tiempo completo, asignando los pedidos entre los socios, orientando y supervisando el trabajo y ejecutando trabajos propios. De este modo, el asistente tiene una doble fuente de ingreso, la asistencia propiamente dicha y su trabajo. Estos ingresos están supeditados a la obtención de ingresos por ventas.
- Campesinos contratan a un asistente pero están dispuestos a pagarle una vez vendido los productos. De esta manera se asocia el pago a los resultados en el mercado lo que obliga al asistente a desarrollar actividades de identificación de mercados y mercadeo.
- Campesinos piden al asistente que complemente la inversión, sobre todo proporcionando insumos no disponibles para los campesinos. El asistente se convierte de este modo, en un financiador o facilitador de financiamiento. Muchas veces esta modalidad está asociada al hecho de que el asistente está vinculado a un establecimiento de venta de insumos en un poblado cercano.
- Asociaciones más estables: el asistente forma parte y/o gerencia la organización. Este caso se observó en Puno

cia técnica a planes de negocios dejaron de ser distribuidos por el Proyecto y pasaron a manos de un Comité Local de Asignación de Recursos en el que uno solo de los siete miembros era del Proyecto.

Con todo ello, familias, comunidades y grupos entraron con mayor entusiasmo a trabajar y competir y se pudieron generar aquellas dinámicas que tanto impresionan al visitante.

Competencia para premiar dinamismo

Fomentar la competencia: este criterio de la estrategia de los Proyectos provoca a menudo las dudas de quienes ven ahí un peligro de división, de marginación de los más pobres o menos dinámicos. Aisladamente, la competencia exacerbada puede llevar a dichas situaciones. Pero, asociada con los demás criterios, en especial el de introducir una “discriminación positiva” para quienes la necesitan, su impacto resulta muy positivo.

Claro, la transparencia total es muy difícil y surgen quejas, además no siempre los criterios de calificación son los más adecuados. Pero lo valioso son las dinámicas que se fueron dando. En MARENASS, por ejemplo, la competencia entre familias y comunidades para experimentar y realizar diversas prácticas generó un formidable ambiente de estudio, un poco como si durante cuatro años cada comunidad se hubiera convertido en un gran centro de aprendizaje, con sus materias, con su progresión, con sus títulos-premios. En CORREDOR, desde que se empezó a trabajar con comunidades, surgió un movimiento parecido y muy creativo.

Es que la competencia, por el contexto en el que se da, y más allá de las técnicas, habilidades y procedimientos que incluye, estimula el reconocimiento y valorización de lo propio, la actitud y el esfuerzo de mejoramiento. Es que la competencia, al ser conducida y/o controlada por los propios actores locales, sobre lo que les interesa, dentro de sus territorios, entre semejantes, devuelve a éstos su autoestima, su interés por relaciones diferentes con autoridades e instituciones, relaciones donde ya no son “beneficiarios” de dádivas o engaños sino “socios” con quienes vale la pena invertir recursos.

Discriminación positiva

Dentro de los criterios que inspiran la estrategia de los Proyectos, la discriminación positiva juega un papel importante. ¿Cómo llegar realmente a los más pobres? Cuando los interlocutores son las comunidades campesinas, éstas suelen te-



Cómo hacer...

Para la **contratación de la asistencia técnica** se generalizó un proceso de convocatoria pública y la selección a través de asambleas comunales en las que los candidatos no sólo muestran su currículum sino que exponen sus conocimientos y son elegidos por votación directa.

en la producción de alevinos para abastecer a los productores de trucha en cautiverio.

- Algunos pocos casos refieren a tecnologías complejas que requieren prolongado acompañamiento.
- Finalmente, debe anotarse que más de la mitad de los asistentes que fueron contratados son de origen campesino y por tanto comparten sus servicios de manera ocasional con su propia actividad productiva.

(Informe de Cierre del Proyecto)



Cómo hacer...

Mecanismos para evitar la exclusión de familias con menores capacidades y recursos

El principal mecanismo para incluir al conjunto de los comuneros ha sido el concurso intercomunal. Estos concursos en el caso del proyecto MARENASS han permitido:

- a) El involucramiento de la totalidad de las familias de cada comunidad, en base a decisión de la asamblea.
- b) La difusión masiva de las técnicas de manejo de los recursos y su consecuente aplicación, mediante el estímulo inicial que son el proceso de concurso y los premios.

Pero se señala que existen algunos mecanismos, derivados de las bases de los concursos, que pueden dificultar la mayor participación de las familias; dentro de los que destacan:

- i) la rigidez en los contenidos;
- ii) contenidos no adecuados;
- iii) un grupo relativamente pequeño limita la participación de otros, aprovechando las ventajas de tener relación con el proyecto.

La evaluación de la experiencia de MARENASS confirma que los comuneros más ricos se auto-excluyen de los con-

ursos, por no percibir beneficios proporcionales a sus esfuerzos. Así mismo, se auto-excluyen algunos de los más pobres, porque están físicamente menos tiempo en las comunidades y disponen de menos tiempo para estas tareas. Para evitar eso, el proyecto SIERRA SUR contempla algunos mecanismos a fin de favorecer las iniciativas de los emprendedores con menores recursos; tales como: experiencia y capital social, aplicados mediante:

- i) una amplia difusión inicial orientada específicamente a este sector de excluidos;
- ii) el uso de formatos muy simples para la elaboración de los planes de negocio, que no signifique una barrera de entrada; y
- iii) la exigencia de una mayor contrapartida y planes de negocios más elaborados para las demandas por montos mayores.

Además de los aspectos anteriores, se consideran premios especiales (de discriminación positiva) para los grupos liderados por mujeres rurales y para aquellos grupos en los cuales las mujeres son mayoría.

Augusto Cavassa, anexo 2, #75, del Estudio Temático

Algo de conceptos...

Contacto entre pares a través de concursos

Los concursos grupales o entre organizaciones promueven la colaboración entre pares pues para que la organización gane, todos deben mostrar los beneficios y logros obtenidos de la contratación de algún servicio de asistencia técnica. Esta colaboración entre pares permite establecer patrones de colaboración entre los más innovadores y los demás y con ello sentar las bases para la realización futura de transacciones de mercado.

Al igual que las pasantías, los concursos entre organizaciones de distintos lugares permiten no sólo el contacto sino la posibilidad de comparación. Comparación que promueve la competitividad, que acredita a los oferentes técnicos que permite copiar y adaptar innovaciones.

Carolina Trivelli, anexo 1, # 128 - 129 del Estudio Temático



Sabía usted que...

... el Proyecto MARENASS propuso el uso de mapas parlantes porque asumió que las comunidades no podrían enfrentar la realización de **maquetas**. Más tarde, en el Proyecto CORREDOR Puno-Cusco, las comunidades demostraron que sí podían elaborar maquetas, mapas parlantes e informes. Se aprende así una vez más que lo importante es facilitar la iniciativa comunal y no imponer criterios institucionalizados basados en alguna interpretación.

César Sotomayor

... los Proyectos avanzan permanentemente hacia una mayor **transparencia** y mejores posibilidades de **control social**. Así, en CORREDOR, éstas fueron buscadas inicialmente a través de la representatividad de los miembros del Comité Local de Asignación de Recursos (CLAR) que calificaba planes de negocios: municipios, federaciones campesinas, ONG, instituciones, etc. Luego, a la hora de trabajar con comunidades, sus diversas iniciativas y sus perfiles de negocios, se dio un paso más: los concursos intercomunales se realizan en público, todos los candidatos y otros asistentes pueden presenciar las presentaciones de cada comunidad y el anuncio de las calificaciones. A la transparencia y al control social, se agrega entonces una excelente oportunidad de interaprendizaje y de emulación.

ner sus propios mecanismos para alcanzar mayor equidad, para tratar de incluir a todos los que lo desean. Los Proyectos complementan con algunas medidas para desincentivar a los más pudientes e incentivar a los menos pudientes, no para dividir sino para favorecer equilibrios más acordes a las realidades actuales.

Así, varias medidas de discriminación positiva (o “acción afirmativa”) buscan favorecer a las mujeres. En dos planos. Primero, en la adquisición de habilidades de las que fueron apartadas progresivamente en los últimos siglos. Por ejemplo, las que se refieren a relaciones con el exterior: manejo financiero y contable (con fondos de inversión, con ahorro preferencial en el sistema financiero formal...), roles de dirigencia y representación, etc. Segundo, en el fortalecimiento de su rol dentro de la economía familiar: a las dinámicas muy importantes ya generadas por las medidas “normales” se agregan la mayor capacidad de negociación proveniente de los ingresos propios que van generando con los incentivos.

La discriminación a favor de los más pobres se da a través de los montos limitados de los incentivos en premios (y en los fondos de CORREDOR para planes de negocios). SIERRA SUR lo refuerza con modalidades más finas de cálculo de los incentivos, con topes por número de familias. Las contrapartidas locales para asistencia técnica son a su vez una forma de estimular a los más dinámicos dentro de los menos pudientes: se automarginan quienes están en una lógica de asistencialismo puro.

Existe también una discriminación positiva hacia los conocimientos y habilidades tradicionales y sus especialistas: las secuencias de concursos de MARENASS favorecen aquello que se hace con materiales locales y que se puede deshacer y rehacer mejorado para otros concursos; las temáticas sobre las que se compete llevan a privilegiar las prácticas tradicionales, accesibles, manejables, y una asistencia técnica con proximidad económica, social, cultural.

Gradualidad y flexibilidad

Con la gradualidad y la flexibilidad, los Proyectos refuerzan sus estrategias de trabajar con los más pobres, de potenciar a las familias y comunidades y sus capacidades de relación.

La gradualidad está en muchas partes: en los formularios para planes de negocios y en los montos del ahorro financiero en CORREDOR, en concursos parciales para probar antes de entrar a los integrales en MARENASS, etc.

Cómo hacer...



Flexibilidad no es libre disponibilidad

La flexibilidad permite a los Proyectos responder a las demandas relevantes para las organizaciones con que trabajan. Sin embargo, esta flexibilidad tiene límites pues el mandato de los Proyectos se restringe al quehacer en los mercados de servicios técnicos no financieros, sobre todo en los de asistencia técnica. Esta condición impone que las demandas que pueden ser atendidas deben referirse a productos y servicios transados en dichos mercados.

A diferencia de la mayoría de propuestas *demand driven*, no se fija un menú de opciones, sino un ámbito en el cual cada grupo o asociación define que requiere. La ventaja de esta opción (la selección de un ámbito) es que dentro de un marco acotado se permite la libre elección y sobre todo la libre propuesta de cómo satisfacer una demanda que cae dentro del ámbito de la asistencia técnica. Proceso que hace evidente una demanda, que ha de derivarse de algún proceso productivo o social, pues las demandas por asistencia técnica son siempre demandas derivadas. Por el contrario, en el caso de las propuestas con menús de opciones, éstas se toman o se dejan sin que ellas deban responder a algún proceso real de producción o consumo.

Complementariamente, los Proyectos han entregado fondos de libre disponibilidad bajo la modalidad de premios en concursos en los que se miden los logros derivados de la ejecución de los subsidios recibidos. Estos fondos entregados como premios son monetarios y sin ninguna condicionalidad para su uso y son entregados tanto a familias o individuos como a organizaciones (comunidades, grupos de campesinos, organizaciones de microempresarios, etc.).

Resulta interesante notar que un porcentaje (de magnitud altamente variable) de los fondos recibidos como premios se destina a satisfacer demandas por servicios de asistencia técnica. Sin embargo, no hay estudios en detalle sobre la magnitud de estos porcentajes, su frecuencia ni sus condicionantes.

El contrato que debe celebrarse entre el que recibe los recursos y el que los entrega representa una innovación en sí misma. Dado que los fondos que se entregan a las organizaciones de demandantes son recursos públicos, es-

tos no pueden entregarse sin un documento de respaldo. El sector público ante la necesidad de generar un instrumento legal que permita entregar esta donación a una organización social, diseñó (encontró un mecanismo legal apropiado) contratos que se desarrollaron con el FEAS y se han mantenido el esquema hasta ahora (en CORREDOR y MARENASS). Estos contratos exigen el cumplimiento de normas y procedimientos por parte de los receptores de las donaciones (consignación del destino de los fondos, presentación de información, etc.) y permiten al Proyecto, en representación del Estado, la fiscalización y el inicio de procesos judiciales en caso de no cumplirse con los términos del mismo.

La incorporación del contrato, que a su vez justifica la exigencia de un mínimo de formalidad y legalidad en las organizaciones beneficiarias, genera una noción de sociedad y alianza más que una de beneficiario. No es un regalo del Estado o de una organización internacional sino es una acción conjunta. Imagen que se reafirma con otras acciones y actitudes del proyecto, y sobre todo con la exigencia de un aporte monetario por parte de las organizaciones que suscriben los contratos.

El monto a transferirse para subsidiar la demanda de servicios de asistencia técnica varía de proyecto a proyecto y se basa en una evaluación de las características de las organizaciones beneficiarias. La idea es que se definan una suerte de topes para el apoyo que brinda el Proyecto, que se asigna de acuerdo a las necesidades definidas en los planes de las organizaciones.

El dinero es entregado en armadas a la comunidad o asociación para que la comunidad no sólo lo administre sino que avale y acompañe las contrataciones de asistentes técnicos. Este aspecto es importante pues la organización social que alberga a los demandantes beneficiados se convierte en un supervisor, en un administrador, en un evaluador y en el responsable último de la acción (es quien firma el contrato), lo que le otorga responsabilidades e injerencia en la ejecución del gasto. No es sólo una entidad que canaliza fondos.

Carolina Trivelli, anexo 1, #91 a 96 del Estudio Temático



Sabía usted que...

... las **reglas de juego claras** son una condición indispensable para la confianza y para el aprendizaje, lo mismo que la vigilancia mutua sobre su **cumplimiento**: “*Cualquier mentira u ocultamiento de información (en el formulario simplificado de contrato para planes de negocios) podrá ser sancionado con la cancelación del contrato y la exigencia judicial de devolución del íntegro de los fondos más los costos que fije la autoridad judicial. Esta falsedad será denunciada por el Proyecto mediante la radio de mayor audiencia local y comunicada a las autoridades e instituciones de desarrollo que corresponda.*”

(recomendación del Informe de Supervisión Directa de CORREDOR en abril del 2002)

... los instrumentos empleados influyen mucho sobre la **transparencia y el control social dentro de las propias organizaciones** de los usuarios. Los primeros y demasiado complejos formularios de CORREDOR para planes de negocios hicieron que en muchos casos sólo los dirigentes sabían de lo que se trataba mientras el resto del grupo aparecía más bien como mano de obra que estaba ahí para cumplir o como empleados eventuales.



La flexibilidad es la que permite aceptar las modificaciones propuestas por la gente, adecuarse a ellas, entenderlas para eventualmente potenciarlas. No siempre es fácil pero está siempre presente en los Proyectos y muchos hallazgos vienen de ella. Como lo que sucedió en MARENASS cuando familias y comunidades, en vez de “ampliar la frontera agrícola”, prefirieron comenzar por densificar sus actividades en parcelas cercanas y “ordenar” las casas, el entorno doméstico, posibilitando así algo mayor, el florecimiento de estrategias de vida en que producción y residencia buscan armonizarse. Como sucedió con CORREDOR al desarrollar las pasantías por las que la gente había marcado su preferencia.

Aprovechamiento de potencialidades existentes

Finalmente, y no porque sea el menos importante, un criterio básico de los proyectos es la valorización y aprovechamiento de las potencialidades existentes. Tanto en sus instrumentos como en las prácticas que vienen fomentando, los Proyectos no buscan inventar sino ante todo reconocer y valorizar aquello que ya existe.

Si MARENASS logró tanto impacto en la promoción de una agricultura orgánica, sabrosa, de menores costos, no es porque haya diseñado y extendido algún paquete tecnológico. Simplemente ayudó a que se conozcan los aportes anteriores de muchos proyectos, instituciones, ONGs, a que se ensayen, a que se aprovechen. Lo mismo con las técnicas de riego parcelario. Lo mismo con muchas otras cosas donde se buscó cosechar y multiplicar los esfuerzos previos y actuales de los demás.

Es decir que se valorizaron los conocimientos de cientos de campesinos y pobladores habían adquirido en capacitaciones, empleos o prácticas realizadas anteriormente: MARENASS creó un entorno que “remuneraba” el saber de los ciudadanos.

Algo de conceptos...**Concursos entre demandantes y competencia entre oferentes**

Para lograr una senda de expansión de la oferta se requiere promover la competencia entre los oferentes para mejorar la satisfacción de los clientes que acuden al mercado a satisfacer sus demandas. En este aspecto los Proyectos han sido especialmente innovadores. La existencia de concursos entre demandantes que han contratado asistencia técnica fomenta la competencia indirecta entre los asistentes técnicos que ven en estos concursos un sistema de acreditación y prestigio. Sistema que al ser de dominio público premia a los mejores y castiga a los peores directamente en el mercado.

Cada concurso genera incentivos para que los contratantes inviertan recursos y esfuerzos en lograr los mejores resultados derivados de la contratación de la asistencia técnica, pero también logra que cada asistente técnico vea en ellos la prueba que lo acredite para futuros contratos. Los concursos representan un medio de publicitar las opciones existentes de asistencia técnica, pero sobre todo a los propios asistentes técnicos.

Carolina Trivelli, anexo 1, #168-169 del Estudio Temático

Historias para contar...**Salla Salla y Calera: los materiales locales y las casas del Banco**

Uno de los factores esenciales que influyeron en la dinámica de aprendizaje que prevaleció y se enriqueció progresivamente es el hecho de que en el enfoque de MARENASS se priorizan los materiales locales, la capacidad de aprovechar los recursos del lugar, en vez de inducir o proveer "soluciones" ideales y definitivas.

Comenzando con el fogón, las familias hicieron y rehicieron hasta encontrar lo que mejor funcionaba, lo que mejor correspondía a sus necesidades y a sus formas de vida. Lo mismo sucedió con la cocina, a menudo vuelta a construir luego de descubrir en la práctica otras posibilidades, otros requerimientos, otros gustos. También con la casa, con las diversas edificaciones, con las terrazas del huerto, etc. Porque los materiales locales, como el adobe, la piedra y otros, se pueden desconstruir, recuperar, volver a usar. La inversión es menor, consiste sobre todo en horas y días de trabajo. Por eso fue posible que se diera el intenso proceso de aprendizaje: un error, debido a una habilidad o conocimiento aún limitados, a una planificación insuficiente, es subsanable. Y se aprende haciendo y rehaciendo.

En eso hay una gran diferencia entre el apoyo de MARENASS y el de otros proyectos; como el Banco de Materiales que interviene ahora en Calera y Salla Salla entregando "materiales nobles" como ladrillos, cemento, ventanas: además del costo de reposición de algunos, ya no existe mayor posibilidad de evolución, el mayor peligro está en que las familias tengan que adaptarse al modelo de vivienda, definido por el monto del préstamo, en vez de seguir ordenando el espacio y el tiempo en función de la vida que les conviene.

Es de esperar que la experiencia previa con MARENASS sirva en todo caso para aprovechar la nueva casa "en duro" como un elemento dentro de un espacio doméstico que siga siendo dinámico, sin dejar que se imponga el modelo subyacente. ¿A qué se debe que en Calera las nuevas construcciones de ladrillo se estén diseñando como si fueran a convertirse más bien en "tienditas de pueblo" más que en casas-habitaciones?

*"Comunidades rurales: la mejor inversión del Estado";
Pierre de Zutter et al; Preval 2003*

Cómo hacer...

La contrapartida local a los fondos entregados

Un mecanismo complementario al plan de acción de cada organización, que permite fomentar la autoselección de los proyectos más rentables (económicamente o socialmente) y con más importancia para el grupo, es la exigencia de una contrapartida en dinero de parte de los usuarios. Esta exigencia, variable en su monto, busca, por un lado, compartir el riesgo de la contratación de los campesinos para que ellos tengan los mayores incentivos a no desperdiciar los recursos (los suyos y los recibidos del Proyecto) y, por otro lado, efectivizar (en su real escala) la demanda de los campesinos.

Finalmente, la contrapartida es requisito fundamental para lograr la transferencia de fondos desde el Proyecto (sector público) hacia la organización de campesinos o microempresarios pues la organización debe abrir una cuenta de ahorros o corriente en una entidad financiera formal, donde recibirá el depósito de los recursos del proyecto.

Un aspecto adicional de la exigencia de un monto de cofinanciamiento es que este fondo debe ser aportado por los usuarios directos de los recursos del Proyecto y no por todos los miembros de la comunidad (salvo que todos sean beneficiados). Cabe destacar que el Proyecto no define la manera en que se deben realizar los aportes para el monto de contrapartida, sino que son los propios miembros los que generan las reglas para ello. Cada asociación puede recibir recursos para contratar tres o cuatro asistentes técnicos en un periodo de tiempo, los que atenderán a los miembros de la organización que se encuentran en las actividades priorizadas.

Un gran éxito es lograr el establecimiento de reglas claras, legítimas y transparentes al interior de las organizaciones para definir los aportes.

Carolina Trivelli, anexo I, # 97 a 100 del Estudio Temático

¿Cómo se contrata la asistencia técnica?

Los fondos entregados por el Proyecto más el aporte de los usuarios, que se encuentran en una cuenta en una entidad financiera, se asignan de acuerdo a lo estipulado en el contrato. Para ello, la organización y en particular los que serán usuarios directos de la asistencia técnica han de elaborar los criterios en base a los cuales se debe contratar los asistentes técnicos. Los criterios son una suerte de términos de referencia y evaluación de los candidatos. Asimismo, se prepara un plan de evaluación.

En MARENASS y CORREDOR se aprecia no sólo la seriedad con que se llevan a cabo estos procesos, sino la rigurosidad y transparencia que se exige a dichos procesos. En algunos casos los procesos incluyen entrevistas, exámenes, clases demostrativas, verificación de referencias, etc. Estos procedimientos buscan lograr: i) competencia en la oferta, aspecto fundamental como señal para lograr la dinamización del mercado, ii) transparencia y participación de los usuarios en el proceso, pues la selección es responsabilidad de la organización (y no del Proyecto) iii) disminución del ries-

go de una selección inadecuada, pues implicaría desperdiciar recursos propios y del Proyecto.

Finalmente, el paso por estos complejos y muy exigentes procesos de selección, unido a otros sistemas de evaluación de logros (como los concursos), permiten la creación de una suerte de sistema de acreditación para los asistentes técnicos contratados. Acreditación que revierte en mejores contratos y en mayor competencia en el mercado (oferta más competitiva).

La estrategia discutida se basa en dos grandes transferencias hacia los demandantes: recursos y poder de decisión. Sin embargo, para que el mercado local se dinamice se propone complementar lo anterior "calificando" la demanda y ampliando la demanda potencial a través de una serie de mecanismos que favorezcan la expansión y la realización de transacciones en el mercado de servicios de asistencia técnica independientes de los subsidios entregados por los proyectos.

Carolina Trivelli, anexo I, #105 a 108 del Estudio Temático

Dice la gente...



Antes en la comunidad sólo hacían quesillos (pequeños), se vendían, pero había poca ganancia para nosotros. **Ahora** con el nuevo plan de negocio, que es la elaboración de yogurt, **hay ganancia**. Todos los días sacamos entre 20 y 25 litros de yogurt y lo venden en Sicuani y en otros distritos y comunidades. Se distribuye por casas. La esposa se encarga de preparar el yogurt y, en las mañanas, el esposo lo lleva a las comunidades, envasado, con etiqueta, pero todavía falta mejorar bastante la calidad. Los clientes piden más variedad de sabores. Por ahora, sólo hacemos de sabor a fresa y a durazno y mayormente yogurt natural. Otros piden de plátano o manzana...

*Santiago Cotohuanca, Kamayoq formado por ITDG,
comunidad de **Sunchuchumo, Sicuani***

CLAVE 5

La herramienta:

un presupuesto para invertir con los pobres



Dice la gente...

Yo doy **asistencia veterinaria** y también sensibilizo a personas en lo que se llama participación y vigilancia ciudadana. Soy personal de Agro Acción. Los comuneros vienen a pedirme servicios constantemente y yo voy y les entrego medicamentos. Pero para que la gente entienda un poquito más estoy saliendo por la radio Pacucha que tenemos acá una radio emisora, entonces incentivando a los comuneros como atacar las enfermedades, los parásitos, todo eso explicando a la gente por allí se enteran y vienen a la tienda constantemente y cuando vienen, pues, ya voy a los domicilios o ellos también ya saben dosificar, se les indica y ellos mismos lo ponen. Y cobro mi trabajo junto con el precio del producto. La ganadería todavía no es un buen negocio en esta zona, falta capacitación, falta bastante incentivar a la gente hacerle conocer la importancia de la ganadería ...

*César Tordisco Choque,
Ofertante de asistencia técnica,
Pacucha, 2003*

No siempre es fácil percibirlo pero otra clave para entender el impacto alcanzado por los Proyectos está en su manera de enfocar el aprovechamiento de su presupuesto.

Desde hace varios años viene creciendo en América Latina una interpretación simplista que separa la sociedad en dos partes: por un lado los actores con capacidad económica, con quienes las cosas están claras y vale la pena invertir para que produzcan ingresos y divisas; por otra parte los pobres, calificados como “económicamente inviables”, en particular los campesinos minifundistas, con quienes sólo valdría la pena gastar dinero en “compensación social” y en “necesidades básicas insatisfechas”.

Los cuatro Proyectos optan al contrario por considerar a los pobres como sujetos viables y productivos, con sus propios sueños y proyectos, con sus activos y sus organizaciones. Es decir que se diferencian en que, sí, están manejando su presupuesto como una inversión exitosa... con los pobres. ¿Cómo es esto posible?

Un presupuesto visible para movilizar

El primer elemento para destacar es la forma cómo los Proyectos hicieron visible, transparente, su presupuesto y lo usaron para movilizar a familias, grupos y comunidades. Es decir que el presupuesto disponible no es un simple recurso para alcanzar determinados “objetos-objetivos”, es concebido como una palanca para dinamizar a la gente, a los actores locales, a los “sujetos-sujetivos”; lo esencial de la metodología gira alrededor de los recursos financieros de los Proyectos y de los convenios y contratos con los que se les pone al servicio de los usuarios. Es decir que los Proyectos no están para realizar tal o cual cosa sino para poner esos recursos financieros al servicio de las dinámicas de las familias, los grupos, las comunidades, los mercados.

Así las comunidades que empezaban a trabajar con MARENASS sabían de antemano de cuánto iban a disponer, no sola-



Historias para contar...

Los premios en MARENASS

El Proyecto planteó inicialmente premios solamente para las tres primeras familias. Luego las comunidades modificaron esa estructura, ampliando hasta 7 familias premiadas y a veces hasta 10, bajando su monto promedio. En algunas ocasiones se dio el caso de que todos los concursantes resultaron distribuyéndose los premios hasta en menos cantidades. Siempre bajo el concepto de competencia, esta práctica motivó una serie de discusiones y reflexiones conjuntas en el equipo del Proyecto, sin haber llegado a ningún consenso.

En cuanto a los premios intercomunales, éstos tuvieron un valor más alto y siempre entre cinco comunidades participantes se premiaban a los tres primeros puestos. En algunos casos estos fondos comunales ganados en concurso sirvieron para mejorar la infraestructura de riego de la

comunidad y otras obras. Se dieron casos más puntuales de distribución entre las familias que participaron con mayor compromiso representando a la comunidad.

Algo para destacar es que las familias recibieron los premios directamente de los directivos comunales y en algunos casos de autoridades municipales. Se evitó desde el Proyecto que sean miembros del equipo que distribuyeran directamente los premios. Para llegar a esta modalidad de entrega de premios hubo también dentro del equipo un proceso de autocapacitación para ir modificando ciertas tendencias personales de algunos miembros y evitar protagonismos individuales e institucionales, dejando a las propias organizaciones el rol protagónico en la organización y premiación de los concursos.

César Sotomayor, Estudio Temático anexo 6, #80

Cómo hacer...



¿A quién entregarle recursos para hacer efectiva la demanda?

La selección de a quién o quiénes debe entregársele dinero para que haga efectiva su demanda potencial es el primer tema a resolver. Obviamente, no todos los habitantes de una zona tienen una demanda potencial por servicios de asistencia técnica, por ejemplo, ni los recursos disponibles alcanzan para todos los que tienen una demanda potencial.

La respuesta de los Proyectos a esta pregunta ha sido la de entregar los recursos a grupos de usuarios campesi-

nos, microempresarios, actores emprendedores organizados en comunidades, asociaciones de productores, grupos de interés, etc. Las organizaciones deben estar formalmente constituidas y contar con legitimidad social para que sea el grupo quien decida quienes recibirán los recursos para efectivizar sus demandas por servicios de asistencia técnica en el mercado.

Carolina Trivelli, anexo 1, #63-64 del Estudio Temático



Sabía usted que...

... la exitosa historia de la granja de cuyes Sumacmarca, en **Ccuyo, Maranganí**, tiene otra faceta interesante: demuestra cómo el subsidio en **asistencia técnica movilizó la inversión campesina**. El apoyo recibido motivó a Teodoro Calle para convencer al resto de su familia de vender su toro e invertir más bien en la crianza de cuyes de alta calidad. Esa inversión es la que permitió la compra de reproductores y la construcción de infraestructuras adecuadas.

... en CORREDOR, los municipios han aumentado progresivamente sus aportes al financiamiento de "**inversiones facilitadoras de negocios**" (caminos y otras infraestructuras). ¿No será porque se dieron cuenta que este tipo de inversiones no sólo "solucionan" problemas-necesidades sino que generan y potencian dinámicas que van más allá?



mente durante el año ya que, apenas firmados los convenios y contratos, se les giraba los fondos anuales, sino también durante los cuatro años en que había de durar la colaboración. Con ello podía generarse todo un plan comunal de aprovechamiento de la oportunidad que se le presentaba.

En CORREDOR es diferente ya que grupos y comunidades compiten para acceder a los fondos. Pero la visibilidad de éstos, de las secuencias eventuales, de los mecanismos y reglas de juego para ganar, permite también que surjan dinámicas interesantes entre quienes se lo proponen.

Esto es algo especial en los impactos logrados por los Proyectos: voltear la tendencia común a esconder el presupuesto y a sólo soltar algo cuando surge una propuesta que los funcionarios consideran interesante; ponerlo más bien sobre el tapete para acordar las reglas de juego sobre su uso y posibilitar que la gente deje fluir sus ganas, sus iniciativas, sus proyectos.

De inversión en un rubro-negocio a inversión en un sector socio-económico

El segundo elemento de esta clave es que los Proyectos rompieron progresivamente la dicotomía entre inversión económica y "asistencia o gasto social". De la inversión estatal en empresas productoras y/o comercializadoras públicas, como en los decenios anteriores, en incentivos fiscales para sectores económicos que se quiere fomentar, con los Proyectos se pasa a una inversión estatal en... dinamizar un sector socio-económico desfavorecido, dinamizar sus negocios.

Dado que el paradigma actual es el "sector privado moderno" y su rentabilidad, conviene establecer una comparación en esos términos. Tal como lo evidenció MARENASS y lo está empezando a demostrar CORREDOR, la inversión estatal en el sector rural es sumamente rentable. Las evaluaciones enseñan que las familias alcanzan la seguridad en el alimento, aumentan calidad y cantidad de su producción, acrecientan su patrimonio, se forman para actuar en los mercados, desarrollan capacidad de inversión propia, aumentan su contribución a la economía, pagan más impuestos. Es decir que mejoran el capital físico, el capital financiero, el capital natural, el capital social, el capital de conocimientos disponibles... Es decir que se está generando riqueza social, económica, cultural, de beneficio nacional.

La rentabilidad de la inversión se manifiesta en la mayor producción y circulación de bienes y servicios, en forma tal que la dinámica sigue aún cuando los Proyectos se retiran de las co-

Algo de conceptos...



Asistencia Técnica en Proyectos de Inversión Pública en el Perú

Milton von Hesse

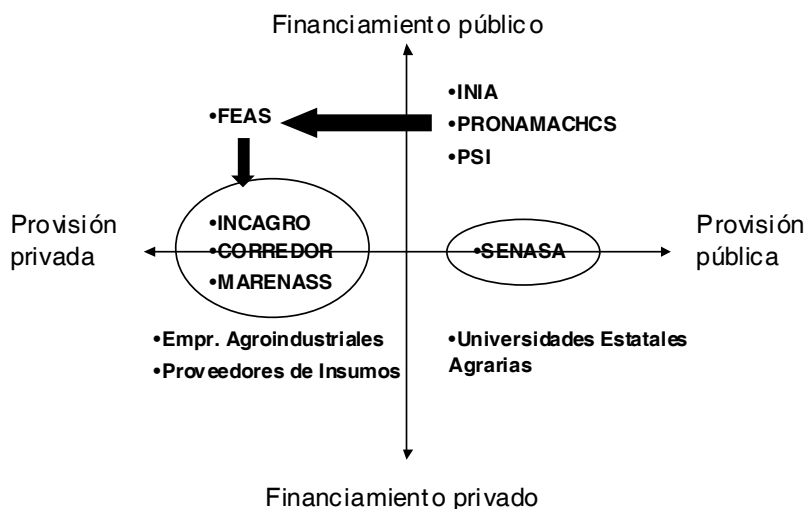
La manera en la que, tradicionalmente, el Estado peruano ha intervenido en la provisión de servicios de investigación y asistencia técnica en el sector agrícola no ha sido distinta a la del paradigma predominante en América Latina desde la Revolución Verde. Según este paradigma, los Estados debían crear una institución gubernamental de investigación agraria (INIA) la que, a partir de las asignaciones presupuestales del tesoro, realizaría directamente la investigación y la diseminación de sus resultados en el campo. En otras palabras, la investigación y la asistencia técnica eran, fundamentalmente, financiadas y provistas directamente por el Estado a partir de una selección previa de “cultivos estratégicos” (arroz, papa, maíz, algodón, entre otros). Este tipo de intervenciones no sólo fue realizada por el INIA (véase cuadrante superior derecho del siguiente gráfico), sino también por otros proyectos de inversión pública que incorporaron dentro de sus diseños la provisión de asistencia técnica a través de extensionistas a los beneficiarios agrícolas (ejemplos de ello son el Proyecto de Manejo de Cuenas Hidrográficas y Conservación de Suelos, PRONAMACHCS, y el Proyecto Subsectorial de Irrigación, PSI).

Las evaluaciones de este tipo de proyectos de asistencia técnica muestran —en general— las siguientes características:

- Desconexión con la demanda;
- Ruptura de mercados de asistencia técnica privados incipientes (competencia desleal);
- Generación de una mayor demanda de intervención (al promover un cultivo en una zona, el exceso de producción genera caída en el precio y una mayor demanda de intervención del Estado en la comercialización);

- Sobreinversión (no hay gestión por resultados sino por procesos);
 - Ausencia de sostenibilidad (la intervención es muy sensible a disponibilidad de presupuesto público);
 - Discrecionalidad en la selección de beneficiarios.
- Como consecuencia de ello, la rentabilidad social y económica de este tipo de intervenciones ha sido frecuentemen-

EJEMPLOS DE PROVISIÓN Y FINANCIAMIENTO DE INVESTIGACIÓN Y ASISTENCIA TÉCNICA



te cuestionada. (Véase, por ejemplo, el artículo de Trivelli, C. y von Hesse, M. “Provisión de Bienes Públicos” publicado en del Castillo, L.; Diez, A.; Trivelli, C. y von Hesse (2000). *Desafíos del Desarrollo Rural en el Perú*. CIES. Lima, Perú.)

A partir de principios de los 90s, primero con el proyecto FEAS y luego con los proyectos MARENASS y CORREDOR Puno-Cusco, el Fida ha contribuido a formar una nueva generación de proyectos de inversión pública que promueve

el desarrollo rural a partir de la promoción de los mercados de asistencia técnica privados. Las características del diseño de este tipo de proyectos son las siguientes:

- Contribuyen al desarrollo de los mercados privados de asistencia técnica;
- Se orientan por la demanda de los beneficiarios;
- Promueven un sistema de cofinanciamiento público/privado del servicio o “matching grants”;
- Incentivan que la toma de decisiones la realice el poblador rural (selecciona, contrata y supervisa la labor del asistente técnico privado);
- Repotencian los recursos naturales como activos de los campesinos;
- Potencian vínculos económicos y comerciales urbano/rurales;
- Se gestionan de manera descentralizada;
- Flexibilizan la innovación en la intervención pública.

Las evaluaciones de esta nueva generación de proyectos ha contribuido a que estas características enumeradas sean hoy frecuentes en proyectos de asistencia técnica financiadas con recursos de la cooperación financiera bilateral y multilateral (el ejemplo más claro es el proyecto INCAGRO que financia el Banco Mundial, cuya segunda etapa se encuentra actualmente en preparación).

comunidades. Se prolonga en el hecho de que otros programas y servicios del Estado tienen ahora interlocutores locales capaces de aprovechar (y/o adecuar) sus aportes. Se magnifica en todo lo que deja de gastar el Estado: en urgencias de programas “sociales” y de compensación que ya no son indispensables, pero también en las infraestructuras, investigaciones y planes de mitigación social y ambiental que muchas de las grandes inversiones agrarias e industriales requieren para funcionar equilibradamente.

Una inversión que moviliza y genera inversiones

Sobre todo, por la forma en que los Proyectos invierten, no en determinados negocios sino en la gente, sus capacidades, sus relaciones, lo que se logra es estimular una movilización creciente de todo tipo de recursos y se generan inversiones locales muy superiores a las del Estado mismo. Los estudios de caso subrayan la magnitud de este fenómeno. Las observaciones de campo resaltan la gran diversidad de sus formas. Porque la inversión es en trabajo, en materiales, en dinero, en organización y en formación, en relaciones cercanas y lejanas ...

En la modalidad en que lo aprovechan los Proyectos, su presupuesto se vuelve inductor, movilizador y complementario de las inversiones de los propios actores locales, en la manera en que éstos desean invertir, en aquello que les interesa invertir. Se podría decir que, más que “atraer inversiones”, se está “liberando” y potenciando la capacidad local de inversión.

Invertir en capacidades y condiciones

¿Cuál sería la mayor diferencia entre un tradicional presupuesto de inversión económica y el uso que los Proyectos hacen de su presupuesto? No están enfocados hacia tal o cual rubro, tal o cual meta o actividad, es decir hacia determinados resultados productivos o comerciales. Dejan que eso lo decida la propia gente con sus perspectivas, sus estrategias “de vida”, sus recursos. Están enfocados hacia las capacidades y condiciones necesarias para que la propia gente pueda invertir.

Capacidades necesarias. Ahí está la (co-)inversión de los Proyectos para facilitar el acceso y aprovechamiento de la asistencia técnica, con fondos para contratar y fondos para dinamizar los aprendizajes (premios para concursos). Co-inversión porque, además de su contrapartida financiera para asistencia técnica, las familias y comunidades ponen tiempo, trabajo, materiales y dinero para “aprender haciendo”. Ahí están los convenios, con-

Algo de conceptos...

Beneficios que se derivan de los concursos e importancia de los premios

Los premios entregados en efectivo por MARENASS resultaron ser apenas una parte del esfuerzo de los ganadores y un monto significativamente menor de lo que el conjunto de campesinos invierte. Cálculos realizados en la Microcuenca de Pacucha muestran que por cada US Dólar asumido por el proyecto (para todos los concursos durante el año), los campesinos que participaron invirtieron 9 US Dólares de sus propios recursos (ganadores más no ganadores).

Las familias trabajan con sus propios medios para valorizar sus parcelas y lo hacen compitiendo con sus vecinos para establecer quiénes efectúan el conjunto de las prácticas elegidas de manera más eficiente. Luego, las organizaciones compiten entre sí por demostrar cuál es la mejor en manejar un conjunto de recursos.

Entre los efectos del premio están:

- Logran movilizar una importante inversión campesina (mano de obra, materiales, terrenos y dinero), en “trabajos” que mejoren sus condiciones de vida.
- La reinversión del dinero del premio. Varios ganadores indicaron que habían comprado semilla de forrajes (trébol blanco, alfalfa y otros); no se ha encontrado ningún ejemplo en que el premio haya sido malgastado.
- Generación de nuevos contenidos, en base al entendimiento de los procesos de degeneración y recuperación.

Augusto Cavassa, anexo 2, #72 a 74, del Estudio Temático

Contrapartida administrativa para reducir costos de transacción

Uno de los instrumentos utilizados en los Proyectos para reducir costos de transacción ha sido el incorporar, como contrapartes, instancias asociativas legítimas y funcionales a los objetivos del Proyecto. Estas contrapartes se encargan de asumir internamente funciones (y costos) de supervisión, planificación, interlocución y administración, permitiendo con ello que los Proyectos tengan menos inje-

rencia y gastos en el logro de sus objetivos. En este sentido, debe tomarse en cuenta que estas organizaciones asumen costos y que también los miembros de las mismas asumen otros costos para mantenerse asociados. Costos que pueden ser vistos como el aporte que deben realizar los beneficiarios para ser elegibles como usuarios de los Proyectos.

Carolina Trivelli, anexo 1, #181 del Estudio Temático

Cómo hacer...

Preguntas a responder antes de entregar dinero

Como en todo enfoque *demand driven* el punto de partida es que sean los propios demandantes los que ejecuten gastos a nivel local, en base a las condiciones de su mercado local. Para hacer que la demanda potencial por servicios se convierta en real, lo primero es entregar recursos a los demandantes. Hay varias preguntas que conviene responder antes de hacer esta entrega:

a) ¿a quién debe entregarse?

- ¿para financiar qué servicios se entrega dinero?
- ¿qué tipo de contrato debe celebrarse entre el que recibe los recursos y el que los entrega?
- ¿cuánto dinero ha de entregarse y cuánto deben aportar los beneficiarios?
- ¿cuánta flexibilidad se da en el uso de los recursos entregados?

Carolina Trivelli, anexo 1, #62 del Estudio Temático



Dice la gente...

Un usuario de Plan de Negocio dijo: “Lo que más me gusta de este proyecto es que **nosotros decimos para qué necesitamos la plata, la administramos en una cuenta que es de nosotros y nosotros nos la gastamos**”. El funcionario que lo escuchó reflexionó: “He trabajado toda mi vida en proyectos para el campo y ninguna de esas tres cosas había sido nunca así. Me siento orgulloso del Proyecto y de lo que estoy haciendo”.

*Informe de Supervisión Directa,
octubre del 2002*

Ser promotor me ha servido muchísimo por la experiencia que te da después de los cursos donde he participado. Yo después de ser promotor he quedado como líder campesino acá en la comunidad

*Saqueo Velasco Condori,
Comunidad de José Olaya,
Andahuaylas*



tratos, reglas de juego, incentivos, que inducen al aprendizaje de muchas normas e instrumentos útiles para que familias, grupos y comunidades sepan trabajar con muchos otros “socios” más allá de los Proyectos.

Condiciones necesarias. Ahí están las iniciativas para ampliar horizontes con pasantías y algunos “yachaq” en MARENASS, para descubrir otras ferias y exposiciones en CORREDOR, por ejemplo. Ahí están los complementos a las iniciativas locales, para registrar y apoyar la oferta de asistencia técnica en CORREDOR, para reconocer, registrar, valorizar, hacer accesibles, como lo pretende SIERRA SUR, tantos conocimientos, prácticas y valores locales que solían ser invisibles en el marco clásico del desarrollo rural. Ahí están los co-financiamientos, en CORREDOR y más aún en SIERRA SUR, de determinadas obras y acciones susceptibles de agilizar los mercados, de dinamizarlos, sea un camino, sean servicios higiénicos para turistas, sea infraestructura de una feria ...

Invertir en mercados

Eso es lo que, en los Proyectos, se llama desarrollar y dinamizar mercados, mercados de asistencia técnica, mercados de bienes y servicios. Desarrollar y dinamizar los mercados de la gente, de los pobres, sin interferir en lo que se transa ni en cómo se transa sino ayudando a abrir el abanico de relaciones posibles, a abaratar los “costos de transacción”, a perder el miedo entre determinados actores y ante determinadas modalidades (bancarias por ejemplo) poco conocidas, etc.

¿Mercados? La palabra genera gran entusiasmo en unos y gran irritación en otros porque se supone que lleva automáticamente a tal o cual política económica, a tal o cual tipo de sociedad. En la práctica de los Proyectos, el mercado es ante todo un espacio de relaciones, es decir de transacciones, de encuentros, de intercambios de bienes e informaciones, etc., un espacio que existe desde hace siglos porque hace mucho que las economías de artesanos y campesinos están relacionadas en los mercados.

Las modalidades y valores con que se celebran estas transacciones, esos intercambios, pueden variar mucho, ser monetarias o no, basarse en una referencia más financiera o más cultural. Con sus facilidades e incentivos, los Proyectos fomentan el descubrimiento y aprendizaje de aquellas modalidades que la gente rural menos conocía. Pero la gente es la que decide lo que le conviene, en cada caso.

De esta manera, las familias, grupos y comunidades están ampliando su bagaje de posibilidades. Y se comprueba, en las zo-



Sabía usted que...

...en los primeros tiempos con MARENASS, las directivas comunales tenían cierto **miedo y duda en su utilización de los fondos transferidos**, porque creían que de un cierto tiempo tenían que devolver los dineros y con interés. Tam-

... el **Fondo de Capitalización** entregado a grupos por el proyecto FEAS fue usado en:

- contratación de asistencia técnica (17%), principalmente para servicios puntuales;
- adquisición de maquinaria y equipo (17%);
- préstamos internos a socios (13%);
- compra de ganado (12%);
- infraestructura (8%);
- e insumos (5%).

La parte de gastos no sustentados al momento de hacer la revisión representaba el 14% del total transferido.

bién creían que desde el Ministerio de Agricultura los vendrían a embargar sus bienes y terrenos que tienen, si se da el caso que no se pague esos dineros gastados.

*Gilbert Bustamante Cárdenas,
Ficha de experiencia MARENASS F-029*

Aún cuando el uso en asistencia técnica fue limitado, debe destacarse que en la mayoría de casos la decisión fue tomada con responsabilidad y la inversión efectuada eficientemente. Los casos detectados de desvío de recursos o malversación corresponden a organizaciones que no debieron recibir el premio. Esto ocurrió en Puno y Moquegua donde no se respetaron los procedimientos establecidos para la asignación de los premios, en especial, la consulta con los Comités de Asesoría Local (CAL).

(Informe de Cierre del Proyecto)

Cómo hacer...



Criterios para verificar planes de negocios

En CORREDOR, las oficinas locales del Proyecto deben verificar, en los planes de negocios que se les presentan, los siguientes puntos:

- Que tengan una plena correspondencia con los objetivos del Proyecto de acompañar las iniciativas ciudadanas, que sean generadoras de ingresos y que preferentemente tengan impacto sobre los pobres rurales o el desarrollo de ciudades intermedias que brindan servicios al área rural
- Que generen el desarrollo del mercado de servicios relevantes al desarrollo rural y que no sean un subsidio que distorsiona dicho mercado.
- Que tengan un costo para el Proyecto proporcional al tamaño del negocio.
- Que tengan la legitimidad necesaria en términos de corresponder a la voluntad de los asociados y no sólo ser una creación de los dirigentes.
- Que tengan un impacto positivo en: la creación de ciudadanía, la equidad de género, la identidad y cultura local y el ambiente.



Dice la gente...

A la pregunta “**¿Qué acciones seguirán para conseguir fondos de asistencia técnica?**”, formulada en los talleres de evaluación participativa con comunidades de la primera generación MARENASS (1998), las respuestas oscilaron desde usar fondos que tiene la comunidad, dar cuotas, organizar actividades para conseguir fondos, hasta solicitar apoyo de instituciones y municipalidades. También se mencionó el pedir colaboración a los hijos residentes en las ciudades. Pero siempre estuvo presente el solicitar apoyo a instituciones y municipalidades. ¿Permanencia del asistencialismo o demostración de que la asistencia técnica sigue necesitando ser parcialmente subsidiada para los más pobres?

Sabía usted que...

... las familias socias de Comersur, en la comunidad de **Sunchuchumo, Sicuani**, han incrementando al doble sus Activos Tangibles en los últimos 2 años; sobre todo en bienes inmuebles, existencia pecuaria e instalaciones. **Los ingresos fueron reinvertidos** en bienes tangibles más que en gastos corrientes.



nas y momentos en que ya no actúan los Proyectos, que la gente usa una u otra modalidad según sus posibilidades y necesidades, según sus intereses y conveniencias.

Este es uno de los logros de los Proyectos: desarrollar “mercados” en el sentido amplio y facilitar los tránsitos entre los mecanismos monetarios de la economía formal y los mecanismos propios de la economía familiar y comunal tradicional.

Invertir en la demanda

La opción de los proyectos de desarrollar y dinamizar los mercados a partir de la demanda (“demand driven”) es uno de los factores esenciales que permite esos impactos. Porque se trata de fomentar “la demanda” entendida como “los demandantes”, la gente, y no como un modelo de mercado con una demanda tipo, con unos mecanismos fijos. Porque se trata de facilitar que una demanda (un deseo, una propuesta) se vuelva demanda efectiva, se haga demanda solvente.

Para ello se entra subsidiando la demanda. Y el “subsidio” es tema que provoca escozor en muchos. Pero, ¿es verdaderamente “subsidio”? Las familias y comunidades no lo entienden así, ya que ellas invierten muchísimo más de lo que reciben de fondos públicos por parte del Estado. Más conviene entenderlo como una “co-inversión”, co-inversión del Estado en una suerte de gran “escuela de desarrollo rural” que ofrece a todos los miembros de la familia y sobre varios años la oportunidad de desarrollar los conocimientos, habilidades y patrimonios necesarios para salir del aislamiento impuesto por la marginación y la negación que sufrieron durante decenios y siglos.

Inversión pública e inversión privada

Con todo ello, los Proyectos están ayudando a restablecer mayor claridad en la relación entre inversión pública e inversión privada. Ya no es el Estado, ya no son los funcionarios ni los expertos quienes deciden en qué y cómo deben invertir las familias, los grupos, las comunidades. La propia gente determina sus finalidades y sus modalidades. A través de los Proyectos el Estado ayuda a destrabar y ampliar relaciones entre actores locales, subsidia parcialmente el acceso de los más pobres a la asistencia técnica para liberar su propia capacidad de inversión, fomenta aprendizajes y dinamismo, mejora ciertas condiciones necesarias, premia las mejores propuestas, los mejores resultados.

Lo demás lo decide la gente, entre familias, entre familias y comunidades, entre comunidades y gobiernos municipales, entre rurales y urbanos, entre actores privados.



Cómo hacer...

Tres métodos empleados por CORREDOR para contrarrestar los exagerados **montos** que los primeros planes de negocios programaban **para asistencia técnica** fueron los siguientes:

- exigir una mayor contrapartida local (alrededor del 20%, cuando el mínimo era 15%);
 - plantear un avance por etapas, cada tramo del plan de negocios puede dar a un tramo siguiente, según resultados y con aumento de la contrapartida;
 - desalentar asalariados profesionales de mediano plazo y promover contratación de especialistas puntuales.
- Además el Proyecto dejó de tener sus propios contratos con “formuladores” mensualizados.

Cúanto reciben las comunidades: el caso de Muñapucro

En total, a lo largo de los cuatro años de la intervención de MARENASS, a través de los diferentes fondos, poco más de **81 500 soles** fueron transferidos por el Proyecto a la comunidad de Muñapucro, Andahuaylas, y administrados directamente por la organización comunal o intercomunal, o bien por el grupo de mujeres, e inyectados en la economía local.

Se distribuyen de la siguiente manera según el tipo de destinatarios

A las familias (concursos interfamiliares e inter-yachachiq)	S/. 20, 534.00
A la organización comunal (concursos intercomunales)	S/. 30, 450.00
Al grupo organizado de mujeres (transferencia FPC y concurso intercomunal)	S/. 5, 517.00
A las escuelas (concursos alumnos y concursos profesores)	S/. 3, 891.00
A la comunidad para asistencia técnica	S/. 5, 762.50
A la comunidad para promotor comunal	S/. 15, 352.40

Se puede además agregar que el Estado peruano invirtió indirectamente otros **51, 810 soles** para Muñapucro, al organizar pasantías, al contratar directamente algunos yachaq, al montar un proyecto y contratar personal para la gestión del trabajo y el acompañamiento a comunidades (Esta suma resulta de dividir el conjunto de gastos de MARENASS - fuera de los fondos transferidos -, desde 1997 hasta fines del 2003, por las 360 comunidades con las cuales se trabajó: S/. 18' 651, 750 por 360 comunidades.).

Es decir que **el Estado peruano invirtió 133, 300 soles** para ayudar a Muñapucro en dotarse de conocimientos y capacidades, de recursos naturales más productivos y más sostenibles, de algún capital financiero, de más contactos con el exterior, a fin de reducir la pobreza y posibilitar un proceso continuo de desarrollo.

“Comunidades rurales: la mejor inversión del Estado”;
Pierre de Zutter et al; Preval 2003

Sabía usted que...



... la presentación inicial de MARENASS, ante unas 40 instituciones públicas y privadas, sobre objetivos, estrategia y presupuesto del Proyecto, fue en un principio apreciada por los asistentes, pues se trataba de una metodología nueva que se ponía a conocimiento antes de su ejecución. Sin embargo, fue recibida con mucho escepticismo: se escuchó la reiterada inquietud de que no se creía

conveniente **entregar dinero directamente a las comunidades campesinas**, pues éstos iban a ser mal usados o probablemente se trataría de otro mecanismo novedoso para activar una campaña política desde el Gobierno.

César Sotomayor, Estudio Temático anexo 6, #23



Dice la gente...

Lo importante es que **la plata la manejan directamente las organizaciones sin pasar por nadie**. Muchos piensan que todos los apoyos deben venir solamente a las Municipalidades y normalmente muchas veces se equivocan porque los Municipios, con tantas actividades que hacer, normalmente no cumplen un rol protagónico en este

tipo de apoyos, por eso esta estrategia me parece interesante porque el mismo poblador aprende a manejar sus recursos y a cumplir con los requisitos que le exigen para eso.

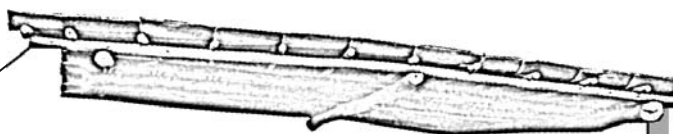
Miguel Gabriel Quispe Anchata, Alcalde del Distrito de Mañazo – Puno

El proyecto MARENASS ha hecho bien en **entregar la plata a las comunidades** (...) Sin embargo, algunos son conscientes y otros no; algunos han resultado bien, pero algunos no. Yo creo que lo mejor es capacitar bien a las personas. El hecho de que la plata vaya a la comunidad y que sea ella la que contrate al promotor, al Yachaq, es bue-

no porque indica que hay más confianza del proyecto con las comunidades y así ellos mismos (pobladores de la comunidad) manejan la plata y se encargan de realizar los contratos.

Saqueo Velasco Condori, Comunidad de José Olaya, Andahuaylas

Algo de conceptos...



Premios AFA: “fondos concursables”... de libre disponibilidad

No estaba previsto así. Normalmente MARENASS hubiese debido contar con un fondo especial de 4 millones de dólares de la OPEP para inversiones (“ampliación de la frontera agrícola” AFA), a ser usado a partir del tercer año de trabajo con el Proyecto. Nunca llegó esa plata al Perú y a partir del 2001 MARENASS decidió incrementar los premios intercomunales, con diferentes mecanismos de calificación.

Los resultados son muy aleccionadores. Muchas comunidades aprovecharon los fondos ganados (sumas que alcanzan hasta 3000 dólares) como contrapartida local para negociar sus propios proyectos con diversas instituciones públicas o privadas. En otros casos complementaron el dinero del premio con un aporte propio para realizar aquella obra que les interesaba. En todos los casos buscaron cómo invertir esos fondos en la forma más útil según su criterio.

Podría verse ahí, por tanto, una modalidad especial de “fondos concursables”: la calificación no es en base a un “perfil de proyecto” a realizar sino a base de realizaciones

pasadas y concretas (lo trabajado en los cuatro años con MARENASS). Esos cuatro años y sus resultados (físicos, pero también sociales) son la garantía de un buen aprovechamiento del recurso transferido.

En MARENASS se dio un paso más, que tampoco estaba previsto. Para facilitar la transición a la situación post-Proyecto, se organizó el “quinto año” un concurso intercomunal de autoevaluación participativa. Los premios tuvieron ahí también montos interesantes y motivadores, pero esta vez sin ninguna inducción, ni siquiera indirecta (como el nombre “ampliación de frontera agrícola”) sobre su destino. Esto generó debates fructíferos en las comunidades a la hora de priorizar usos: por ejemplo entre “agropecuarios” y “residenciales” (como computadoras para la escuela, arreglo de la plaza...).

He ahí una pista muy interesante a la hora de idear “fondos concursables”.

Pierre de Zutter

Una regla básica del subsidio a planes de negocio es que exista una adecuada **proporción entre el subsidio y el tamaño de los negocios** en términos de ingresos finales al bolsillo de las familias. Sin esta regla, al inicio del proyecto CORREDOR, hubieron muchos casos desproporcionados y la inversión del Estado terminaba beneficiando más a los asistentes técnicos que a las familias. Con ello, ninguna sostenibilidad del mercado de asistencia técnica era posible porque se le estaba distorsionando.



Sabía usted que...

Si bien el promover el acceso al **crédito** no es objetivo de MARENASS hay mayor presencia de transacciones de crédito en las comunidades en relación con MARENASS que en sus vecinas sin relación con MARENASS.

... se observaron algunas **distorsiones en el uso de los fondos transferidos** por MARENASS, principalmente con las primeras comunidades que trabajaron con el Proyecto, cuando las reglas de juego aún no habían sido bien entendidas. Por ejemplo, se utilizaron como un capital de préstamo: luego fueron recuperados con el interés ganado pero ello significaba retrasar o anular el verdadero sentido de estos fondos que era facilitar procesos de contratación de asistencia técnica.

... para las prácticas bancarias comunales jugó un papel importante la presencia de **Cajas Rurales y Cajas Municipales** en las áreas del Proyecto MARENASS: no cobraron costos de mantenimiento de cuentas, etc., facilitando el uso de estas cuentas de ahorro por parte de las comunidades.

... el **uso de los fondos transferidos** a las comunidades que ingresaron el primer año de MARENASS, es decir en 1998, fue un tanto lento puesto que no existía experiencia previa en las comunidades. En algunos casos se quedaron en las cuentas sin ser utilizados. En otros casos era el temor natural el que impedía una mayor velocidad en el uso. Pausadamente esta práctica se fue agilizando.

CLAVE 6

El desafío:

conocimientos y capacidades



Cuidado:
¡peligro!

Crterios de calificación en concursos

Los concursos son organizados para lograr la aplicación de las propuestas difundidas mediante la cadena Yachaq-Yachachiq-participante. La calificación se limita a verificar la aplicación 'correcta' de lo que se enseñó.

En lugar de ello, se debería dar la oportunidad a los participantes para demostrar... si 'la solución' ofertada por el Yachaq-Yachachiq es alterada, mejorada o rechazada del todo por no ofrecer ventaja en esa particular situación, y si es reemplazada por otra que tal vez sea mejor.

*"Evaluación y sistematización de la estrategia productiva del Proyecto MARENASS – Pachamama Raymi",
Guillermo van Willem van Immerzeel et al, 2001*

El principal desafío de los cuatro Proyectos consiste en facilitar el acceso de familias, grupos y comunidades campesinas a todo tipo de informaciones, conocimientos y técnicas en forma tal que les sirvan para desarrollar sus negocios y capacidades de desenvolverse mejor en su realidad rural, regional y nacional.

Su formulación en términos de "desarrollar y dinamizar un mercado de asistencia técnica", con la opción de actuar desde la demanda, fomentando la demanda, lleva a replantear muchos de los usos y costumbres de instituciones y proyectos en materia de "transferencia tecnológica", de "capacitación", etc.

Si lo primero que manifiestan las familias de MARENASS y CORREDOR cuando se les visita es su satisfacción por "todo lo aprendido", por "la capacitación"¹, y si el impacto de los Proyectos en la materia supera ampliamente lo que logran la mayoría de intervenciones externas, interesa dilucidar los elementos esenciales de esa evolución.

De la transferencia tecnológica al desarrollo de capacidades

Por más que en los Proyectos se siga hablando (decrecientemente desde FEAS) de "transferencia tecnológica", su práctica supera ampliamente dicho enfoque. En éste lo central es la tecnología en sí (como "solución" a los problemas detectados) y lo que se busca es cómo hacer que los destinatarios la adopten y la usen. Lo que hacen los Proyectos es más bien voltear el enfoque: lo central es la gente y lo que se busca es que desarrolle sus capacidades de informarse sobre los conocimientos existentes, de decidir cuáles necesita, de acceder a ellos en forma adecuada a su realidad, de aprovecharlos (adecuarlos, usarlos), etc.

¹ "Capacitación" es el término que suelen emplear tanto para el acompañamiento cercano de los yachachiq, como para la asistencia técnica de los yachaq y para los talleres y cursos de capacitación más clásicos.



Historias para contar...

Los ingenieros aprenden del campesino

Eufrasio Choqueccota Paccaya
Promotor Comunal
Sub Zona Apu Lauca, Espinar - Cusco

Una vez en la comunidad campesina de Pausiri, a través de su asamblea comunal acuerdan llevar curso de capacitación en manejo ganadero, ya con fecha indicada. Yo me comprometí a hacer llamada por radio anunciando que la comunidad de Pausiri necesita un profesional en el tema de manejo ganadero. Entonces se presentó un ingeniero de especialidad Zootecnia que su nombre tengo en reserva, y fue aceptado por la comunidad.

Llega el día programado para la capacitación. Dicho capacitador se presenta a la comunidad. Empieza el evento. Toma los papelotes y plumones, y empieza a explicar con temas muy técnicos, que los comuneros no entendían bien: estuvieron algo disconformes en la hora de almuerzo, hubo comentarios sobre la forma de la capacitación, que no dejaba entender.

Después de almuerzo, en la tarde, tocó el tema práctico con los animales, pero lo que había dicho en la parte

teórica no coincidía con lo práctico. Entonces, había un hermano comunero, que empezó a decir todas las actividades de la ganadería y orienta bien; y el señor ingeniero se quedó asombrado. Luego el comunero le pregunta si él tenía su ganado, pero el capacitador dijo que no, que era un nuevo profesional, salido de la universidad. Entonces hubo comentarios de varios hermanos comuneros relacionado a que el ingeniero aprende del campesino, el campesino es práctico no es teórico, porque diariamente vive con su ganadería, sabe de sus enfermedades, de su alimentación, de todo cuidado.

¿Qué aprendí?

No debemos dejarnos sorprender con los profesionales, nos tienen que demostrar que sabe de la práctica.

Los profesionales aprenden del hombre del campo, porque es ahí donde se da la práctica.

Ficha de experiencia MARENASS F-043

Cuidado:
¡peligro!

Los conocimientos discrepantes

MARENASS no tomó en cuenta la probabilidad de que, en muchas ocasiones, los “ingenieros” del proyecto compitan con el trabajo de los campesinos capacitados, tendiendo en la práctica a restarles credibilidad. Incluso se dieron casos en que las conclusiones defendidas por los especialistas discrepen con los conocimientos empíricos de los técnicos del proyecto y de los mismos capacitadores campesinos. Así por ejemplo existen diferencias en los conocimientos para el manejo de los recursos naturales entre los profesionales especialistas y los técnicos del proyecto.

Las conclusiones discrepantes requieren ser difundidas y analizadas con los capacitadores campesinos,

pues de no hacerlo se debilita el sistema de capacitación, al abrir la posibilidad a que los conocimientos de los yachaq sean cuestionados por los profesionales técnicos que están presentes en la zona, lo que llega a crear confusión en las comunidades. Este aspecto está siendo contemplado por el Proyecto SIERRA SUR, el cual cuenta con un componente específico encaminado en dar valor a los conocimientos campesinos y a generar una formalización de su difusión en forma de prestación de un servicio, a fin que puedan ser transados en los mercados locales servicios de asistencia técnica.

Augusto Cavassa, anexo 2, #59-60, del Estudio Temático



Sabía usted que...

En el proyecto MARENASS hay **productores de quesos** que contratan a un especialista de otra comunidad para mejorar su producción, pero que también contratan a un experto en comercialización de quesos de fuera de su región para explorar sus posibilidades de mejorar y ampliar su exportación inter-regional de quesos.



Dice la gente...

... antes **“sembraba comúnmente”** con yuntas, sin utilizar asesoramiento técnico, tampoco utilizaba surcos. El 98 vino el Proyecto MARENASS y tuvimos oportunidad de lograr algunas capacitaciones mediante el Promotor y a través de los Yachachikoqs. Nosotros hemos cambiado la calidad de siembra en todo, en manejo de suelos, ahora sembramos en surcos con abonamiento natural, compost y humus. La calidad mejora en maíz, papa, hortalizas, “ese es el cambio”.

Fidel Gonzales Barbarán, comunidad de **Muñapucro, Andahuaylas**

Con ello se voltea también la relación al conocimiento y la perspectiva pedagógica. La propia gente es la que construye las capacidades que le interesan: ella es la que conduce el proceso, la que evalúa si está logrando sus propósitos (de acuerdo a resultados concretos), la que califica la prestación de sus asistentes (técnicos). El conocimiento ya no es un bien o un fin en sí, se le valora en su relación a la vida de las familias, a sus propósitos, al devenir que desean: la gente “abre los paquetes”, los fracciona, toma lo que le sirve...

Entonces ya no se trata de “aprender” para luego “aplicar” sino de “hacer” en forma que permita el manejo de los conocimientos y habilidades requeridas para ello. El eje principal pasa de la “enseñanza” al “aprendizaje” y los especialistas recobran su rol verdadero de “asistentes” (técnicos), los que asisten, que apoyan.

El saber, saber-hacer y poder-hacer de las capacidades

Así no se persigue solamente una mejor relación entre el “saber” y el “saber-hacer” sino que se pretende completarlos con la tercera dimensión de lo que es una “capacidad”, el “poder-hacer”, el poder.

De alguna manera, los Proyectos están trastocando las relaciones entre los tres. Allí donde la transferencia tecnológica suele basarse en una secuencia de “saber”, “deber-hacer”, tratar de “hacer”, los Proyectos parten más bien de estimular el “qué quiere y piensa poder-hacer” la gente (instrumentos de planificación como los mapas parlantes y maquetas ayudan mucho) para que de ahí se pueda precisar cuál es el “saber-hacer” necesario y por tanto el “saber” que lo sustenta.

Es decir que la cuestión del “poder-hacer”, y por tanto del poder en general, se vuelve clave en todo el proceso: el “empoderamiento” tan buscado comienza por el enfoque de asistencia técnica y se ven sus efectos en el desarrollo del poder de negociación que manifiestan ahora muchas comunidades de MARENASS en sus relaciones con instituciones, con municipios, con técnicos y especialistas...

Se trata del poder en todos los planos: en lo económico, en lo político, en lo social, en lo técnico, en lo cultural. Se trata del poder como construcción y no sólo como reivindicación.

Alrededor del “aprender haciendo”, desde el manejo de las relaciones con los Proyectos y de los fondos transferidos por és-



Historias para contar...

Las pasantías de MARENASS

Las pasantías fueron auspiciadas por el Proyecto por un espacio aproximado de diez días y dirigidas a los líderes comunales (yachachiq). Con aproximadamente 30 participantes se viajaba a zonas de la región y fuera, como Arequipa, Cusco y valles de Ica. El Proyecto participó realizando contactos con instituciones y/o productores que podían mostrar experiencias exitosas en el manejo de recursos naturales. Posteriormente, las pasantías también incluyeron las propias zonas exitosas de usuarios del Proyecto.

Lo destacable es que estas prácticas eran luego aplicadas a nivel familiar en las comunidades asociadas con MARENASS y luego masificadas a través de los concursos parciales comunales e intercomunales.

Estas pasantías fueron costeadas íntegramente por el Proyecto durante toda la vida del mismo sin que se pudiera convencer a los campesinos de que contribuyan a pagar.

Sin embargo puntualmente algunos municipios cofinanciaron las pasantías. En otros casos las comunidades invirtieron sus premios financiando en totalidad sus siguientes pasantías. En otros casos hubo un intercambio voluntario entre líderes y promotores autofinanciados por ellos mismos.

Sin las pasantías hubiera sido difícil incentivar a las familias a participar de los concursos, porque *“no se puede hacer lo no se conoce”*. Por ejemplo, algunas familias se animaron a realizar un concurso de manejo de pastos por haber visto en otras zonas que éste les beneficiaba con una alimentación ordenada del ganado y también con la protección de las cuencas desde las partes altas, atenuando problemas de erosión, arrastre de sedimentos a las partes bajas y, en algunos casos, reactivación de acuíferos también en las partes bajas bajo el concepto de cosecha de agua en época de lluvias.

César Sotomayor, Estudio Temático anexo 6, # 55 a 58

Algo de conceptos...

La contratación de asistencia técnica (AT)

Respecto a la AT orientada a mejorar el hábitat y las condiciones de vida de los pobladores, la experiencia del proyecto MARENASS resalta dos aspectos que aumentan la efectividad de contratación:

- a) La transferencia de decisiones, responsabilidades y recursos a las mismas comunidades.
- b) La combinación de servicios privatizados de asistencia técnica (Yachaq) y la capacitación en el terreno de líderes campesinos (Yachachiq).

MARENASS, es una muestra de cómo se puede lograr arreglos financieros, como resultado de una contratación entre partes independientes (comunidades-proyecto), contratación que se encuentra referida a servicios y resultados esperados, y no como un incentivo entregado para lograr cualquier medida preconcebida. En este sentido, los proyectos del Fida avanzan hacia lo que vendría a ser un ins-

trumento financiero para transferir fondos a los campesinos, por los servicios ambientales que prestan a la población.

La contratación de servicios por la misma comunidad contribuye al desarrollo de capacidades técnicas, de planificación y de gestión, así como de capacidades para articularse con profesionales foráneos. Paralelamente, aprovecha y multiplica los potenciales existentes a nivel local y regional: las capacidades de inversión de familias y comunidades; los conocimientos de numerosos «yachaq» e investigadores campesinos. Lo esencial de este diseño está puesto en el enfoque y en los criterios que permitieron que la provisión de servicios de AT esté encaminada a que las familias y las respectivas comunidades concreten sus propios planes y proyectos.

Augusto Cavassa, anexo 2, #87 a 89, del Estudio Temático





Dice la gente...

Sinceramente, los **Yachachiq** estaban casi permanentemente exigiendo a nuestras familias para que participen en los concursos y puedan mejorar sus chacras y animales tanto en la teoría y práctica.

*Taller de evaluación participativa,
sub-zona **Antabamba**,
Abancay, abril 2003*



Sabía usted que...

... uno de los temas de capacitación que provee el proyecto **CO-RREDOR** y que los usuarios más aprecian es aquel que les ayuda a preparar **Términos de Referencia** para las personas que desean contratar como asistentes técnicos.

tos, hasta las transacciones en los mercados de bienes y servicios y las negociaciones de colaboración con las municipalidades, pasando por la selección de acciones y técnicas y de asistencia técnica para las realizaciones concretas, las familias, grupos y comunidades se van potenciando como actores de la vida rural, regional y nacional.

Oferta y demanda de asistencia técnica

Otro punto vital en el enfoque que singulariza a los Proyectos es su intervención sobre la relación entre oferta y demanda de asistencia técnica.

En primer lugar los Proyectos dejan de caracterizarse por una oferta propia de asistencia técnica.

En segundo lugar, su prioridad es el fomento de la demanda, el apoyo a los demandantes, con cinco tipos de medidas:

- el concurso de iniciativas, ideas, propuestas, negocios;
- el subsidio-estímulo con la transferencia de fondos;
- oportunidades de “aprender haciendo” con asistencia técnica para el propio acceso y manejo de esos fondos (por las reglas de juego que exigen cierta “formalidad” de cuentas, contratos, etc.; por la competencia en obtener fondos concursables);
- la ampliación de horizontes de demandas posibles (con información, con pasantías, con – en el caso de SIERRA SUR – una labor sistemática de detección-registro-difusión de conocimientos locales existentes pero a menudo “invisibles”);
- el reforzamiento del control social sobre la demanda y la relación con la oferta (con reglas de juego – por ejemplo, aprobación en asamblea – e instrumentos – mapas parlantes, concursos... – que estimulan y facilitan la intervención de todos con sus intereses y puntos de vista).

En tercer lugar, toman iniciativas para ampliar y mejorar la oferta que contribuyen a su vez a expandir y hacer más sostenible un mercado regional de asistencia técnica. Se trata por un lado de ensanchar la oferta en general, con información para demandantes y para oferentes, con acreditación y con la difusión de resultados (quienes ganan concursos intercomunales, quienes ganan en la asignación de fondos concursables) que motiva y fomenta mayor competitividad. Se trata por otro lado de fomentar, valorizar y mejorar la oferta local en particular (MARENASS promueve la oferta de quienes fueron yachachiq exitosos en sus comunidades, de quienes tienen experimentaciones interesantes), la oferta ex-

Cómo hacer...



Cómo los yachachiq se vuelven yachaq...

Para apoyar el ingreso de nuevos oferentes al mercado local, cada Proyecto ha diseñado mecanismos de capacitación y promoción de los oferentes que pueden entrar en estos mercados locales. Nuevamente, el caso más atractivo es el de MARENASS. En el esquema MARENASS se encuentran primero mecanismos de calificación de oferentes locales campesinos, como son la definición de los *Yachachiq* y su posterior entrenamiento a través del *yachaq* y/o de las pasantías; luego se promueven mecanismos de acreditación a través de los concursos entre los propios *yachachiq*

a nivel comunal e intercomunal y finalmente se les incorpora como parte del “activo” de una comunidad en tanto representan mayores conocimientos, capacidades y potencial para su comunidad.

La evidencia de comunidades que han trabajado con MARENASS es que los *yachachiq* muchas veces pasan a ser *yachaqs* y luego se mantienen en el mercado, aunque no siempre las transacciones implican pagos monetarios (algunas veces en productos y en función de resultados, o como accionistas del negocio que requiere sus servicios).

Carolina Trivelli, anexo 1, #176-177 del Estudio Temático

Dice la gente...



- *¿Cómo recibió la comunidad la propuesta de ahorro?*

Al principio las comunidades tuvieron dificultades para entender y aceptar la propuesta. Con el trabajo de promoción y la experiencia de los primeros grupos de mujeres ahorristas se fue contagiando el entusiasmo en los demás grupos y comunidades.

El rol del facilitador ha sido muy importante en este trabajo, el **tema del ahorro** vinculado al sistema financiero les generaba desconfianza e inseguridad.

Después de la promoción y los talleres de educación financiera, las señoras están ahorrando y otras están abriendo sus cuentas en la Caja rural. Piensan en sus hijos, sobre

todo en su educación. Otro aspecto es que les ayuda a no depender del esposo.

- *¿Cómo has vivido este tiempo tu trabajo de facilitadora de servicios financieros?*

Me he involucrado con las señoras, su deseo de superación me ha contagiado y me ha dado ánimos para seguir adelante. Cada señora tiene una historia diferente, es especial. Si bien es cierto uno trabaja por un salario, yo tengo vocación para trabajar en comunidades, quiero contribuir a que cambien y que cada día sean mejores.

Vianey Bellota Cavanaugh, Facilitadora de Servicios Financieros – OL Urubamba, Proyecto CORREDOR.



Sabía usted que...

En el análisis ex-post del proyecto FEAS, la información enseña que:

- Para las **Asociaciones de Artesanos** que se encontraban integradas a organizaciones del Comercio Justo, la Asistencia Técnica (diseños y nuevas líneas de productos) y el fondo de capitalización otorgado por FEAS permitieron, a quienes la recibieron, posicionarse en el mercado y aumentar sus ventas.
- Las asociaciones independientes, al no invertir en estos rubros, redujeron pedidos y ventas al exterior.
- Las asociaciones de artesanas apoyadas por FEAS lograron que sus socias recibieran de esta actividad un porcentaje importante de sus ingresos; el resto de asociaciones redujeron los ingresos de artesanía y tendieron a buscar otras fuentes de ingresos.

Estudio Temático, anexo 7

perimentada en general (en CORREDOR, con un “mercado de asistencia técnica” más abierto, se nota una valoración especial y creciente de los “asistentes experimentados” por sobre los “asistentes profesionalmente especializados”); intercambios de experiencias, redes y otras modalidades sirven para eso.

Por fin, los Proyectos intervienen en mejorar las condiciones de operación de ese mercado local de asistencia técnica. La información es una de las principales herramientas. Pero también influyen: la transferencia de fondos a los demandantes que motiva la aparición de una oferta que se adecúa a sus posibilidades (“oferta fraccionable”, más elástica); por tanto la ruralización de cierta oferta profesional que obtiene sus ingresos tanto de sus propios negocios como de la prestación de servicios y que diversifica sus relaciones con los demandantes; de manera general todo esfuerzo por reducir los “costos de transacción”, la distancia social, económica y cultural entre la oferta y la demanda.

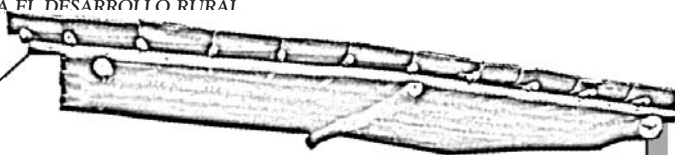
Diversificar las fuentes de conocimiento

Entre lo científico y lo empírico, entre lo moderno y lo tradicional, la exclusión mutua suele ser muy grande. Parte del esfuerzo de los Proyectos consiste en cerrar la brecha a fin de ampliar la diversidad de fuentes de conocimientos y técnicas accesibles para las familias y comunidades.

Es decir que los Proyectos no optan por uno u otro sector, ni intentan realizar una mezcla, una hibridación entre ambos. Es la propia gente la que ha de tomar sus decisiones, de ver lo que le conviene y de qué forma. Pero sí interesa apoyar su acceso a uno y otro para que puedan tomar esas decisiones en conocimiento de causa.

Para ello sirve una cierta discriminación positiva a favor de conocimientos y técnicas tradicionales a fin de romper el actual desequilibrio; a fin de quebrar el ostracismo y desprecio que pesan sobre lo tradicional; a fin de hacer “visibles” y aprovechables muchos conocimientos y prácticas locales que la extensión clásica y el discurso de sus paquetes tecnológicos habían descalificado.

De esta manera se amplía enormemente la oferta de asistencia técnica en prácticas económica, social y culturalmente accesibles para los más pobres; se dinamiza por tanto la demanda y se hace más sostenible el mercado local al abaratar los costos de transacción y al hacer más ágil el tránsito entre un tipo y otro de fuente según los momentos, según las actividades, según las oportunidades y las estrategias de vida.



Algo de conceptos...

Nuevos oferentes de asistencia técnica... con experiencia

Los Proyectos fomentan la inclusión de un nuevo segmento de oferentes técnicos al mercado, campesinos, microempresarios y pobladores emprendedores. Esto implica un cambio en la oferta, haciendo que sea más amplia allí donde se requiere menor especialización. La estrategia adoptada no sesga la oferta a ninguno de los extremos, más bien promueve la coexistencia (competitiva) de todos los tipos de oferentes.

La inclusión de este nuevo segmento de oferentes técnicos tiene dos implicancias. Primero, hace que transacciones que tradicionalmente no se realizaban en el mercado (vecino que enseña a otros como logró mejorar su producción) comiencen a ser valoradas, ya que tienen un costo de oportunidad en el mercado. Segundo, promueve la competitividad entre los oferentes técnicos para diferenciarse de este segmento y/o promueve la competencia al interior del mismo. Ambas cosas se traducen en mejoras en la eficiencia del mercado y probablemente en mayor bienestar y satisfacción de los clientes.

La manera como los Proyectos promovieron esta incorporación es casi imperceptible. Al asignarse fondos a los demandantes, estos nuevos oferentes encuentran ca-

pacidad de pago por servicios que pueden prestar o que han venido prestando desde hace mucho en el marco de sistemas tradicionales y no a través del mercado. Para este grupo de oferentes basta con ofrecer sus servicios y acreditarse como oferente, pues la demanda no tiene ninguna restricción para contratar sus servicios. Lo complejo es conseguir ser contratado, para lo cual tienen que demostrar sus virtudes como asistente técnico en el marco del mercado y la competencia.

La inclusión de este nuevo segmento de oferentes, generalmente dotados de gran experiencia y no necesariamente de capacitación formal (técnica), trae consigo la inclusión de nuevos productos y servicios en el mercado de asistencia técnica. Los servicios de asesoría y capacitación se amplían a la transmisión de saberes locales. Esta inclusión, aparentemente de poca importancia, es fundamental porque introduce la noción de valor (de transacción, monetizable) para los conocimientos, haciéndolos una fuente de capital, con valor en el mercado. El caso del conocimiento tradicional aparece con gran fuerza pues es una forma de capitalizar a usuarios de los Proyectos.

Carolina Trivelli, anexo 1, #173 a 175, 178 del Estudio Temático

Cómo hacer...



¿Cómo se seleccionan los jurados y se califican los ganadores?

En el proyecto MARENASS, para que los procesos de concurso sean transparentes, las comisiones evaluadoras la conforman personas externas a la comunidad o a las comunidades involucradas. Los criterios que quedaron vigentes para las calificaciones son:

- Evaluación de los trabajos ejecutados desde el inicio con el proyecto.
- El grado de operatividad y de uso de sus recursos mejorados.
- Un mapa comunal de cambios generados, dibujado por

comuneros y comuneras, representando sus avances en referencia al mapa presente y futuro dibujado al inicio de sus operaciones con MARENASS.

d) Presentación y exposición de comuneros y comuneras sobre los estatutos, y los reglamentos de comités especializados, que permitan mostrar el avance de su organización.

e) Situación del manejo de sus fondos, para su auto-evaluación sobre el orden, capitalización e iniciativas.

Augusto Cavassa, anexo 2, #75, del Estudio Temático

Se trata de una discriminación positiva de lo tradicional, pero no de una discriminación negativa de lo moderno. Cuando un emprendimiento local o negocio lo requiere, también se busca facilitar el acceso a ofertas especializadas lejanas y poco conocidas por los actores locales.

Una asistencia técnica para aprender haciendo

Por fin, el enfoque de asistencia técnica que tienen los Proyectos rompe con otro gran escollo de los sistemas clásicos: la falta de evaluación seria. Como se trata básicamente de una asistencia técnica para “aprender haciendo” y manejada directamente por los demandantes, los resultados son los que priman.

Así lo importante ya no es, como en la “extensión” clásica, saber si el funcionario cumplió o no cumplió con dictar su capacitación, con realizar la actividad programada; lo importante es saber si sirvió, de qué sirvió y por qué. Y la gente evalúa a sus asistentes de acuerdo a lo logrado. El incumplimiento de actividades puede llevar a la ruptura de contrato; la falta de resultados descalifica pronto al asistente que tiene cada menos demanda; mientras se ven a muchos asistentes exitosos tener cada vez más trabajo.

La opción por “aprender haciendo” no es entonces una simple cuestión metodológica, es una clave para el desarrollo de capacidades, en especial el poder de negociación de los involucrados. De los demandantes, pero también de los asistentes que ofrecen sus servicios. Porque la intervención de los Proyectos en fomentar mercados ágiles de asistencia técnica hace que la demanda sea mucho mayor, aún después del apoyo de los Proyectos, tanto para servicios locales y/o tradicionales como para servicios especializados.

Así, contrariamente a lo que temen muchos profesionales, este tipo de enfoque no les quita trabajo, al contrario les aumenta las oportunidades y las perspectivas a futuro... en la medida en que acepten dejar de lado la “transferencia tecnológica” al servicio de instituciones y se propongan adecuarse a las características de una verdadera “asistencia” técnica al servicio de los demandantes. De empleados cuyo trabajo depende de la opinión del jefe a profesionales independientes que responden a sus clientes, tienen y mejoran sus propios negocios: ése es el desafío.



Sabía usted que...

Resulta interesante notar que las contrataciones de **Yachachiq** como **Yachaq** no eliminan ni reducen los contratos de asistencia técnica con “**especialistas profesionales**” como los ingenieros o técnicos agropecuarios. No hay ninguna evidencia de sustitución entre los servicios de unos y otros. En todo caso es usual encontrar evidencia de la posible complementariedad entre ambos servicios, como se observa en el comentario siguiente: “De todas maneras es necesario que venga un ingeniero porque la gente va a ver cuando viene una visita de lejos y toman más interés. Pero, fuera de eso, también es conveniente que haya parte de nosotros: nosotros ya enseñamos. Un ingeniero capacita en teoría. Pero en teoría habla todo a los participantes y el Yachachiq comprende pues al ingeniero y demuestra en práctica...”

(Nicanor Pacheco Villacreces,
Comunidad de **Socos- Edén**, 2003)
Estudio temático, anexo 7



Cómo hacer...

Servicios que requieren los productores para sus negocios

La estrategia del proyecto CORREDOR y de SIERRA SUR está orientada a mejorar o establecer una amplia red de servicios de apoyo a la producción comercial. Los requerimientos de asistencia técnica para los grupos organizados que buscan su inserción a los mercados de productos tienen que ver con aspectos relacionados con la estructura organizativa y tecnológica, con los servicios financieros y no financieros, y las propias capacidades de las personas involucradas para emprender negocios.

El cuadro siguiente resume los diferentes servicios de A. T. que demandan los productores para llevar adelante sus planes de negocio:

Los fondos del proyecto están destinados a facilitar el acceso a la asistencia técnica especializada, de acuerdo a los requerimientos de los propios usuarios. Muchos de estos requerimientos están referidos al mejoramiento de técnicas productivas, mientras que otros están encaminados al desarrollo comercial, a la organización de la oferta y/o a la comercialización. La gama de estos servicios y las combinaciones que surge dentro de los planes de negocio tienen como propósito un mejor acceso al mercado.

Servicios al productor	La actividad
A. T. en Comercialización	La estrategia del mercadeo.
	La provisión de información del mercado.
	Acceso a las oportunidades del mercadeo local (regional, nacional).
A. T. en Organización de la Oferta	Metodología de desarrollo de producto.
	Consolidando habilidades: entrenando, capacitando, actualizando.
	Entrenamiento en organizar el control de calidad, sobre la base de las regulaciones del producto.
	Plan de organización y de desarrollo del producto.
A.T. en Desarrollo Comercial	Asistencia técnica en costos y negociación de precios.
	El entrenamiento en desarrollo comercial.
	Alianzas entre los productores con las agencias de servicio de desarrollo comerciales.
Asistencia Técnica Productiva	Consolidando la compra de insumos y equipo para la producción.
	Consolidando en la tecnología apropiada para la producción.

Augusto Cavassa,
anexo 2,
155 a 157,
del Estudio Temático

Dice la gente...



Donde hemos estudiado y nos hemos formado, nos han transmitido enseñanzas pero no nos han preparado para ir al mundo de la práctica. A la población netamente quechua hablante, es un poco difícil transmitir nuestros conocimientos y poder conseguir nuestras metas, por eso necesitamos capacitarnos en esos temas. (...) Antes nosotros **teníamos la idea de que el asistente tenía la razón**, sin embargo ahora nos hemos dado cuenta que no siempre tenemos la razón, lo cual estaba mal que pensemos así, y tenemos que respetar mucho los principios como la equidad de género, participación, distribución de responsabilidades, etc.

José Tito Durán, asistente técnico, CORREDOR, Puno



Historias para contar...

Las randas: saber ancestral y experimentación campesina

Manuel Donato Acosta Mariño y
Mario Acosta Alarcón

Las randas son una técnica ancestral de planificación de los cultivos, de conservación de suelos y de mejoramiento de pastos, que viene de generación en generación. El planeamiento de los cultivos tiene el propósito de no aprovechar intensivamente el uso de los terrenos con los cultivos uno tras otro: sembramos unos cultivos, luego sembramos alguna leguminosa que ayude al terreno a recuperar su fertilidad, se deja en descanso, luego se vuelve a sembrar algún cultivo, y así sucesivamente.

Nuestras randas se iniciaron en 1999, combinando pastos naturales con cebada, habas, arveja y tarwi. La plantación se efectúa normalmente entre noviembre y diciembre, en época de lluvia. Las randas no requieren un cuidado especial. Al igual que el pasto, sólo requieren lluvia natural.

Al cosechar el tarwi y la arveja, se pudo notar que en los lugares donde se había plantado y cosechado cebada el pasto era muy pequeño, a diferencia de lo que sucedía en los lugares donde se había sembrado haba y arveja. Esto dejó una lección para las combinaciones sucesivas a utilizar para las randas. A partir de ello, nuestra familia no volvió a utilizar cebada para el randeo.

Otra recomendación es que el randeo permite la permanencia de otras especies como la chillca y la taya, especies nativas que ayudan a conservar el suelo.

Comunidad de **Taramba**, distrito de **Santa María de Chicmo**, provincia de Andahuaylas extractos del libro "Fruto de la tierra: el conocimiento", MARENASS 2003



Sabía usted que...

... la opinión, recogida en las entrevistas, sobre los **Yachachiq** y los mismos **Yachaq** es que ellos tienen un conocimiento bastante práctico, empírico, y logran transmitir lo que saben a otros campesinos, quienes a su vez parecen captar bastante bien las prácticas que ellos demuestran y enseñan. Los pocos años de educación formal y escolarizada que han recibido les impedían, en el pasado,

expresar en castellano de mejor manera sus ideas. Sin embargo, en los cuatro años del Proyecto pudieron practicar mucho más, interactuar con profesionales, preguntar, inquietar, replicar y comenzar a adoptar técnicas nuevas en cada una de sus propias parcelas, conocimientos que han reforzado en el trabajo grupal realizado como parte de los concursos.

Estudio Temático, anexo 7

...en el 50% de los casos, el **mejoramiento de viviendas** es una actividad en la que intervienen todos los miembros de las familias, según las encuestas realizadas en las cuatro zonales de MARENASS. La excepción es la zonal de

Puquio donde, a raíz del terremoto del 2001 y de los préstamos del Banco de Materiales en ladrillo, cemento, ventanas metálicas, etc., las familias tuvieron que recurrir en mayor proporción a albañiles y peones.



Historias para contar...

Maleo: investigando pastos y creando especies perennes

Leopoldo Maccarcco Kana

En 1995, muy de madrugada, escuché por la emisora Colombia que un técnico difundía su experiencia de conversión de pasto estacional a pasto perenne. Ello me llamó mucho la atención, no tuve tiempo para anotar indicaciones, todavía estábamos en plena oscuridad, entré a buscar papel y lápiz, sólo atiné a recordar algunas indicaciones. (...)

La investigación no se hace en un mes ni en un año, demora bastante obtener resultados. Uno le agarra cariño, no es un trabajo pesado, nos tiene que gustar investigar, debemos ser ingeniosos para cumplir todas estas tareas. (...)

En 1999 ya salieron a la venta las matas de mis nuevos pastos: maleo blanco, maleo ceba y maleo negro. ¡Se había logrado el objetivo!

Estos pastos llevan mi nombre porque de mi parcela, a 4350 msnm, han salido y yo desarrollé la técnica para su propagación. No había ese pasto en ningún otro lugar, ésta es una nueva variedad, y como todo buen padre que tiene un hijo estos pastos llevan mi nombre. La denominación "maleo" deriva de Maccarcco Leopoldo.

Parcela Fausi Altarani, comunidad San Martín, provincia Espinar, Cusco, extractos del libro "Fruto de la tierra: el conocimiento", MARENASS 2003

CLAVE 7

La metodología:

instrumentos para dinamizar



Dice la gente...

Yo he salido a **Mitobamba**, en preparación de compost, como **Yachak** y después en preparación de humus y resultó muy bien. La gente ha aprendido bastante por mi experiencia que he ido a capacitar.

Nicanor Pacheco Villacreces, Comunidad de **Soccos-Edén**, Chincheros, Apurímac

Los principales criterios de la metodología de los Proyectos se expresan... en la estrategia (ver Clave 4). He ahí una de las bases del impacto alcanzado: la búsqueda de coherencia entre el diseño y estrategia de los Proyectos y la metodología de terreno cuyo eje sería el “aprender haciendo”.

Su expresión más visible y más vigorosamente expresada por las propias familias y comunidades sería lo que éstas dicen de la “capacitación” en MARENASS. En síntesis: *“La capacitación se realiza en la práctica, en nuestras parcelas, en nuestro idioma, en los momentos que nosotros queremos, con acciones concretas y sobre todo con materiales locales (para poder deshacer y rehacer mejor); y los resultados de los trabajos son para nosotros.”*

Los instrumentos empleados para dinamizar, para movilizar, para relacionar, siempre basados en ese “aprender haciendo”, varían según los Proyectos. No podemos retomarlos todos aquí. Nos limitaremos a aquellos que tienen mayor impacto en generar o apoyar dinámicas sostenibles en diversos campos.

Instrumentos del “aprender haciendo” la técnica

Comencemos por los concursos porque, desde MARENASS, se volvieron el más afamado de los instrumentos empleados por los Proyectos. No porque los hayan inventado sino por su uso sistemático, diferente, aprovechando contribuciones de la metodología llamada Pachamama Raymi, y sobre todo por los resultados obtenidos. Cabe precisar ciertas características en el empleo de este método.

Los concursos son usados a veces por entidades de “extensión”, de “transferencia tecnológica”, de promoción de tal o cual actividad (conservación de suelos por ejemplo) como una técnica para tratar de mejorar el cumplimiento de sus metas institucionales. La primera gran diferencia con los Proyectos es

Cómo hacer...



Los comités locales de asignación de recursos (CLAR)

Los Comités Locales de Asignación de Recursos, en el marco del proyecto CORREDOR, son un mecanismo innovador que evidencia el compromiso de mantenerse fuera del espacio de toma de decisiones en selección de usuarios (para reducir el espacio de decisiones discrecionales) entre los elegibles. Dado que existen recursos escasos y que el Proyecto no tiene capacidad (ni debería tenerla) para entregar subsidios a toda organización que exprese una demanda por servicios técnicos no financieros, se apoyan las solicitudes más rentables y eficientes, no sólo en términos económicos (retorno de la inversión) sino también sociales (para el conjunto de la zona o grupo de referencia).

Para cumplir con este objetivo, CORREDOR convoca a actores ampliamente reconocidos (legítimos) por la población de la región como conocedores de temas de desarrollo (de negocios, empresarios, etc.) y/o con un probado compromiso con él (alcaldes, autoridades, etc.), para conformar un comité que evalúa no sólo la viabilidad sino la consistencia e impacto de las solicitudes de asistencia técnica recibidas por el Proyecto. Los miembros de estos comités suelen tener experiencia práctica en las materias que evalúan y además poseen información (privilegiada) sobre las organizaciones, personas y posibilidades de cada organización solicitante. (Sólo uno de los 7 miembros del comité tiene relación directa con el Proyecto, y cumple la función clave de asegurar que no se desvirtúen sus objetivos.)

Estos comités tienen una cobertura geográfica limitada, lo que permite maximizar su compromiso con el tema del desarrollo de los mercados y negocios locales, su acceso a información y sobre todo que serán fiscalizados (tendrán que rendir cuentas) a la sociedad local sobre las decisiones tomadas. Eso los incentiva para cumplir con gran eficacia el encargo recibido. Cada comité cuenta con un monto de recursos del Proyecto a asignar en su región y los distribuye entre las solicitudes elegibles en dicha localidad sobre la base de un concurso en el cual cada solicitante sustenta su pedido y demuestra la importancia, pertinencia, resultado e impacto de su solicitud.

Este mecanismo logra varios objetivos:

- a) Promueve la preparación de solicitudes completas, muchas de las cuales no lograrán ser financiadas por CORREDOR, pero que quedarán expeditas para buscar otras fuentes de fondos (incluso para ser implementadas con fondos propios) y con ello constituyen una **expansión de la demanda** por servicios técnicos no financieros.
- b) Permite una asignación competitiva a nivel local con lo que el proceso de selección maximiza la **satisfacción de la localidad en su conjunto**. (Aspecto que retoma la noción de impacto colectivo – local - en vez de la tradicional relación “proyecto – beneficiario” que puede generar problemas por demandas insatisfechas o por el establecimiento de relaciones clientelares de diverso tipo.)
- c) Es un mecanismo **transparente** y con un componente de **control social**. Todos saben quien es el jurado y por ello los que aceptan reconocen la existencia de dicho control. El jurado está conformado por personalidades que poseen una probada trayectoria y son independientes de los postulantes.
- d) Asegura la no intervención y **no discrecionalidad** de los ejecutores del Proyecto en la toma de esas decisiones.
- e) **Evita** la existencia de **direccionalidad** en lo que se apoya y lo que no; lo cual podría condicionar (y distorsionar) la expansión de la demanda (en vez de hacerlo en base a las señales del propio mercado).
Cumple también la función de relacionar a la localidad (vía sus autoridades, representantes, etc.) con el Proyecto y con las iniciativas de las poblaciones de la localidad. Esta relación genera una externalidad positiva pues permite a los “emprendedores” locales compartir sus planes e iniciativas con actores claves en el proceso de desarrollo local. Asimismo, permite articular esfuerzos entre los actores interesados en desarrollar actividades similares.

Carolina Trivelli, anexo I, # 70 a 74 del Estudio Temático

que en su caso los concursos son organizados y manejados por la propia gente y responden a los objetivos de ésta.

De esta manera, se trabaja, se “aprende haciendo”, en la realidad propia. Y es la gente la que decide qué es lo propio. Esto es algo esencial: en MARENASS se han construido muchísimos andenes y terrazas y la gente las usa, las cultiva, vuelve a hacer más, aún fuera de concursos, porque las realiza en las parcelas familiares; en cambio se ven en el paisaje andino muchos andenes y terrazas nuevas y abandonadas que se hicieron a iniciativa y con incentivos de diversas instituciones... pero en terrenos comunales.



Dice la gente...

Lo que un profesional enseña a los campesinos, lo han aprendido en la escuela o en las universidades, pero nosotros aparte de que también transmitimos ese conocimiento, porque hemos asistido a diferentes ONGs, Instituciones, Universidades, aparte **tenemos nuestra propia tecnología**, que es un rescate de los valores culturales, que también hemos recopilado de las diferentes comunidades que hemos visitado.

*Indalecio Tito, Kamayoc,
formado por ITDG*

Otro elemento es que los concursos no son actividades aisladas: se repiten cada tres o cuatro meses durante cuatro años; se dan en varios planos: interfamiliares, intercomunales, entre alumnos de la escuela, entre profesores, entre escuelas, entre yachahiq de varias comunidades...

Esta secuencia y densidad permite continuidad en el aprendizaje de cada quien, fomenta una dinámica de interaprendizaje gracias a la emulación de competir entre familias para luego juntarse con las demás familias para competir en lo intercomunal, etc. Más aún, se alcanza un verdadero interaprendizaje dentro de la familia ya que todos sus miembros debaten lo que van a realizar, intervienen en la actividad. El paso de concursos parciales (sobre una técnica en particular) a concursos integrales (un conjunto de técnicas y temas) refuerza esa dinámica intrafamiliar.

A su vez la naturaleza y monto de los premios es importante. No son “regalitos”, son premios en dinero. Sus montos pueden ser bajos (en todo caso son muy inferiores a la inversión de la propia gente, y a menudo las propias comunidades los han reducido aún más para tener premios para más familias) pero son útiles en economías locales poco monetizadas, además que son a su vez una oportunidad de dinamizar, por ejemplo los debates intrafamiliares o intracomunales sobre la mejor forma de aprovecharlos. En cuanto a los premios de concursos intercomunales, se han visto muchos casos en que fueron utilizados como contrapartida en dinero para negociar el financiamiento de tal o cual obra comunal con algún municipio o institución.

Por fin, este tipo de concursos es un estímulo mayor para que las comunidades negocien una asistencia técnica diferente, una asistencia que sea práctica, concreta, en torno a las chacras y parcelas, en torno a lo que interesa a la gente y cómo le interesa. Y eso es posible gracias al instrumento que complementa los concursos: el fondo para asistencia técnica, que permite a la gente



sabía Ud. que...

La relación con MARENASS no trae necesariamente un mayor acceso a **capacitaciones**, sino una mayor frecuencia y cobertura de las capacitaciones y acceso a capacitaciones con nuevas características.

	CC Huaribamba (grupo control)	CC Soccos-Edén (ex-MARENASS)	CC Occepata (con MARENASS)
% de hogares con al menos 1 capacitación en los últimos 12 meses	90%	100%	97%
# de personas capacitadas en promedio por hogar	1.07	1.6	1.7
# de capacitaciones recibidas por hogar	1.9	3.8	2.9
% de mujeres entre personas capacitadas	29%	37%	43%
duración mediana de las capacitaciones (horas)	21	64	57
% de capacitaciones en temas no tradicionales (gestión, comercialización, pequeña transformación, etc.)	12%	25%	28%

Como se desprende del cuadro anterior la relación con MARENASS mejora las condiciones de las capacitaciones incrementando el acceso de mujeres a las mismas, ampliando la duración media de cada capacitación y, por su flexibilidad, permitiendo la introducción de nuevos temas en las capacitaciones.

Estudio Temático, anexo 7



Cómo hacer...

¿Cómo se selecciona a quién recibe un subsidio?

Los criterios de elegibilidad para recibir subsidios varían de un Proyecto a otro. En algunos casos hubo una preselección inicial que combina ubicación geográfica con características de los usuarios (condiciones económicas, sociales, dotación y calidad de capital natural, etc.). Por ejemplo en MARENASS se escogieron comunidades en zonas con altos índices de pobreza en provincias de tres departamentos de la sierra sur del país en los que la pobreza está directamente asociada a la calidad de los recursos naturales que poseen. Dentro de las zonas que calificaban se difundieron los objetivos de los proyectos (a través de distintas vías, algu-

nas muy innovadoras como el establecimiento de alianzas con los municipios provinciales y distritales, por ejemplo).

En otros casos, como CORREDOR, la definición geográfica abarca una zona de articulación económica que comprende dos departamentos y los criterios de elegibilidad son menos evidentes pues se busca trabajar con distintos tipos de organizaciones (de productores, comerciantes, microempresarios, comunidades, etc.), por lo que se han generado mecanismos *ad hoc* para la asignación de recursos.

Carolina Trivelli, anexo 1, # 68-69 del Estudio Temático

plantearse qué necesita y cómo en vez de sólo andar “aceptando” ofertas institucionales de asistencia técnica, porque “algo ha de servir” o para “darle gusto al ingeniero”.

Así los concursos sirven para: 1. introducir competencia y competitividad; 2. fomentar la adopción-imitación de nuevas prácticas; 3. movilizar recursos locales; 4. promover actividades colectivas; 5. fomentar cohesión; 6. capitalizar a las familias y a las economías locales con dinero bien ganado.

Instrumentos para fomentar y conducir “proyectos” propios

¿Una base del éxito está en que el “aprender haciendo” se articula sobre objetivos y proyectos propios de la gente? Pero para lograrlo se requiere romper la relación clásica en que los “proyectos” de la gente están determinados por lo que ofrecen las instituciones, son una mera “lista de pedidos”. Un instrumento esencial para arrancar una dinámica diferente fueron los mapas parlantes que empleó MARENASS. Por dos razones.

En primer lugar porque el mapa (o maqueta en CORREDOR) estimula la palabra y las representaciones de la gente, de toda la gente, en su idioma: ya no se parte del lenguaje “proyecto” y sus formularios que sólo saben llenar algunos, se parte de lo que sabe, cree, quiere la gente; “*el dibujo hace hablar*” y ese tránsito entre lo oral y lo gráfico facilita el otro tránsito, hacia lo escrito, que se nutre así de aportes reales de la gente.

En segundo lugar por la secuencia de mapas que se propuso: la comunidad hace 30 años, ahora, dentro de 30 años. Es decir que el horizonte no era el institucional sino el de la vida de la gente, con su historia, su evolución, sus sueños. Fue muy importante incentivar el sueño, en todas sus formas (hasta aeropuertos comunales, rascacielos...) para alcanzar que la gente se explaye sobre la vida que quisiera ahí en su comunidad (sobre sus “finalidades” propias y no sólo sobre los “problemas” por solucionar) y también para que la programación que saliera esté más bien en términos de: “lo que nos proponemos hacer”.

Como método de planificación, el mapa parlante (promovido con los primeros concursos intercomunales) se volvió instrumento de seguimiento por la comunidad de lo que iba realizando; asimismo de evaluación final de los cuatro años de trabajo con MARENASS. La base gráfica dio lugar a un mayor interés y un manejo diferente de los textos y formularios que venían en complemento.



Dice la gente...

Las **pasantías** son buenas porque uno aprende para la chacra y no es viaje de turistas.

Pedro Rojas Lagos, Yachachiq,
Comunidad de **Mayacto**, Lucanas,
Ayacucho



Cómo hacer...

¿Cómo se priorizan demandas en la práctica?

El caso más analizado y discutido es el de MARENASS y su concurso de “mapas parlantes”. Cada comunidad y el Proyecto definen las metas y el plan de acción conjunta a partir de un concurso de mapas parlantes; cada mapa parlante presenta la situación de la comunidad en el pasado (hace 30 años), hoy (en el inicio del proyecto) y en el futuro (dentro 20-30 años). Estos mapas permiten a cada comunidad expresar una autoevaluación de sus condiciones y características, y elaborar un objetivo común a futuro. Sobre su mapa, cada comunidad logra elaborar una planificación participativa y legítima que a su vez les permite priorizar sus demandas de apoyo.

El concurso de mapas parlantes cumple varios objetivos adicionales. Por un lado, permite a las comunidades revisar sus visiones respecto a su propio desempeño en los últimos años, lo que ayuda en su proceso de autoidentificación como grupo. Por otro lado, les permite hacer una evaluación colectiva de los cambios, que muchas veces son sólo percibidos como cambios privados (individuales o individualizables a una sola familia o grupo de familias). Esta noción más colectiva de los cambios ha resultado fundamental para introducir la problemática del manejo de los recursos naturales a lo largo del tiempo en el caso de MARENASS. Asimismo, permite generar aproximaciones a la dotación de capital natural que cada comunidad o grupo posee.

El esquema de los mapas parlantes es un mecanismo de planificación a nivel comunal, que ayuda no sólo a la definición de estrategias grupales, sino a la identificación de hitos y metas que la comunidad requiere para lograr una senda de desarrollo. Este tipo de microplanificación permite entender, por ejemplo, la relevancia que tiene para determinadas comunidades un conjunto de obras públicas (plaza, ornato y limpieza).

En los otros Proyectos se mantiene un esquema similar, no siempre con mapas parlantes, sino con opciones abiertas que permitan a las organizaciones generar un plan y visión conjunta de su futuro. Sobre este plan concertado se priorizan las acciones que requieren el apoyo del proyecto.

En este sentido una de las lecciones de los Proyectos es la necesidad de definir sistemas de priorización de necesidades, no en base a un menú de opciones impuesto desde el Proyecto (tipo FONCODES donde se “permitía” a los usuarios elegir lo que querían dentro de un menú fijo), sino en función de un plan común de la organización, en base a una propuesta de futuro común y de una senda de desarrollo que permita arribar a dicho futuro. Esta peculiaridad de la propuesta es una de las piezas claves para que el enfoque *demand driven* sea efectivo. Peculiaridad que no ha estado claramente presente en FEAS pero que se registra en MARENASS y CORREDOR.

Las experiencias de MARENASS y CORREDOR muestran que cualquiera sea el medio que se utilice para que una organización defina sus prioridades, lo que debe tenerse en cuenta es:

- i) que el sistema sea universal (que todos se sientan convocados y tengan espacio para participar), para lo cual hay que hacer un importante esfuerzo de difusión y alianzas (con municipios, organizaciones sociales, etc.);
- ii) que sea transparente, con reglas claras y conocidas y sobre todo acordadas consensualmente con los participantes;
- iii) que sea legítimo, es decir convocado por la organización con el Proyecto, no por el Proyecto;
- iv) que sea económico, no se pueden invertir grandes cantidades en esto que es una etapa inicial;
- v) que el proceso sea culturalmente apropiado (no imponer sistemas participativos ajenos), y
- vi) que permita armonizar prioridades de grupos de interés al interior de las organizaciones con las prioridades del conjunto (las demandas a priorizarse no benefician a todos los miembros, ni los benefician de igual modo, por ello resulta fundamental la legitimidad, democracia e institucionalización de la organización de base).

Flexibilidad y respeto: clave para armonizar demandas de usuarios y lineamientos de los proyectos.

Carolina Trivelli, anexo 1, # 82 a 88 del Estudio Temático



Cómo hacer...

Cómo promover competitividad en la oferta de AT

Dos requisitos básicos para mantener esta promoción de la competitividad en la oferta de asistencia técnica deben tenerse en cuenta. Requisitos que cuentan con el apoyo de los distintos Proyectos.

Primero, el complejo y exigente **proceso de selección** que imponen los demandantes: asegura el compromiso y confianza de los contratantes en el proceso y asegura la utilización de toda la información (y acreditación) de los candidatos a favor del establecimiento del mejor contrato posible.

Segundo, la existencia de **sistemas de información** fluidos entre distintas localidades: permite ampliar el rango espacial en el que los asistentes técnicos pueden ser contratados. El mejor asistente técnico de una región puede ser contratado en otra, en la medida que su prestigio logre trascender lo local y que él logre insertarse en los esquemas complementarios como son las pasantías, acompañamiento a los concursos, etc.

Carolina Trivelli, anexo 1,
171-172 del Estudio Temático

El mapa parlante fue el puntapié inicial y sirvió para valorizar la creatividad y la expresión de la gente. En las presentaciones de grupos ante los Comités Locales de Asignación de Recursos (en CORREDOR), ya surgieron maquetas cada vez más pulidas, sociodramas, etc. En cuanto al sistema de concurso intercomunal de ideas o propuestas, para ganar un contrato con CORREDOR, se celebra en público con todos los participantes y habitantes de la localidad y eso hace que las comunidades se esmeren: no sólo interesa ganar fondos para asistencia técnica a sus iniciativas, interesa demostrar las habilidades locales, ampliar relaciones.

Instrumentos para ampliar y mejorar relaciones

Casi todos los instrumentos empleados por los Proyectos buscan, directa o indirectamente, ampliar el horizonte de relaciones de los actores locales y desarrollar su capacidad de manejo de dichas relaciones.

Los que están más directamente concebidos para ampliar el horizonte de relaciones son aquellos que fomentan el registro y circulación de la información, la circulación de las personas. En cuanto a la información, la mayor dificultad -aún no resuelta-, está en la sostenibilidad de los esfuerzos apoyados. De ahí la importancia de dinamizar mercados como el de la asistencia técnica: los propios involucrados habrían de ser los interesados en garantizar la continuidad si los resultados son suficientemente provechosos. Otra modalidad promisoria es la incorporación de tales informaciones dentro de otros mercados, como las ferias por ejemplo.

La circulación de las personas es más prometedora. Esta dinámica puede seguir, aún sin financiamiento especial, porque se inscribe en el proceso actual en que aumenta velozmente la tendencia de las familias a circular en espacios mayores, para diversos fines. Así, en muchos casos, las experiencias adquiridas durante las pasantías, intercambios y otras actividades apoyadas por los Proyectos, estimulan la actitud, curiosidad y capacidad local de aprovechar cualquier viaje para adquirir nuevas informaciones, conocimientos, técnicas, insumos... Además, el fortalecimiento de “espacios de relación” como las ferias locales, provinciales o especializadas busca contribuir a promover ciertos ritmos y circuitos de circulación.

Una de las características del apoyo de los Proyectos para ampliar y mejorar relaciones es el hecho de brindar oportunidades para “perder el miedo”. El temor a lo desconocido suele ser uno de los frenos mayores para muchas iniciativas. Este es un



Cómo hacer...

¿Cómo calificar y capacitar la oferta de asistencia técnica?

Con el fin de hacer la oferta más atractiva y de expandir la oferta existente, los Proyectos aplicaron distintos sistemas de promoción y capacitación de la oferta local de servicios de asistencia técnica. También desarrollaron sistemas para acercar ofertas no locales al mercado local. Respecto a lo primero, la práctica tradicional de proveer cursos de capacitación es la menos utilizada. En su lugar se ha priorizado la capacitación en función a demandas de los propios asistentes técnicos (por especialización por ejemplo) y a través de oportunidades para ampliar conocimientos y prácticas que ya poseen. Tanto los esfuerzos por potenciar la especialización como por ampliar conocimientos se logran en base a las pasantías de asistentes técnicos a otras localidades o a centros especializados, donde pueden obtener no sólo los conocimientos que requieren sino un valioso capital relacional con especialistas en sus temas de interés.

Las **pasantías** permiten motivar la imitación, la adopción de nuevas técnicas, nuevos aprendizajes y procesos de experimentación, y sobre todo fomentan el establecimiento de relaciones entre oferentes técnicos que pueden llevar en el futuro a relaciones de integración horizontal, entre pares, o vertical, entre distintos niveles de servicios técnicos a ofrecer.

La propuesta implícita es inducir un proceso de capacitación continua para los oferentes. Capacitación que no implica necesariamente una oferta de cursos regulares sino más bien se basa en la experimentación y el compartir saberes y experiencias entre oferentes con distintos niveles de desarrollo relativo. Por ejemplo, en el caso de

MARENASS esto se logra con las relaciones entre los asistentes técnicos foráneos (si los hay), los *Yachaq* y los *Yachachiq*.

La pregunta natural respecto a esta propuesta se refiere a la calidad y pertinencia de los conocimientos que los oferentes poseen. Una respuesta es que las demandas de los usuarios locales no requieren en general de gran especialización y por ello logran ser cubiertas con la oferta existente. Adicionalmente, como no existen exigencias respecto al tipo de oferta a contratar, cuando la demanda no logra ser satisfecha localmente, los demandantes son libres de acudir a otros mercados para contratar los servicios que requieren. Es más, se incentivan sistemas de integración o acceso a redes (de contactos e información) para promover esta ampliación de la oferta contratable.

Para promover la inclusión de ofertas foráneas en el mercado local los Proyectos promueven contactos entre distintas localidades, ya sea a través de concursos, pasantías o simplemente flujos de información de distinto tipo, y ayuda a los demandantes a conectarse con oferentes especializados en caso de ser necesario. Desde el lado de los oferentes locales de servicios de asistencia técnica, lo contrario también se cumple. En función de sus méritos, prestigio y logros, sus servicios pueden ser vendidos en distintas localidades, para lo cual lo fundamental son los sistemas que permiten compartir y difundir información al respecto. Mecanismos que hoy se expresan en los concursos, ferias y pasantías, y en algunas propuestas a ejecutarse en el marco de los Proyectos más nuevos (acceso a información en línea, por ejemplo).

Carolina Trivelli, anexo 1, # 158 a 163 del Estudio Temático

Concursos: criterios y procedimientos

Los concursos deben cumplir con algunos requisitos, como el de ser imparciales, justos, independientes y transparentes. Por ello se han ido generando procedimientos para asegurar que se cumplan estas condiciones. Los criterios y reglas que rigen los concursos no son impuestos por los Proyectos, sino que son definidos por los propios concursantes en sus organizaciones. Antes de cada concurso se acuerdan y difunden los criterios de evaluación de los logros de cada tipo de concurso (asistencia técnica para la actividad tal, por ejemplo). Asimismo, se nombra un jurado aceptado y consensado por todos los concursantes.

En el caso de concursos al interior de una comunidad se suelen incluir como jurados a autoridades de la comunidad y técnicos especialistas en el tema. Mientras que en los concursos grupales intercomunales se suelen invitar como jurados a autoridades de la región, a representantes de comunidades de otras localidades que no participan en dicho concurso, especialistas locales en el tema a evaluar, etc. Ambos aspectos, la definición de criterios de evaluación y de los jurados, son responsabilidad de los usuarios y no del Proyecto y aseguran la legitimidad de los mismos y la no discrecionalidad en los concursos.

Carolina Trivelli, anexo 1, # 116-117 del Estudio Temático



**Cuidado:
¡peligro!**

Concursos: conflictos sobre la calificación

A pesar de estas previsiones, en determinados casos los concursos han generado suspicacias respecto a su transparencia y a la confiabilidad de los jurados. Estas situaciones han sido promovidas por las familias que no logran los premios, las cuales difundieron rumores sobre la idoneidad de los jurados y la posibilidad de acuerdos previos.

“...no ganar genera diferentes sentimientos y reacciones entre los participantes. Unos que se sienten motivados a seguir participando; otros que hacen observaciones sobre los jurados y la pertinencia de sus decisiones, porque al parecer no actuarían imparcialmente, habiendo cambiado las reglas, declarando empates por ejemplo. Hay también quienes cuestionan la igualdad de condiciones entre participantes, por el hecho de que concursan los que tienen varios años de participación con otros que recién empiezan.” (evaluación 2001 de Van Immerzeel y otros, en MARENASS)

Augusto Cavassa, anexo 2,
#76 del Estudio Temático

terreno donde los incentivos juegan un papel especial. Son de todo tipo, van del financiamiento para participar alguna vez en una feria alejada y especializada hasta duplicar el monto que las mujeres campesinas estén dispuestas a ahorrar en el sistema financiero formal. Con ello se le permite a la gente adquirir una experiencia directa, aprender haciendo y tener elementos para decidir qué le conviene según los momentos, las necesidades, las perspectivas.

Adquirir experiencia. Eso es también lo que se hace a través del conjunto de formalidades y normas planteadas para recibir, manejar y rendir cuentas de los fondos transferidos por los Proyectos a los actores locales. A menudo es la primera oportunidad para abrir una cuenta bancaria y usarla sostenidamente por varios años, para cerrar, ejecutar y supervisar contratos con profesionales, para elaborar localmente formatos de proyectos de diversa clase. Familias y comunidades lo aprovechan luego según su conveniencia (más de un “yachaq” de tiempos de MARENASS ha vuelto a trabajar post-MARENASS con las mismas comunidades, con o sin contrato formal) pero sus posibilidades de relacionamiento ya no están limitadas por la inexperiencia, por el temor, por el recelo.

Todas estas capacidades van transformando las relaciones entre familias y comunidades con los demás actores. Porque ya no reaccionan solamente a la defensiva o para reclamar. Ahora comienzan a venir con propuestas de qué y cómo quisieran trabajar con estos otros actores, están contribuyendo a un vasto proceso de recomposición de los roles de todo tipo actores, cercanos y lejanos, involucrados en el desarrollo rural.



Historias para contar...

Los concursos en MARENASS

La organización de estos concursos fue un proceso de construcción compartida entre el equipo del Proyecto, directivos y familias comuneras. En un principio fue constante una labor, en la que el papel del promotor comunal fue muy importante, de capacitación y acompañamiento a los comuneros. Posteriormente esta organización estuvo a cargo de las propias comunidades, pasando los promotores a jugar un rol eminentemente facilitador.

Puesto que la organización de los concursos a cargo de las propias comunidades fue un proceso continuo de acumulación de conocimientos e innovación, éstos tuvieron diversas modalidades en el transcurso de los años, igualmente los contenidos temáticos fueron ampliándose.

En los primeros años estuvieron diferenciados entre *parciales e integrales*, posteriormente se integraron pasando a ser *concursos integrales comunales* y *concursos integrales intercomunales*, pues en la racionalidad propuesta por las propias comunidades el manejo de recursos es integral y el Proyecto tuvo que adecuarse.

Los *concursos entre yachachiq* fueron también un importante incentivo para estos líderes comunales en permanente labor de aprendizaje y transferencia de conocimientos a las familias comuneras.

Los *concursos integrales comunales* abarcaron muchas áreas temáticas, desde el manejo de pastos en altura hasta el mejoramiento de viviendas, y ayudaron a dinamizar el interés colectivo, haciendo que, aún sin lograr ningún premio, muchas familias participantes en los concursos sintieran que habían ganado, pues tenían una vivienda más cómoda, más bonita y mejores pastos acompañados de corrales mejorados y sabían manejar mejor sus ganados.

En muchas comunidades hubieron familias que, sin participar en los concursos, fueron replicando estas modalidades de manejo de recursos, motivadas por un afán de copiar al vecino, pues da la impresión que en las comunidades andinas existe mucho afán por apropiarse y adaptar lo que es bueno, lo que es útil, y están dispuestas a invertir su tiempo y su escaso capital por ello.

César Sotomayor, Estudio Temático, anexo 6, #74 a 78



Cómo hacer...

Cómo enfrentar la asimetría de información en el mercado de AT

Los mercados rurales suelen enfrentar problemas derivados de la asimetría en la distribución de la información. Para el caso que nos ocupa, el mercado de asistencia técnica, ésta se expresa sobre todo en la limitada capacidad de los demandantes de supervisar el desempeño de los asistentes técnicos que contratan. El demandante no conoce lo que el asistente técnico debe hacer, por lo tanto es complejo que supervise su desempeño. Más aún, es imposible saber si el asistente técnico contratado está poniendo, o no, su mejor esfuerzo y conocimiento en la tarea encomendada.

Para salvar este problema, derivado de la existencia de información asimétrica, la estrategia de los Proyectos fue

generar mecanismos que permitan sobrellevar el problema.

- En primer lugar, el riguroso proceso de selección para contratar asistentes técnicos desincentiva a los asistentes técnicos no interesados en cumplir a cabalidad el contrato.
- En segundo lugar, el rol de la asociación, organización de base o comunidad, como supervisores es fundamental.
- En tercer lugar, el sistema de concursos genera incentivos para que los asistentes técnicos cumplan, como condición para seguir participando en el mercado (acreditación, difusión de información entre pares, confrontación de resultados, etc.).

Carolina Trivelli, anexo 1, # 188-189 del Estudio Temático

Algo de conceptos...**Las pasantías**

Como parte de las actividades de los Proyectos, las asociaciones y organizaciones de base avalan a grupos dentro de sus miembros para que se beneficien con pasantías. Las pasantías son viajes cortos que permiten a grupos con intereses relativamente homogéneos visitar experiencias relacionadas con su giro de actividad. Estas pasantías permiten establecer contactos y ver experiencias aleccionadoras e incluyen componentes de capacitación para los pasantes.

El fin último de las pasantías es entregar información confiable (a través de la visita a experiencias concretas) sobre procesos factibles (económica, social y ambiental) que han sido adoptados con éxito por campesinos, microempresarios, grupos de mujeres, etc., en otras localidades. Complementariamente, las pasantías amplían el capital social de los usuarios del Proyecto, fortaleciendo su capacidad de aprovechar las relaciones con otros.

Carolina Trivelli, anexo 1, #126-127 del Estudio Temático

**Cómo hacer...****Algunas prácticas atractivas (claves) para dinamizar mercados locales**

- a. La entrega de recursos líquidos (en montos relevantes y adecuados a los niveles de actividad de los beneficiarios) junto con poder decidir en qué gastar dichos recursos.
 - a) Los concursos.
 - b) Los procesos de planificación y priorización de demandas en base a la participación institucional de los miembros de las organizaciones.
 - c) Las pasantías y la estimulación del contacto entre pares.
 - d) El trabajo con todas las iniciativas productivas y de negocios que tengan los demandantes.
 - e) La incorporación de instancias sociales que actúen como intermediarias (asociaciones, comunidades, etc.).
 - f) Delegación de responsabilidades de decisión y de definición de reglas a los beneficiarios (identificación de prioridades, sistemas de contratación, selección de jurados, formación de comités de asignación de recursos, etc.).
- g) Ser flexible, recoger e incorporar demandas y sugerencias de los beneficiarios sobre el cómo hacer. Respeto e incorporación de la cultura local a los procesos que se busca dinamizar.
- h) La firma y *enforcement* de un contrato (legal) impone seriedad y define obligaciones y derechos (qué debe cumplirse y hacerse cumplir).
- i) La entrega de fondos a través del sistema financiero permite un nuevo tipo de relación, de socios más que de benefactor a beneficiario y además permite sistemas de fiscalización externa.
- j) La exigencia de un monto de contrapartida por parte de los usuarios da cuenta de la valoración y compromiso de las contrapartes.
- k) La promoción de flujos de información es no sólo posible (factible) sino sumamente dinámica y con directos impactos en la reducción de costos de transacción, expansión de oferta, etc.

Carolina Trivelli, anexo 1, #208 del Estudio Temático



Cómo hacer...

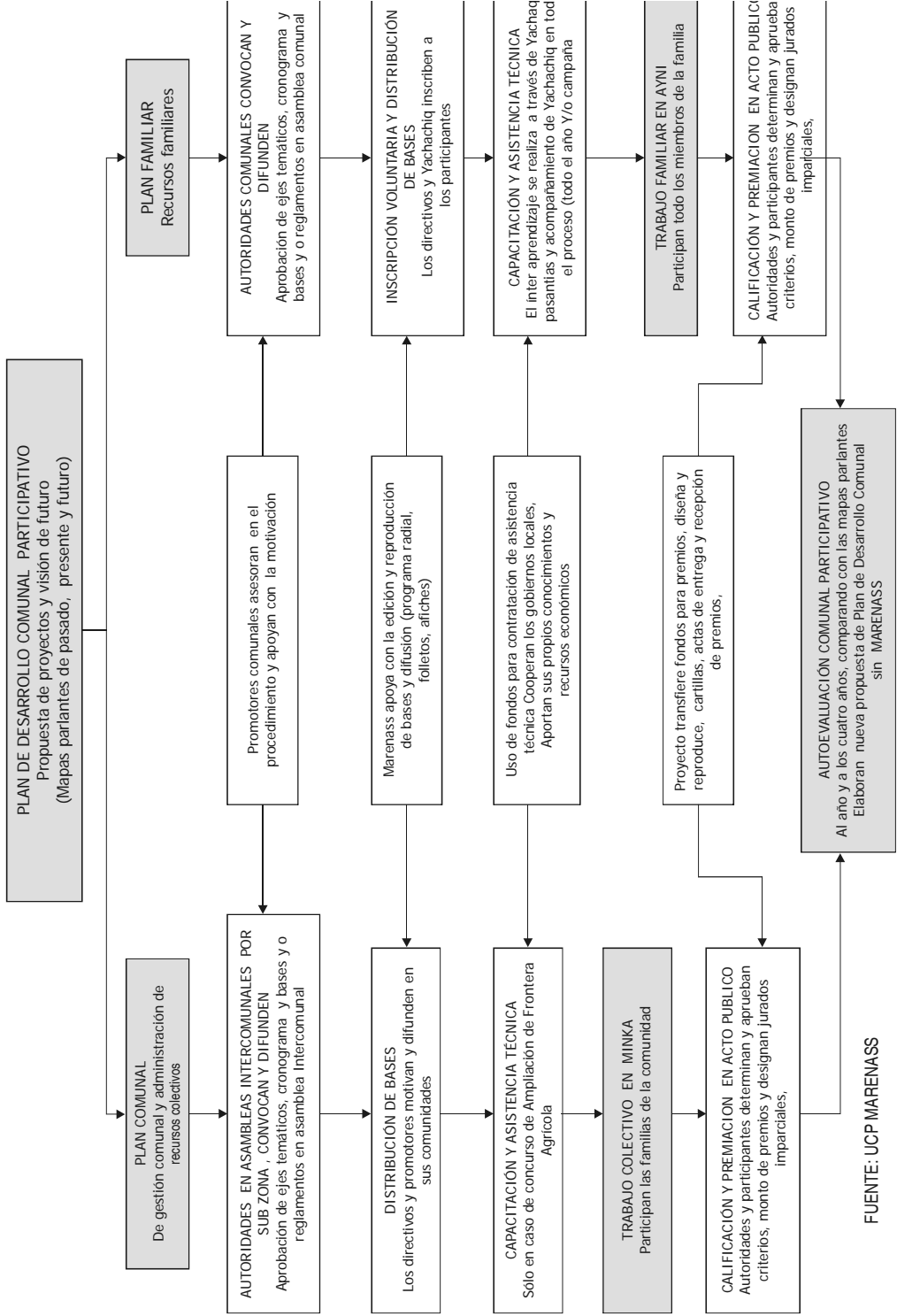
Cómo organizar concursos

La secuencia usada en MARENASS es la siguiente:

Cómo hacer...

La secuencia usada en MARENASS es la siguiente:

Cómo organizar concursos



CLAVE 8

El arte:

reordenamiento de roles

Algo de conceptos...

Al optarse por darles a las comunidades un papel de coejecutor público que servía de interfase con las economías privadas de las familias campesinas, se puso en marcha un **nuevo paradigma**, inusitadamente prolífico. Un paradigma que va más allá de las implicancias derivadas del *demand driven* puesto que, en realidad, fundó una nueva concepción política.

Ricardo Vergara, *anexo3*, #122
del Estudio Temático

“¿Acaso los cuatro Proyectos son “participativos”? No. Son mucho más que eso. ¿Qué son?” (final de Clave 1) La opción de los Proyectos por la gente, por potenciar a los actores locales, sus capacidades, sus relaciones con otros, obliga a revisar lenguaje y conceptos. Porque lo usual ya no cuadra, distrae, engaña, dificulta el entendimiento. Porque la experiencia así adquirida enseña que, al ponerse en marcha semejante dinámica, comienzan a transformarse los roles preestablecidos. Todos los roles. Los de todo tipo de actores.

Al dinamizarse los actores básicos de la sociedad rural - las familias, grupos y comunidades -, al dejar éstos la casilla de “beneficiarios” para asumirse como dueños de iniciativas, al multiplicarse sus relaciones y su capacidad de propuesta, de negociación, el conjunto de actores se ven llevados a replantearse su propio rol, sus formas de proceder.

En los últimos veinte años proliferaron los intentos, desde arriba, desde las ideologías, los organismos internacionales, los gobiernos, por redistribuir los roles entre el Estado y el sector privado, entre lo central y lo regional, etc. Con una actuación como la de los Proyectos, se impulsa un proceso más amplio y desde la práctica, desde el propio terreno, en pos de aprender haciendo.

Se trata de un proceso diferente, abierto, sin pautas prefijadas sobre lo que se tiene que alcanzar. Se trata de un proceso de recomposición a través de desafíos y ensayos concretos y cotidianos que los Proyectos descubren, estimulan y acompañan. Veremos aquí tres planos principales: las comunidades, el Estado y los gobiernos municipales.

El proceso visto desde el Estado y desde las comunidades

Visto desde el Estado, el proceso se inspira en la “descentralización” entendida como una redistribución escalonada de



Ventajas y riesgos del sistema de promotores comunales remunerados

Al contar con un reducido personal de planta, los Proyectos requieren de promotores comunales remunerados para el nexo con las comunidades. Desde la perspectiva de la población, estos promotores son remunerados por el Proyecto, pese a que los pagos son realizados por las comunidades. Este hecho genera reacciones contradictorias en la población:

- a) Les confirma que el Proyecto valora el aporte y trabajo de los campesinos al remunerarlos como cualquier trabajador.
- b) Genera recelos sobre los promotores, en especial cuando trabajan para su misma comunidad, ya que ocupan espacios de poder y decisión, funciones que por tradición competen a los órganos dirigentes de la comunidad.

De esta manera, el rol funcional de los promotores presenta algunos riesgos que podrían atentar contra un real fortalecimiento institucional de las comunidades.

Muchas veces los promotores no se consideran “empleados” de las comunidades y pueden responder más

al Proyecto que a la comunidad. En el caso de MARENASS, se observaba que los promotores que trabajaban a tiempo completo (seis días por semana), se convertían prácticamente en empleados que rinden cuentas al Proyecto y no a la comunidad; en tanto, los que trabajaban a tiempo parcial (3 días), se ubicaban ellos mismos «en el medio», entre la comunidad y el Proyecto, como era lo deseable.

Retribuir el trabajo de los promotores comunales exigió convocar concursos para ubicar a los “mejores», quienes en su mayoría habían sido capacitados por otros programas, y se mantenían como promotores voluntarios. Este es un aspecto que, al no haberse tomado en cuenta, generó fricciones con otros proyectos del Estado y de las ONGs, pues se dieron casos en los cuales los promotores seleccionados no culminaron actividades planificadas, ocasionando problemas a la organización que les capacitó en primer lugar.

Augusto Cavassa, anexo 2, #44 a 46, del Estudio Temático

Sabía usted que...

... las encuestas de terreno demuestran que la demanda de **asistencia técnica con yachachiq** campesinos (de la propia comunidad o de otras) no disminuye la demanda de **asistencia técnica por profesionales** (técnicos, profesionales). Al contrario, la aumenta. Las prestaciones de profesionales

Asistentes técnicos contratados (número de menciones)

son al menos tres veces superiores en las comunidades con MARENASS que en las que no trabajan con MARENASS (datos de Andahuaylas).

Y la misma dinámica sigue después de terminar el apoyo del Proyecto.



Algo de
conceptos... ✓



Los Proyectos y las regulaciones comunales

NO es que los Proyectos hayan incidido para que las comunidades recuperaran su capacidad de regular el uso de sus recursos naturales. Lo que parecen haber desencadenado son cambios institucionales para adecuarse mejor al nuevo uso de factores de producción, propiciado con las adopciones tecnológicas. Lo cual ha implicado necesariamente ajustes dentro del sistema de reglas sancionadas, al interior de cada comunidad.

Un buen ejemplo de esto es el Ordenamiento Territorial. Los comuneros lo han iniciado desde su vivienda, y poco a poco lo fueron extendiendo, para aumentar su capacidad de producción de bienes (colectivos, de grupo y privados) que apuntaban a mejorar sus condiciones de vida; al final redundaron en la ampliación de su capacidad productiva. En este proceso, el proyecto MARENASS contribuyó en ensanchar el escenario de cooperación entre los actores, mediante incentivos motivadores, para llegar a decisiones que les permitieron potenciar la complementariedad entre las esferas de decisión familiar y comunal.

*Augusto Cavassa, anexo 2,
#106-107, del Estudio Temático*

roles. Lo central es el Estado y sus políticas; se trata ahora de desconcentrar, de fomentar el “empoderamiento” del nivel regional y local. Se parte entonces de una óptica centralizada para intentar un desagregado, con sus “transferencias” y sus “delegaciones”. Desde esta perspectiva, las comunidades serían el último eslabón del “sujeto público”.

Las reacciones de las comunidades y familias dejan entrever una lógica diferente. No actúan como “beneficiarias” de una “transferencia”; se comportan como interlocutores con sus obligaciones y sus derechos. Podría decirse que conciben la relación “de poder a poder”. Las comunidades “beneficiarias” van callando el agradecimiento sumiso al “benefactor” que les transfiere fondos para expresar más bien su orgullo de haber cumplido lo acordado entre las partes, de haber respetado el pacto concertado entre pares. No hablan de la “transferencia de fondos” como tal pero sí de las obligaciones respetadas, por ellas mismas, por los Proyectos.

El encuentro de estas dos (entre otras) visiones no es fácil. Pero, de hecho, los Proyectos lo propician a través del tipo de relaciones que buscan establecer con las comunidades. Porque están basados en una premisa básica: no son el Estado ni las instituciones quienes desarrollan el campo sino sus pobladores, desde lo propio, pero dentro del marco de la ley y con un apoyo en recursos y oportunidades para los más desfavorecidos.

El dilema privado – público, individual – colectivo

La redefinición de roles entre Estado y comunidades-familias tiene además que ver con el dilema que cruza muchas intervenciones de desarrollo en los últimos decenios: la disyuntiva entre público-privado, individual-colectivo; a lo cual hay que agregar la confusión o bien la separación rígida entre lo político y lo económico.

Las entidades externas suelen tener una gran preocupación en cuanto a saber si conviene trabajar con los actores privados o con los públicos, con los individuos o con los órganos colectivos. Para algunas existiría un peligro de fomentar el individualismo y desestructurar lo comunal, además que se necesitaría priorizar la gestión común, sus normas y sus economías de escala. Para otras el abuso de emprendimientos colectivos sería una de las causas fundamentales de tantos decenios de fracasos; sólo valdría la pena trabajar con los privados, con las iniciativas y potencialidades individuales.

Algo de conceptos...**Las organizaciones de base y la entrega de fondos**

Las organizaciones con las que trabajan los Proyectos cumplen con ser organizaciones legítimas, social y legalmente reconocidas, democráticas, con un fuerte componente de participación de sus miembros y culturalmente afines a sus miembros. Condiciones que permiten que el Proyecto tenga un aliado con información privilegiada y no discrecional en el terreno y que gane legitimidad con ello. Son instituciones representativas y con legitimidad de sus miembros. Asimismo, las organizaciones deben estar constituidas legalmente, es decir establecer una personería jurídica, lo que los obliga a ser formales

Un aspecto positivo derivado de trabajar con grupos organizados de campesinos o microempresarios, es que los conflictos, suspicacias, presiones y cualquier intento de corrupción o de toma de decisiones discrecionales se han de resolver en esa instancia, dejando al Proyecto fuera de dichos conflictos. Esto permite a éste mantenerse independiente de las pugnas al interior del grupo y a la vez fortalece el mandato democrático de las instituciones, su transparencia y legitimidad. La independencia ante la presencia

de conflictos es importante para asegurar que el Proyecto (y su personal) no estén interfiriendo en las decisiones de la organización y con ello introduciendo distorsiones en la demanda.

En el mismo sentido, el trabajo con organizaciones de base, democráticas y legítimas, permite que sean estas instancias quienes promuevan la equidad en el acceso a los beneficios ofrecidos por los Proyectos. Las comunidades y organizaciones son las primeras interesadas en que la cobertura de los beneficios y oportunidades sea equitativa para mantener la estabilidad y cohesión de la propia organización. Es así que en varios casos (por ejemplo en MARENASS) las comunidades han tenido iniciativas de acción afirmativa hacia los miembros de menor desarrollo relativo (con menores recursos y/o oportunidades). El objetivo social y la vocación de largo plazo de las organizaciones contraparte permiten un acceso equitativo de sus miembros a las oportunidades y recursos ofrecidos por dichos Proyectos.

Carolina Trivelli, anexo 1, #65 a 67, del Estudio Temático

Historias para contar...**FEAS: Las comunidades y la formación de grupos**

En la medida en que el FEAS trabajó concentradamente con las comunidades en un inicio, facilitó la gestación natural de otras formas organizativas al interior de las comunidades y orientadas a ejecutar los planes de negocios. Lo que dio vitalidad a muchas de estas organizaciones fue que tuvieron una gestión propia e independiente. En aquellas donde hubo claramente un grupo animador con decisión y los planes tuvieron éxitos, sino avances, estas organizaciones continúan.

La mayor parte de socios campesinos de estas organizaciones continúa manteniendo una cartera diversificada de actividades generadoras de ingresos. Las organizaciones están especializadas en alguna o algunas de estas actividades pero no abarcan la totalidad de intereses de sus miembros. En tal sentido, **hay especialización de las organizaciones pero no en sus asociados.**

(Informe de Cierre del Proyecto)



Dice la gente...

Mi esposa también trabaja conmigo, ha hecho terrazas. Mi hijo menor también ha aprendido a preparar compost, yo le he enseñado...

Percy Rojas, Comunidad de Esmeralda, Andahuaylas

Algo de conceptos...

El proyecto FEAS incorpora a las **comunidades campesinas** en su diseño. De esta experiencia se puede rescatar tres aspectos:

- a) Las organizaciones comunales formales son capaces de intermediar los fondos del Estado destinados a apoyar la iniciativa de sus integrantes y de manejarlos con probidad.
- b) Los campesinos y las comunidades pueden precisar sus proyectos, siempre que no se les imponga formatos o precondiciones confusas.
- c) Las comunidades campesinas redujeron los costos de transferencia de fondos del Estado, dirigidos a sacar de la pobreza a pobladores rurales, mediante iniciativas de negocios; lo que a su vez les permitió reforzar su categoría de ciudadanos con capacidad para contratar, negociar e interactuar con el resto de la sociedad.

Augusto Cavassa, anexo 2, #7, del Estudio Temático

La experiencia de MARENASS y CORREDOR evidencia que, para los actores andinos, las cosas están mucho más claras; tienen su propia visión de cuáles son los roles diferentes de cada tipo de organización; no se trata de optar por uno u otro sino de distribuir adecuadamente las responsabilidades, las funciones.

Por eso es importante que actores como los Proyectos no vengan con ideas preconcebidas sobre qué rol ha de cumplir tal o cual entidad local. Esto tiende más bien a generar confusión y a bloquear la capacidad local de redistribuir responsabilidades y funciones. Más que definiciones previas, importa formular claramente las reglas de juego de lo que se vaya a trabajar juntos para que el propio grupo social pueda tomar sus decisiones con conocimiento de causa. Con ello se dinamiza el proceso interno y se expresan con mayor nitidez los criterios de la gente sobre diferencias y complementariedades de roles. Acompañar ese proceso es esencial para entender y potenciar las negociaciones de responsabilidades y funciones entre todo tipo de actores.

Juego de roles dentro de las comunidades

Familias, grupos organizados, comunidades campesinas: ¿qué le corresponde a quién? La experiencia de MARENASS y CORREDOR tendría a recordar o demostrar que, de manera general, los actores económicos son las familias, que la organización comunal tiene sobre todo un rol de gestión de los intereses comunes, de lo “público comunal” –el cual se ve dinamizado por las responsabilidades asumidas ante los Proyectos, a raíz de las oportunidades brindadas por los Proyectos–, que las eventuales parcelas comunitarias de cultivo no tienen como fin el generar ingresos a ser redistribuidos sino que son una forma de “pagar impuestos” para el “gobierno comunal”.

En el caso de los “grupos organizados”, cuando se olvidan los esquemas promovidos por instituciones, se nota que éstos sirven esencialmente para contratar servicios como la asistencia técnica y para compartir el proceso de aprendizaje pero que la responsabilidad de producir y vender es de cada familia.

Pero lo que más impresiona es la fluidez con la cual se pasa de uno a otro, de lo privado a lo público, de lo político a lo económico, de lo formal a lo informal. No existen fronteras estancas sino que se transita fácilmente de uno a otro. El caso más simbólico es el de los yachachiq en las comunidades de MARENASS. Intermediarios entre los yachaq (privados), contratados por la comunidad (pública), y las familias (privadas), muchos de ellos se vuelven luego yachaq (privados) o bien siguen aportando sus habili-

Algo de conceptos...

La experiencia de MARENASS muestra cómo familias y comunidades comenzaron a diseñar estrategias para el mejoramiento y la permanencia de la vida en general, en todas sus dimensiones. Interpretó que su labor era “desarrollar capacidades”, para lo cual tomó como bases el sistema de capacitación “Pachamama Raymi”. Así mismo consideró las enseñanzas sobre transferencia de fondos y responsabilidades en asistencia técnica del proyecto FEAS. Esta experien-

cia puso en evidencia la **vigencia de las comunidades andinas** como organizaciones vivas, capaces de aumentar la efectividad del gasto público encaminado a la lucha contra la pobreza rural, ya que a través de ellas es posible la recuperación y potenciación de los recursos naturales productivos, como el capital más importante de los pobladores rurales.

Augusto Cavassa, anexo 2, #9, del Estudio Temático



Historias para contar...

Los promotores comunales en MARENASS

Los promotores comunales debían ser, según el diseño del Proyecto, líderes campesinos seleccionados bajo un proceso democrático y consensuado entre las 5 comunidades que componían una sub-zona. Su contratación formal estaba a cargo de una comunidad. Estos promotores constituían el nexo entre la comunidad y el Proyecto.

En muchas sub-zonas de las diferentes Oficinas Zonales, los promotores comunales no sólo fueron líderes campesinos, sino también técnicos agropecuarios y hasta profesionales, seleccionados y contratados por las mismas comunidades. Con ellos el Proyecto desarrolló constantes actividades de capacitación en temas relacionados a la filosofía, objetivos y estrategias. Las principales tareas que el promotor comunal realizó con el Proyecto fueron:

- a) Facilitó el proceso de capacitación de los directivos comunales, los yachachi y las familias de la comunidad.
- b) Realizó actividades de motivación para incentivar la participación de las familias y las comunidades en las acciones promovidas por MARENASS, especialmente cursos.
- c) Apoyó el cumplimiento de los compromisos contractuales de la comunidad con MARENASS, permitiendo con ello un desempeño eficaz de las comunidades.

Paulatinamente estos promotores que trabajaban para 5 comunidades fueron, en muchas comunidades, sustitui-

dos por promotores contratados por cada comunidad: se prorrateó en cinco partes el Fondo para Promotores Comunales, lo que permitió que después de dos años de trabajo cada comunidad prefiriera seleccionar y contratar a su propio promotor.

En general las comunidades contrataron sus promotores bajo rigurosos criterios de selección, priorizando que hablaran quechua, que permanecieran en la comunidad, que tuvieran experiencia en labores de promoción, en organización comunal y que destacaran en sus cualidades de relacionamiento institucional.

Pero muchos fueron rotados y despedidos por las propias comunidades. Se registraron reiterados casos de promotores comunales que desarrollaron mecanismos de dominación y utilización para sus propios intereses particulares. Algunos amenazaron a las comunidades con informar al Proyecto sobre incumplimiento del contrato si es que la comunidad no les beneficiaba.

Probablemente estos promotores no hubiesen debido quedarse más de dos años por comunidad, evitando de este modo esta relación de dependencia creada por ellos mismos. Una reflexión crítica es que desde el equipo del Proyecto no pudimos proponer un mecanismo alternativo a este excesivo tiempo de presencia en comunidades.

César Sotomayor, anexo 6, #32 a 35, 92 a 95, del Estudio Temático





Sabía usted que...

Los Proyectos están separando claramente las **relaciones privadas** establecidas por los campesinos y los oferentes al interior del mercado, de las **relaciones burocráticas** establecidas por los funcionarios del Proyecto.

Las finalidades de los ciudadanos son distintas pero, sobre todo, independientes de las finalidades de los funcionarios. Estos buscan producir contratos y convenios facilitadores mientras que los campesinos y oferentes buscan maximizar los beneficios obtenidos a partir de la relación mercantil establecida.

Ricardo Vergara, anexo 3,
del Estudio Temático



Dice la gente...

La Asociación de Tejedores de Chompas “la Andina” (**Sicuani**) está compuesta por 9 mujeres y 3 hombres y se dedica a producir tejidos en lana pura de alpaca. “Somos un grupo de mujeres pero **también hay varones**. No somos tan feministas, hay que darles un poco de espacio a los hombres. A veces sus aportes son buenos, hay que escuchar a ambos”.

dades en el seno del grupo de ayni (privado interfamiliar), o bien adquieren la legitimidad y la obligación de asumir cargos directivos en la comunidad (pública).

¿Cuál es la clave de ese funcionamiento? La comunidad es un espacio público propio, no es un desagregado del Estado central sino un espacio construido de adentro (incluyendo a los residentes en la ciudad), cuya legitimidad proviene de las familias (que, por tanto, pueden decidir su desaparición legal) que le delegan ciertas responsabilidades y el poder correspondiente: las reglas de juego son conocidas por todos.

Rol del Estado

El Estado es a su vez el sujeto público nacional. Los Proyectos están diseñados a base de una visión según la cual entre los roles del Estado no está el ser actor económico directo ni intervenir en los mercados de asistencia técnica ni de bienes y productos.

Al respecto, la interpretación más común es que el Estado ha de transferir aquellas funciones que había asumido anteriormente, como la oferta de asistencia técnica. Pero en muchos casos, lo único que se hace es encargar a entes privados la ejecución de una prestación cuyas finalidades y modalidades siguen siendo determinadas por el Estado. Progresivamente, en la práctica de los Proyectos, lo que hace el Estado es retirarse del mercado de asistencia técnica y empezar más bien a fomentar el desarrollo y el dinamismo de dicho mercado, en este caso a partir de la demanda local.

Los debates sobre cuál habría de ser el rol del Estado han de seguir y abarcan muchos aspectos. De la experiencia de los Proyectos sobresale en todo caso que esa retirada es positiva en la medida en que, por otra parte, se actúa – con normas, con subsidios adecuadamente orientados, con algunas inversiones para bajar costos de transacción – para contrarrestar los desequilibrios y trabas de las relaciones entre actores económicos en condiciones como las del área rural andina.

Rol de los gobiernos municipales

El rol de los gobiernos municipales evoluciona también dentro del marco de ese proceso de recomposición. Pero es probablemente el más confuso, el más indefinido, en gran medida por sus antecedentes de “eslabón local” del Estado central y por su poco tiempo de funcionamiento como “gobierno local” electo. La

Algo de conceptos...



El proyecto CORREDOR parte del enfoque iniciado por FEAS, esto es: buscar estrategias y acciones que favorezcan la vinculación con el mercado para familias rurales con capacidad de generar excedentes estables de producción. Retoma el concepto de **Plan de Negocios**, como un instrumento que pretendía introducir la idea de que sólo eran atendibles aquellas solicitudes que contribuyeran a pagar la

asistencia técnica y a mejorar la situación económica de los usuarios del servicio. Los solicitantes, en base a su conocimiento del mercado en que interactúan, deben estimar los ingresos esperados y justificar la inversión. Este instrumento resulta consistente con el propósito de desarrollar mercados.

Augusto Cavassa, anexo 2, #10, del Estudio Temático

En su diseño inicial, el proyecto CORREDOR no consideraba el trabajo desde las comunidades campesinas. Partía de la experiencia FEAS, donde se había constatado que la provisión de servicios de asistencia técnica para actividades económicas comerciales discrepaba con los objetivos de las comunidades, adecuándose mucho mejor a grupos más reducidos (dentro de las mismas comunidades) y a organizaciones especializadas por producto, que fueron los

grupos que predominaban al final de FEAS. Ha sido en la implementación del proyecto CORREDOR que se llegó a considerar el **papel de las comunidades campesinas**, esta vez en su capacidad para involucrar a los grupos de familias rurales pobres que estaban quedando excluidos, a raíz de su imposibilidad para asumir los costos iniciales que representa relacionarse con el proyecto (viajes, reconocimiento legal, aportes propios, y otros).

Augusto Cavassa, anexo 2, #25, del Estudio Temático

Historias para contar...



Rol de los municipios

Los gobiernos locales, fundamentalmente de los distritos, fueron los protagonistas de la promoción y el establecimiento de los Proyectos en sus ámbitos jurisdiccionales. En el caso de MARENASS, el desempeño de los Gobiernos Municipales fue evolucionando, pasando de cumplir el rol operativo de convocar a las comunidades y dar a conocer el proyecto, a ser anfitriones, cofinanciadores y ejecutores de las estrategias del Proyecto. En el caso de CORREDOR, hasta ahora las Municipalidades cumplieron una función más operativa, relacionada con la convocatoria e información a las comunidades.

El documento de Evaluación Pre-Terminal de MARENASS da cuenta de los siguientes avances, haciendo la aclaración que sólo son referenciales:

- a) Las comunidades, reforzadas en su rol rector sobre la gestión de los recursos naturales, han mostrado mayor capacidad de negociación con instituciones externas y para vincularse con las autoridades municipales.
- b) La Municipalidad distrital de **Mariscal Gamarra** (provincia de **Graú**, departamento de Apurímac), organizó el concurso multicomunal, co-financió también la entrega de premios para los concursos y asumió, en parte, el pago del "promotor comunal", encargado de la organización.
- c) Alrededor de 20 alcaldes distritales de las provincias de **Chumbivilcas**, **Espinar**, **Graú**, **Aymaraes** y **Puquio**, auspiciaron concursos relacionados con el manejo de sus recursos naturales.

Augusto Cavassa, anexo 2, #100-101, del Estudio Temático



Sabía usted que...

Aunque los **oferentes de servicios de asistencia técnica** no fueron en un inicio pensados como parte de la población objetivo del FEAS, al pretenderse fortalecer los mercados se les incluía implícitamente sin que necesariamente se tuviera claro el alcance de esta inclusión. Los técnicos que se involucraron en negocios conjuntos se beneficiaron de las relaciones privilegiadas que establecieron con los campesinos y potenciaron su presencia local.

En el MARENASS, la multiplicación de los tipos de actores técnicos (promotores, yachaqs y yachachiqs) y la menor distancia social existente entre ellos y los campesinos, permitieron que el involucramiento sea mayor y también la sostenibilidad de su residencia local.

Ricardo Vergara, anexo 3, recuadro 5, del Estudio Temático

Dice la gente...

El Municipio: que nos apoye con fondos de asistencia técnica, en vez que malversen los fondos, y que se orienten dando buenas utilidades, ya que el municipio tiene la capacidad de hacer convenios con otras instituciones que nos financien pasantías a otros lugares para cosechar más conocimientos.

Taller de evaluación participativa, subzona Aymaraes, Apurímac, abril 2003



actitud de las comunidades más dinámicas en sus realizaciones con los Proyectos es muy ilustrativa al respecto.

Por un lado están muy interesadas en estrechar relaciones con las municipalidades, con acciones conjuntas, interviniendo directamente en las elecciones y en el gobierno municipal. Por otra parte reclaman que los Proyectos no se ejecuten a través de las municipalidades sino directamente con ellas. Pero al mismo tiempo intentan que las propias municipalidades comiencen a trabajar con ellas de la misma manera, “como MARENASS” dicen, por ejemplo.

Es decir que, en su percepción, el municipio es un actor cercano y útil, indispensable, pero que, entre elecciones, se comporta al estilo del espacio público estatal, con la misma discrecionalidad de sus autoridades y funcionarios, y no es por tanto suficientemente de confiar. Entre la “representación” de la democracia oficial y la “delegación” de la democracia comunitaria, los gobiernos municipales siguen en la indefinición, siguen buscando su rol propio.

Un proceso indispensable

Son apenas algunos ejemplos de las evoluciones actuales en los roles de todo tipo de actores. De la misma manera serían de considerar los roles de los profesionales que desean ofrecer servicios de asistencia técnica, de aquellos “promotores comunales” de MARENASS, a caballo entre el Proyecto y las comunidades que los contratan, del propio personal de los Proyectos. También el rol de las escuelas, con las que trabajó MARENASS. De las ciudades que CORREDOR busca acercar al campo. De los mercados como tal...

La experiencia de los Proyectos lleva a pensar que este proceso de reordenamiento de roles, en la medida en que no se le pretenda encerrar en definiciones dogmáticas sino que se deje y apoye a que los mismos actores vayan ensayando y concertando progresivamente, es una de las mayores esperanzas para el desarrollo rural. Porque ahí está la base para el dinamismo y la sostenibilidad. Porque esa es una condición indispensable para que por fin puedan encontrarse, entenderse mejor y colaborar juntos los diversos sectores involucrados, cada cual con sus intereses, sus valores, su cultura.



Cómo hacer...

¿Quién decide a qué se destina el subsidio a la demanda?

Luego de que una organización de campesinos, microempresarios, comuneros o mujeres productoras se acredita ante el Proyecto se vuelve elegible para obtener fondos líquidos para efectivizar parte de su demanda por servicios de asistencia técnica. Una vez que la organización logra acordar y priorizar esa demanda, como grupo (ya sea como comunidad o grupo de interés) recibirá un monto de recursos del Proyecto como donación no reembolsable, es decir, se entrega un subsidio directo y líquido a la organización. La organización es la que se hace responsable de administrar y entregar los recursos a los demandantes particulares.

Es responsabilidad de cada organización que trabaja con el Proyecto priorizar sus demandas para obtener los recursos bajo la modalidad del subsidio directo. Cada organización debe resolver las pugnas de intereses y necesidades que surjan en su interior y establecer una demanda que combine idealmente prioridades que beneficien a grupos de interés particulares al interior y también a todos los miembros de la organización. Claramente, al interior de los grupos existe heterogeneidad en las demandas y los grupos más grandes o con más poder tratarán de imponer sus demandas, es ahí donde la legitimidad y los objetivos de la

organización son importantes para encontrar un balance entre la satisfacción de las necesidades de los grupos más importantes (en número y poder) y las del conjunto.

En varias de las comunidades que trabajan con MARENASS, se registra una combinación de demandas que sirven a grupos específicos (productores de un cultivo específico, criadores de una especie, transformadores de un insumo, etc.) con otras que explícitamente benefician a los demás o en su defecto a todos los miembros de la comunidad (mejoramiento de bienes públicos, por ejemplo).

Uno de los aprendizajes derivados de estos procesos de priorización es que las demandas de los grupos organizados no son una sola, sino que son el agregado de una serie de demandas. Demandas que responden a necesidades y propuestas de grupos de interés al interior de las organizaciones. Es decir, las demandas de las organizaciones reflejan un acuerdo tomado a partir del reconocimiento de la existencia de varias demandas, donde se imponen unas y no otras en función del bienestar agregado del grupo. Este aprendizaje ha permitido diseñar mecanismos para atender demandas grupales segmentadas sin poner en cuestión el rol de las organizaciones como contraparte.

Carolina Trivelli, anexo I, #75 a 78, del Estudio Temático



Dice la gente...

La Municipalidad y CORREDOR

La Municipalidad cumple un rol de facilitador, es como un puente entre el CORREDOR y la comunidad para dar todas las facilidades. Desde la Oficina de Desarrollo Comunal de la Municipalidad estamos apoyando a las organizaciones para que se constituyan formalmente y se inscriban en Registros Públicos y de esa forma puedan presentar sus demandas al CORREDOR. También se les apoya en la elaboración de sus proyectos, sobre todo a los grupos de mujeres artesanas, algunas de ellas ya han salido inclusive a ferias internacionales como la Asociación Tejidos de Oro. Además en base al Convenio que tenemos firmado entre la Municipalidad y el Proyecto, implementaremos una oficina para que se informe sobre el CORREDOR Puno Cusco,

de esa manera los usuarios ya no tendrán que hacer gastos para ir hasta Juliaca.

También los concursos intercomunales que se organizaron este año les abrieron los ojos a las comunidades: han visto como se pueden organizar para proponer como quieren ser a futuro, eso me parece una buena estrategia.

Por otro lado, me parece muy interesante que las organizaciones y las comunidades aporten entre 10 y 20%, eso es muy bueno porque ellos ya sienten que sale algo de ellos, que no todo lo da el Proyecto, porque no es asistencialista. Además ellos mismos escogen quién les va a capacitar y es bueno, ellos mismos pagan a los técnicos, en los cursos y en los planes de negocios.

Valerio E. Cahui Cahui, alcalde provincial de Lampa, Puno



Sabía usted que...

... a la hora de ver cómo van a continuar trabajando **después de MARENASS**, muchas comunidades se preocupan en primer lugar de que ahora todas las familias aprendan; manifiestan que ésta va a ser tarea de la organización comunal y de los grupos de ayni.

Hay **gobiernos locales** que se conciben más allá de una entidad meramente prestadora de servicios: en la orientación del fortalecimiento de la democracia plantean alternativas concretas para fortalecer la producción y comercialización. Específicamente en el Municipio Provincial de **Anta** creó áreas que atienden la temática vinculada a la producción y desarrollo agropecuario, a posibilitar la generación de ingresos y empleo para los pobladores locales. En este contexto entregó recursos materiales, en algunos casos con un capacitador, para dinamizar el trabajo que vienen realizando Grupos Organizados que acceden a servi-

Varios grupos organizados de mujeres manifiestan su intención de seguir organizando concursos con las ganancias de sus negocios.

cios de Asistencia Técnica a través del CORREDOR. Ejemplos concretos son:

- 2 máquinas de tejer, 1 remalladora y telares para la Asociación de Mujeres Tejedoras Divino Niño Jesús del Hogar de Cristo.
- Reparación de Telares para que den continuidad al trabajo que vienen realizando en la Comunidad campesina de Paca.
- Semillas de Pastos para la Comunidad campesina de Kehuar para 60 parcelas de pastos mejorados.
- Pasantías para distintos grupos de la Provincia.

CORREDOR – OL Urubamba

Algo de conceptos...

La experiencia de MARENASS muestra que el manejo de los recursos naturales implica acciones simultáneas tanto a nivel familiar como comunal. Las **familias** actúan en función de sus intereses, centrándose sobre sus viviendas y en sus parcelas; y actúan en función de intereses comunitarios, en la gestión del territorio y de los recursos naturales. De esta manera, la **comunidad** redefine sus funciones respecto a:

- a) La gestión de su territorio: estableciendo acciones y movilizandolos recursos para la conservación y el mejoramiento de los recursos naturales productivos.

Las experiencias de los Proyectos permitieron entender que los campesinos, en general, pertenecen a una **comunidad** buscando más de un objetivo, y que las **organizaciones económicas** para emprender planes de negocio son totalmente compatibles con la organización mayor (la comunidad). Muestra de esto es que, en MARENASS, los “planes de negocios” emprendidos por los grupos de mujeres comenzaron siendo impulsados como parte de los “planes comunales» y, sólo en tanto lograban ciertos éxi-

- b) El manejo de los recursos naturales: sancionando normas y acuerdos para la utilización del agua, de los pastos, del territorio, y para la intermediación de servicios y, las relaciones institucionales.
- c) La planificación de acciones de capacitación: encaminadas al manejo del ecosistema local según los planes comunales diseñados por ellos, y al desarrollo de sus capacidades de conducir el proceso de mejora de sus condiciones de vida.

Augusto Cavassa, anexo 2, #31, del Estudio Temático

tos, se fueron desprendiendo del funcionamiento comunal, sin que esto generara ningún tipo de conflictos. Esta idea fue retomada acertadamente por el proyecto CORREDOR, el cual consideró a la organización comunal para reducir los costos de llegada hacia los campesinos pobres, los que requieren de esta cobertura institucional para comenzar un proceso de aprendizaje individual y grupal a fin de insertarse en el campo de los negocios.

Augusto Cavassa, anexo 2, #32, del Estudio Temático



Algo de conceptos...



Impacto de la división entre esfera pública y privada

La multiplicación de las actividades y la segmentación de las demandas de asistencia técnica han podido ser seguidas exitosamente por las propuestas de los Proyectos en razón de la flexibilidad que comparten la unidad ejecutora del Proyecto y la comunidad. Producir convenios y contratos en lugar de bienes y servicios ha permitido que esta alianza entre asociaciones públicas (proyecto-comunidad) fomente la diversificación de las transacciones entre los agentes privados: oferentes y demandantes de asistencia técnica.

Todas las referencias recogidas permiten afirmar que esta división del trabajo entre la esfera pública y privada ha sido escrupulosamente respetada y, sobre todo, que cuenta con una legitimidad muy amplia. Sin este respaldo, jamás hubiera sido posible evolucionar del objetivo “recursos naturales” hacia el objetivo “residencial” en el caso del MARENASS y, tampoco, se hubiera podido pasar del asistente técnico empleado por tres años, bajo el modelo FEAS, al conjunto de asistentes contratados por tarea (sin olvidar, el importante aporte de los Yachachiq).

Estudio Temático, anexo 7

CLAVE 9

El resultado:

encuentro de mundos y culturas



Dice la gente...

Cuando salía como **Yachak** me pagaban 50 soles diarios y capacitaba a cantidad de gente con MARENASS. También he ido con Foncodes y también me pagaban. Ahora ya lo de Yachachiq casi no funciona, pero seguimos acá, las autoridades estamos animando a los comuneros que sigamos trabajando más adelante para vivir mejor, para seguir capacitándolos, pero ya no se cobra...

Percy Rojas, Comunidad de
Esmeralda, Chincheros,
Apurímac

Al costado del helicóptero, tamaño casi real, que construyeron años atrás para ganar un concurso (¡no con el Proyecto!), prestigio y... la mochila fumigadora que venía como premio, los licenciados del Ejército de la granja Sumacmarca desarrollan en Ccuyo, Maranganí, un criadero de cuyes reproductores. En medio de alpacas, corderos y vacas, a 4350 metros de altura, en la comunidad de San Martín, Espinar, Leopoldo Maccarcco Kana crea para forraje variedades perennes de avena, cebada y centeno. Parte del yogurt que produce la señora Isabel de Cotohuanca, en la comunidad de Sunchuchumo, Sicuani, es vendido por sus dos hijas... en la Universidad del Cusco para sufragar los estudios que ellas siguen ahí.

¿Cómo facilitar el encuentro de mundos y culturas aparentemente tan dispares, a veces tan enfrentados, como el tradicional y el moderno, el rural y el urbano, el oficial y el local? Además de las estrategias e instrumentos, del enfoque global con el cual los Proyectos se acercan a la realidad de las comunidades, a la gente, mucho tiene que ver la actitud ante el mundo campesino andino, sus conocimientos, sus valores, sus aspiraciones.

Una historia de desencuentros

Entre la sociedad nacional contemporánea con su inspiración occidental y sus mestizajes, y los grupos o pueblos precolombinos con sus propias culturas y sus tradiciones sobre cómo vivir en estas tierras, las relaciones han sido casi siempre de subordinación, de conflicto o de negación. Presentan una larga historia de desencuentros múltiples.

El desarrollo, con sus instituciones y sus proyectos, se inscribe en esta historia y se caracterizó durante mucho tiempo por su llamado a abandonar tradiciones, usos y costumbres, vistas como un freno, como “supersticiones” a fin de abrazar la modernidad. Los dos últimos decenios han sugerido la posibilidad de



Historias para contar...

Los yachachiq en MARENASS

Los yachachiq (de yachaq, el que sabe: yachachiq o yachachiqoq) son líderes campesinos elegidos por la propia comunidad, con el objetivo de facilitar la articulación entre los expertos tecnológicos que dan asistencia técnica, denominados Yachaq, y las familias comuneras que por lo general participan luego en concursos temáticos de manejo de recursos naturales productivos.

Estos líderes eran o son especialistas. Así hubieron yachachiq especializados en manejo de agua o manejo de pastos y ganado o especialistas en conservación de suelos. Con el tiempo esta especialización fue dejada de lado por gran parte de las comunidades; procurando que los yachachiq amplíen sus competencias en todos los temas, pues los Yachaq eran los especialistas y los yachachiq los facilitadores de esas especialidades a todas las familias. En resumen al yachachiq se le exigía la capacidad de poder aprender las innovaciones tecnológicas ofrecidas por los Yachaq y facilitar el aprendizaje de este nuevo conocimiento a las familias.

Los yachachiq, correspondiendo a la confianza de su comunidad, se encargaron de capacitar a los usuarios de los diferentes temas en concurso, con demostraciones prácticas en las propias parcelas de los usuarios inscritos en los concursos, encargándose además de promover los concursos programados. Ésta es una de las variantes en la metodología de capacitación de campesino a campesino y por acompañamiento, cuyo proceso se realiza durante toda la campaña agrícola.

Los yachachiq no reciben pago monetario por esta capacitación, a veces son recompensados por la misma comunidad liberándolos de obligaciones comunales y sociales pero, en realidad, se trata de un servicio a su comunidad por cuyo motivo fueron designados en asamblea comunal. Además es una forma de retribuir la inversión que se ha efectuado en su capacitación y los estímulos de concurso que específicamente tienen estos líderes.

César Sotomayor, Estudio Temático, anexo 6, # 36 a 39

Algo de conceptos...



La expansión de la oferta y la generación de nueva demanda

Una de las estrategias complementarias a las prácticas de expansión de demanda y de iniciativas lideradas por la demanda, es la expansión de la oferta, básicamente a través de la incorporación de oferentes locales. Estos oferentes locales son capacitados y animados a ofrecer sus conocimientos y habilidades en el mercado de servicios técnicos no financieros. La incorporación de los saberes tradicionales, los aprendizajes y la experiencia como un activo transable en el mercado expande la oferta, pero para que ésta se realice, alguien debe comprar estos servicios. Los nuevos productos ofrecidos son productos culturalmente adecuados a la demanda local, en su mayoría de bajo costo y con resultados probados o verificables.

Muchos de los servicios que venden estos nuevos oferentes comerciales se transaban antes mediante sistemas tradicionales de cooperación entre pares. La ventaja de hacer las mismas transacciones a través del mercado es

que se promueve la eficiencia por la mayor competitividad que el mercado impone y la individualización de las responsabilidades y beneficios. En este sentido, la demanda por estos servicios probablemente existía pero no se materializaba en el mercado.

La capacitación de la oferta hace que se incluyan nuevos servicios en el mercado, muchos de los cuales son promovidos ("marketeados") por los propios oferentes. Lo que unido al proceso de imitación hace que las preferencias de los demandantes se modifiquen ampliando la demanda.

Ejemplos de este tipo de efectos pueden hallarse en MARENASS donde los Yachaq capacitan a grupos de Yachachiq, que a su vez se vuelven oferentes locales de lo aprendido del Yachaq. Los Yachachiq exitosos muestran los resultados de haber aplicado la asistencia técnica enseñada por el Yachaq y con ello tienen un servicio que ofrecer en el mercado.

Carolina Trivelli, anexo 1, # 121 a 124, del Estudio Temático



Sabía usted que...

... un hito del arranque de MARENASS lo constituyó la **ceremonia de firma de convenios** y transferencia pública de las primeras chequeras a las comunidades campesinas. Estas transferencias se desarrollaron en festividades y recintos arqueológicos y sagrados de las comunidades. Se trabajó bajo el concepto del Raymi (Fiesta) y por lo general éstos se desarrollaron en lugares sagrados o de mucha significación en la cultura y misticismo andino. A estas fiestas se acompañaron concursos iniciales de música y danza, lo que fue luego una práctica usual a través de todos los años en casi todas las ceremonias de entrega de fondos y chequeras a las nuevas comunidades ingresantes del Proyecto.

César Sotomayor, Estudio Temático, anexo 6, # 30-31



Dice la gente...

“Estas terrazas **había hecho mi abuelo**. Pero no sabíamos para qué podían servir y por eso las habíamos dejado abandonadas, sin cuidado.”

Muchacho acompañando, en Muñapucro – Andahuaylas, a la misión de evaluación, de abril del 2002

conciliar ambos; en toda América Latina surgen referencias constitucionales a lo pluriétnico y lo multicultural; muchas financieras exigen hoy en día que sus proyectos tengan una “dimensión indígena” (como opción y/o por la mayor pobreza), una discriminación positiva hacia los pueblos o grupos étnicos.

El reconocimiento de los pueblos originarios y de sus derechos es un paso importante pero suele venir como un “derecho a la diferencia” dentro del criterio de “excepción” ante la “normalidad” del sistema oficial. Y los criterios del “reconocimiento” tienden a encerrar dichos pueblos en marcos cerrados y de difícil evolución: un “territorio” con fronteras rígidas; un tipo de “organización” de sus autoridades internas; ciertas manifestaciones “culturales” útiles para ellos mismos y para el turismo pero no vistas como útiles para la sociedad nacional mayoritaria...

Valorizar, sin a priori

Por los antecedentes de la gran mayoría de intervenciones de desarrollo en la zona altoandina del Perú durante decenios, los Proyectos han visto la necesidad de ayudar a reconocer los saberes y valores tradicionales a fin de contribuir a un mejor equilibrio, de hacerlos visibles y aprovechables, hasta ante los ojos de las propias comunidades y familias, acostumbradas a escuchar un discurso modernizador a ultranza.

Lo esencial en el proceder de los Proyectos es que comenzaron centrando su atención en las artes y técnicas del manejo de las parcelas y tierras comunales, es decir allí donde la cultura es actividad cotidiana, es vida común, es creación y recreación diaria. Al fomentar que ahí se rescaten y vigoricen las prácticas tradicionales, que las propias familias puedan probar destrezas y variedades modernas, se facilitó un primer punto de “encuentro” en condiciones favorables: no era cuestión de escoger entre un mundo u otro sino de reconocer la posibilidad de aportes de distintas fuentes y de validarlas en función de la coherencia y las ventajas para la propia familia, para el propio grupo, en su propia realidad.

Otro punto de encuentro positivo para el “aprender haciendo” se dio alrededor de los instrumentos propuestos por los mismos Proyectos. La transferencia de fondos y su manejo por las comunidades pero dentro de la normatividad oficial fue oportunidad de relacionar ambos mundos. Así la comunidad iba, al mismo tiempo, aumentando sus habilidades de trato y cumplimiento de acuerdos con el Estado y dinamizando su rol tradicional al rescatar, ampliar o actualizar toda una normatividad interna sobre

Algo de conceptos...



Mercado, ciudadanía, educación: ¿qué palabras para ver, comprender y transitar?

Por lo general, desde ambos lados me consideran hereje. Pero sigo insistiendo porque no encontré nada mejor: trato de usar las propias palabras de la sociedad moderna para intentar hacerle ver algo de lo que existe en la sociedad andina, de hacerle comprender la posibilidad y necesidad de otras formas de complementariedad y tránsito entre ambas.

Un ejemplo en las páginas de este libro. Propósito esencial de los Proyectos es dinamizar y desarrollar **mercados**, especialmente el de la asistencia técnica: ¿Cómo hacer para que se hagan visibles aquellas otras formas de circulación, negociación y transmisión de conocimientos y habilidades que ya existen en la sociedad local? ¿Hablar de “mercado tradicional”? Es ambiguo, confuso, pero ¿Qué alternativas para entendernos? Porque es indispensable esforzarse en entender mejor: la propia experiencia de los Proyectos enseña que las familias pasan permanentemente de una modalidad a otra, de un “mercado” a otro, según las oportunidades, necesidades, conveniencias.

Lo mismo sucede con **ciudadanía**. Con su intervención, los Proyectos pretenden fomentar el desarrollo de una mayor ciudadanía, vista tanto en sus derechos como en sus obligaciones. Pero se suele seguir viendo la ciudadanía solamente desde el punto de vista de la sociedad “nacional” mientras la realidad demuestra que las familias se guían también, en interno, por otro tipo de valores y normas de convivencia. Reconocer como tal y valorizar esta clase de “ciudadanía comunitaria” o “ciudadanía andina” o lo que sea, podría servir para un “encuentro” diferente y rico en perspectivas. Porque de hecho las familias transitan entre una y otra, cumpliendo con reglas de ambas sociedades.

Las comunidades han enseñado desde hace tiempo que ambas no se excluyen automáticamente, que se puede convivir con ambos mundos guardando la coherencia propia. En tiempos de los Proyectos, por ejemplo, están manejando al mismo tiempo la normatividad nacional y su propia normatividad interna, la legitimidad de su reconocimiento nacional como “persona jurídica” y la legitimidad que les dan las familias. Conocer y reconocer ambos ayudaría a mejorar la articulación, los tránsitos.

Un último ejemplo. Uno de los grandes aciertos de MARENASS es que favoreció la articulación entre el “mercado de asistencia técnica” y el... “**sistema educativo campesino andino**”. ¿Qué es eso? La comunidad no es solamente una “organización”, una “institución”, su sistema organizativo es al mismo tiempo un sistema educativo; los “cargos” sucesivos componen una suerte de escalafón educativo; se aprende desde el cargo menor hasta tener la capacidad de asumir el cargo mayor. La modalidad de los yachachiq, que puede asimilarse a un “cargo”, moviliza y dinamiza el sistema educativo comunal.

¿Qué complementariedades y articulaciones pueden darse entre este sistema educativo y el oficial? En la práctica de MARENASS, los yachachiq “se metieron” al Programa de Educación Ambiental en las escuelas. ¿Basta con eso?

Sucede que al sistema educativo campesino se le llama “informal”, como llamamos informal y descalificamos a todo lo que desconocemos. ¡Qué desperdicio! Pero ¿qué palabras emplear entonces para que la realidad se haga visible, que la comprendamos mejor, que facilitemos y aprovechemos mejor las articulaciones y tránsitos entre esos mundos, cada cual con sus potencialidades?

Pierre de Zutter

Dice la gente...



El Proyecto nos ha enseñado a manejar nuestros recursos naturales. Por ejemplo: para techar nuestras letrinas **no nos ha obligado** a comprar calamina sino que hemos utilizado materiales existentes en la zona como la paja.

Taller de evaluación participativa, sub-zona **Aymaraes**, Apurímac, abril 2003

su propio funcionamiento, sobre la gestión de pastizales comunales, etc.

Valorizar no es “oficializar”

Lo que cabe destacar es que, si bien los Proyectos, influyeron para que se aprovechen ciertas tradiciones útiles para su propósito, no buscaron institucionalizarlas. Un ejemplo: la figura del yachachiq fue promovida por MARENASS; es un “servicio” que se desempeña dentro de la normatividad comunal; más aún, se parece en muchas cosas a un “cargo” comunal que subsiste en un buen número de comunidades, el “arariwa”. Una de las vías para la sostenibilidad de ciertas dinámicas incentivadas en tiempos del Proyecto sería que el yachachiq se transforme en una suerte de “cargo” permanente. Pero eso no es de la incumbencia de los Proyectos. Corresponde a decisiones de las comunidades, de cada comunidad.



Sabía usted que...

... en **Sunchuchumo, Sicuani**, la vida de la familia de la socia de Comersur ha sido reordenada alrededor del negocio del yogurt. La mujer es la principal responsable de elaborar el yogurt. El marido, artesano sin mucho trabajo, se dedica ahora a circular para venderlo. Las dos hijas, estudiantes en la Universidad del Cusco, venden yogurt en la ciudad para pagar sus estudios. **“Ya no les mando plata, sólo yogurt”**, dice la señora.

Conviene retomar ahora otro punto de encuentro que buscaron los Proyectos. A manera de acercamiento y valorización de las tradiciones culturales locales, propusieron cierto “sello” andino para nombrar actividades (concurso “Pachamama Raymi”) y roles (yachaq, yachachiq), para celebrar momentos festivos (premiación en lugares simbólicos de la historia precolombina). Estas iniciativas fueron tomadas con cariño pero su impacto es más relativo. Es sintomático ver que si las comunidades hablan comúnmente de sus “yachaq” y “yachachiq” en MARENASS, de la misma manera en CORREDOR hablan, para referirse a los asistentes técnicos que contrataron, de “oferentes” porque ese término fue el que empleó el Proyecto. Es también sintomático que en MARENASS se escuchan pocas referencias a “Pachamama Raymi”, salvo como título de un concurso, mientras la sigla “MARENASS” fue apropiada, pintada con orgullo en casas, en fogones.

Además de poder verse ahí que la gente aprecia la oportunidad de descubrir y manejar lo que no proviene de su mundo, se nota una cierta reticencia ante lo que puede aparecer como una oficialización de elementos de su propia cultura, con el riesgo de ingerencia inadecuada, de tergiversar sentidos o de tender a uniformizar en vez de respetar las innumerables diferencias internas a la cultura propia.

Facilitar tránsitos entre uno y otro

Una clave muy importante en el proceder de los Proyectos es que favorecieron encuentros entre mundos y culturas, dando ellos mismos el ejemplo al emplear el idioma de la gente en las relaciones entre Estado, comunidades y familias. Pero sin preten-



Dice la gente...

También los concursos son capacitaciones, como pasantías internas

por *Gilbert Bustamante Cárdenas* Promotor comunal, sub-zona *Apu Laramani, Espinar - Cusco*

Al inicio de cada concurso se reúnen las familias participantes, jurados calificadores, promotor comunal y autoridades comunales, y fijan el lugar de inicio de calificación de trabajos. Los concursos son competencias sobre los avances de los trabajos en cantidad y calidad, de acuerdo a criterios que hemos acordado al inicio. Para la calificación participan los jurados calificadores, pero también los directivos comunales y las familias participantes. Cada familia muestra sus diferentes trabajos realizados para el concurso.

La capacitación se da en las parcelas, cuando las familias sustentan los diferentes temas y manifestaciones de sus trabajos y técnicas aprendidas de otros profesionales, técnicos o personas expertos en la materia. Es decir dicen y muestran todo lo aprendido. Es decir son Pasantías internas para las familias que no están siendo calificadas en ese momento. Además, cuando visitan todos los parti-

cipantes a sus viviendas y trabajos realizados, ven si es de buena y regular calidad esos trabajos, y al mismo tiempo cada uno de ellos sacan sus propias conclusiones de lo trabajado por cada familia y de los trabajos realizados.

Estas pasantías son capacitaciones sostenibles porque se da en la misma comunidad o en comunidades cercanas que no ocasionan gastos monetarios. Además también los visitados aprenden de los que le visitan porque siempre se llega a un diálogo de interaprendizaje.

¿Qué aprendí?

Hay que involucrar a más familias participantes en la calificación para los concursos familiares e intercomunales, para que aprendan más de lo que ven y de los comentarios.

Se tiene que elegir bien a los jurados calificadores para que las familias que acompañan no se sientan que sólo son observadores, sino que se están capacitando.

Ficha de experiencia MARENASS F-026

der, como sucede a menudo, forzar algún tipo de “combinación” entre ambos. Se inhibieron de las decisiones sobre preferencias y modalidades, dejando que la gente actúe de acuerdo a su sentir y conveniencia. Más bien los Proyectos facilitaron los tránsitos entre un mundo y otro, entre prácticas de una cultura y prácticas de la otra. Esto fue claro y consciente en cuanto a las fuentes de asistencia técnica: se buscó que la gente tuviera acceso a servicios y conocimientos de todas las fuentes y escoja lo que le pareciera según el tipo de sintonía que deseaba. Así, con MARENASS, se puede ver, por ejemplo, un andén con hechura andina, sembrado con pasto introducido, regado con técnicas precolombinas, abonado con humus de lombriz, para alimentar cuyes y vacas...

Esta primera experiencia de tránsitos ayudó a reconocer, aceptar y eventualmente potenciar otras clases de tránsitos. Por ejemplo entre el mercado formal y los sistemas tradicionales de intercambios. Otra vez el mejor ejemplo es el de la asistencia técnica: sea alrededor de los aprendizajes en concursos, sea alrededor de los planes de negocios, los Proyectos fomentan la realización de contratos formales “modernos” (es parte de las reglas de juego en el uso de los fondos públicos), pero su aprobación pasa por los mecanismos “tradicionales” de debate y control en asamblea. A su vez, los tratos entre comunidades o grupos y los asistentes que ofrecen sus servicios pueden, según los momentos, las posibilidades y las conveniencias, pasar de arreglos monetarios a otros semi-monetarios o no monetarios. Y la sostenibilidad de la relación depende en gran medida de ello.

De la misma manera se da el tránsito entre la economía formal y la economía familiar tradicional. Ya no se trata de ver los planes de negocios solamente como microempresas formalizadas. Muchas iniciativas consisten más bien en intentos de maximizar ingresos de una actividad (por ejemplo el engorde de ganado) sin hacerle perder su inserción en un manejo de economía familiar global, tomando ciertas decisiones con una lógica de mercado formal y otras con la lógica tradicional, según diversos momentos e imperativos del proceso de producción y comercialización.

Encuentros y tránsitos con muchas potencialidades

Estas experiencias de encuentros entre mundos y culturas, de tránsitos entre unos y otros, abren a su vez perspectivas interesantes para el desarrollo rural. Porque son muchas las potencialidades si, saliendo de los conceptos excluyentes y entrando con esa misma actitud de respeto y valorización sin ingerencia, se empiezan a considerar otras dimensiones de la realidad.



Sabía usted que...

... según las encuestas de terreno, en **Andahuaylas**, los servicios de asistencia técnica fueron provistos por **4 tipos de oferentes**: técnicos agropecuarios, ingenieros, casas comerciales y Yachachiq. Estos últimos no figuran en el caso de Huaribamba (grupo control), revelando que en ausencia de la relación MARENASS este tipo de oferente no resulta considerado.

Estudio Temático, anexo 7



Historias para contar...

Los yachaq al inicio de MARENASS

Inicialmente a los expertos capacitadores (profesionales técnicos o campesinos expertos), el Proyecto los llamó Kamayok. Sin embargo, este término en muchas zonas tenía una connotación peyorativa, pues significaba en algunos casos “*el cuidante de ganado de la comunidad*”, que por no tener otras habilidades era destinado a esas actividades. A través del espacio de discusión e intercambio denominado COCOSE (Comité de Coordinación y Seguimiento), se vio por conveniente utilizar un vocablo más adecuado y de aceptación en todo el ámbito comunal llamado yachaq (El que sabe, el que conoce).

Al principio el Proyecto alcanzó a las directivas comunales una lista de yachaq basada principalmente en profesionales y técnicos pertenecientes a algunas instituciones. Grande fue la sorpresa al constatar que las comunidades no contrataban a profesionales pertenecientes a instituciones que trabajaban en su zona y tenían evidente preferencia por técnicos y profesionales de sus propias comunidades o comunidades aledañas que ya venían prestando asistencia técnica en forma gratuita o eventualmente a cambio de alguna reciprocidad en especies.

Los fondos de asistencia técnica transferidos por el Proyecto sirvieron para este propósito y en un principio fue necesario un riguroso acompañamiento y capacitación, así como sensibilización y convencimiento de que las comunidades a través de sus directivas podían hacer uso de estos fondos en forma autónoma para la convocatoria, selección y contratación directa, es decir sin la intermediación del Proyecto a sus técnicos o yachaq.

Los yachaq tenían la obligación de dar asistencia técnica a cada familia que previamente se había inscrito en los concursos de tal suerte que los yachachiq paulatinamente iban asimilando el conocimiento de estos yachaq, convirtiéndose posteriormente en dinamizadores de la capacitación por concursos; de acuerdo a su propia evolución muchos de ellos fueron ascendidos por el propio mercado de asistencia técnica a yachaq.

Los yachaq concretamente enseñaban en la propia parcela la mejor tecnología para el manejo adecuado de los recursos naturales y, para que este proceso sea oportuno, el yachaq debía tener la capacidad de comunicarse en el idioma quechua, en el uso de los propios códigos de comunicación con las familias concursantes y el respeto al acuerdo contractual con sus empleadores, en este caso la comunidad.

Muchos yachaq fueron contratados una sola vez y luego despedidos por no satisfacer el requerimiento de la comunidad y por el contrario otros fueron recomendados a otras comunidades; de esta forma se auto recomendaron generándose la seguridad de un mercado laboral por mucho tiempo. Muchos yachaq transitaron de un ámbito zonal-departamental a otro: así los especialistas en mejoramiento de cocina y viviendas salieron de Andahuaylas o Abancay hacia Puquio, Espinar y Chumbivilcas; del mismo modo especialistas de manejo de pastos de Andahuaylas y Espinar vinieron como yachaq a Apurímac.

César Sotomayor, Estudio Temático, anexo 6, # 36 a 39

Sabía usted que...



...con el FEAS se ha desarrollado la convicción, entre los campesinos entrevistados, de que los **servicios** de asistencia técnica son necesarios y deben ser **pagados**; perciben que los asistentes técnicos deben ser parte del medio en el cual desarrollan sus actividades. A su vez, las organizaciones campesinas que participaron del FEAS no incorporaron a su práctica post-proyecto la firma de **contratos** con los asistentes técnicos. Esto es entendible en operaciones puntuales como los servicios de veterinarios, pero tampoco funciona cuando el asistente tiene compromisos de más largo plazo, especialmente cuando involucra ingresos esperados y/o la inversión de recursos propios.

(Informe de Cierre del Proyecto)

Otro aprendizaje (o confirmación) que sale de la experiencia de los Proyectos es que es falsa la imagen según la cual las comunidades rurales son cerradas, cerradas sobre sí mismas, cerradas ante cualquier innovación o relación con diferentes. Más bien se caracterizan por ser muy abiertas (las que por ejemplo no quisieron aprovechar las oportunidades de los Proyectos son casi siempre aquellas que habían sido acostumbradas al asistencialismo paternalista, o que tenían conflictos internos, o que estaban en vías de dejar de ser comunidades), muy curiosas ante las alternativas que se presentan, capaces de un dinamismo impresionante. ¡Panorama alentador para un tipo de proyectos diferentes, facilitadores, reducidos y con costos unitarios bajos, desprendidos de las soluciones hechas y... abiertos a la gente!



Dice la gente...

Antes no sabíamos tejer, ahora podemos llevar pan a nuestra casa, ayudamos a nuestro esposo.

Mi esposo me apoya y me entiende, me ayuda con las cosas de la casa y de los chicos para que no falte nunca. Como nuestras asistentes son mujeres, ellos no se ponen celosos, si fueran hombres no nos dejarían asistir.

*Nicasia Huillca Casas (43 años),
socio GO Virgen Inmaculada de la
comunidad de Paca – Prov. de Anta*



Historias para contar...

Carwi: encuentro de culturas y autoridades invisibles

Poco después del mediodía del martes 6 de mayo del 2003, llegamos a Carwi, comunidad de Pitumarca cerca de Sicuani, junto con César Sotomayor, director ejecutivo del Proyecto CORREDOR. Pretexto de nuestra visita: un grupo organizado de otra comunidad de un valle cercano realizaba una pasantía en Carwi para aprender del grupo local algunas técnicas de tejido y especialmente el uso de tintes naturales.

Mucha gente trabajando. Muchas de las anfitrionas con sus vestidos tradicionales. Faltaba un dirigente pero poco importa: ya vendrá, nos dijeron.

Conversando nos enteramos que el grupo organizado de Carwi ya terminó su Plan de Negocios. Ya no tienen fondos y están en espera del segundo tramo para contratar asistencia técnica... pero siguen recibéndola de todas formas, de la misma persona de Pitumarca que ya les colaboró. Esta encontró la forma de continuar la relación. Cada semana, acompañada por una señora diferente del grupo, viaja al Cusco para vender los productos y recibe un porcentaje por sus servicios.

Con César, camino del retorno, nos alegramos. He ahí justo un ejemplo de lo que conversábamos a la ida: la necesidad de conocer y facilitar los tránsitos entre el mercado de asistencia técnica que fomenta el Proyecto y otras formas de intercambio que se correspondan con el tejido social y económico local y que no tengan siempre que

adoptar la formalidad de un contrato con su remuneración monetaria.

También le comentaba mi preocupación por el futuro de los textiles que producen los integrantes del grupo de Carwi: cuando muchas comunidades de la zona ofrecen el mismo tipo y calidad de artesanía tradicional, ¿qué mercado tendrán? Le hablaba de la experiencia de la Fundación Asur, en Sucre, Bolivia, que no se limitó a dinamizar las técnicas sino también el sentido cultural del textil y vende ahora algo más importante que artesanía: obras de arte andino.

Todo hubiera quedado ahí si, de vuelta a Lima, no me hubiesen quedado en mente la presencia de una camioneta blanca a veinte metros del lugar de reunión de Carwi y la ausencia del dirigente del grupo. Una conversación con un amigo: ¡qué lástima que no nos encontramos si estábamos en la misma zona! ¿En la misma zona? No, ¡en la misma comunidad! ¡Y a la misma hora!

La camioneta blanca traía al visitante para un encuentro con las autoridades tradicionales de Carwi, aquellas que se hacen invisibles para nuestros proyectos. Bueno, eso ya no es más que un rezago folklórico, me dicen muchos, un grupo de ancianos en vías de extinción... Pero, resulta que estaba presente en la reunión... el arariwa de la huerta escolar, un muchacho.

Pierre de Zutter



Dice la gente...

Somos **asistentes técnicos** que venimos trabajando hace dos meses con las señoras. Estamos muy contentas en esta primera experiencia de trabajo. Antes hemos trabajado enseñando en un Instituto, ésta es una experiencia diferente, podemos ver con más claridad nuestro aporte no sólo en términos de conocimientos sino de relación humana. Nos sentimos bien por que las señoras muestran mucho interés, en cada reunión compartimos alegrías, problemas y vemos la forma de ayudarnos unas con otras, somos mujeres y eso nos hace estar más unidas.

Las primeras ventas que están haciendo de sus productos en el mercado aumentan su autoestima, contribuyen con el ingreso familiar.

Somos concientes que debemos seguir aprendiendo para poder apoyar de mejor manera a las señoras.

*Julia Pacocha Encalada y Tomasa Villar Lenes,
egresadas del Instituto de Educación Rural de Zurite
Asistentes Técnicas del Grupo Organizado
Virgen Inmaculada en tejido a palitos.*

Algo de conceptos...

Ventajas y desventajas del sistema “campesino a campesino”

Este balance hace referencia exclusiva al sistema de capacitación implementado por MARENASS, y no a la metodología de capacitación conocida con el mismo nombre.

a) Ventajas

Este sistema de capacitación deposita en la organización comunal la responsabilidad de la reproducción social y mejoramiento del conocimiento. Esto convierte a la capacitación en una variable endógena, factible de manejarse por la misma población y por sus organizaciones.

Entre las principales ventajas están:

- i) Permite diseñar una capacitación más adecuada para las familias y un apoyo técnico más acorde a las condiciones y sistemas de producción en las comunidades, mediante la disponibilidad y permanencia de un cuerpo de técnicos de apoyo dentro de las comunidades («yachachiq» y a veces «yachaq»).
- ii) Incentiva la adopción voluntaria de prácticas de manejo y conservación de suelos, ya que los líderes campesinos, por un lado, mantienen trabajos que sirven como vitrina de exposición de los “resultados visibles”; entre tanto, por el otro lado, resuelven las dudas técnicas de los vecinos y se encargan de monitorear la calidad de las obras en construcción.
- iii) Permite que los migrantes, al retornar con experiencia y capacidades adquiridas, puedan potenciar y usar sus conocimientos para mejorar la vida de la comunidad. El retorno de emigrantes ha sido favorecido por los cambios políticos y económicos del país, así como por el control de la violencia política.

Posibilita la creación de una base amplia de capital humano en evolución. Es interesante el proceso que se observa de campesinos y campesinas jóvenes que pasan a “yachachiq” y luego se convierten en líderes comunales o en “yachaq”. A su vez, hay líderes comunales que participaron como candidatos en las elecciones de los Municipios distritales, y promotores comunales que se están convirtiendo en líderes locales.

b) Desventajas

Entre las desventajas de este sistema se puede resaltar tres principales:

- iv) Genera poca o nula demanda para los temas que las comunidades no conocen. Esto se debe a que las comunidades sólo reciben capacitación de los Yachaq en caso que lo demanden. Cuando la capacitación es insuficiente, los campesinos pueden no llegar a interiorizar las ventajas de ciertas técnicas y descartarlas por desconocimiento.
- v) Los frecuentes cambios de yachachiq y de autoridades comunales obligan a un permanente esfuerzo de capacitación. Los promotores requieren tener acceso constante a información técnica y metodológica que les permita mejorar la calidad de su trabajo.
- vi) Se requiere de un mecanismo que verifique la calidad, tanto en los contenidos, como en los procedimientos educativos que usan los Yachaq, y esto no siempre es fácil de poner en marcha.

Augusto Cavassa, anexo 2, #54 a 58, del Estudio Temático

CLAVE 10

El soporte:

un tipo de proyecto



Sabía usted que...

... en la etapa inicial, el **apoyo directo de la oficina** del Fida en el Perú facilitó que el Proyecto pudiera operar en forma descentralizada y que sus recursos no fueran absorbidos por otras necesidades del Ministerio, así como la permanencia del Proyecto y su posterior consolidación dentro de la Unidad de Gestión de Contratos Internacionales –UGECI– y del Ministerio.

César Sotomayor, anexo 6, #5

Para cumplir con la labor de facilitar recursos y oportunidades a los actores de terreno a fin de que ellos mismos desarrollen sus relaciones y sus capacidades, dinamizando sus mercados de servicios y de bienes y productos, ¿se puede trabajar con el tipo de proyecto usual en desarrollo rural, con su ejército de extensionistas, contratados directamente o a través de empresas privadas? En todo caso, la experiencia de los cuatro Proyectos tiende a mostrar que existen otros caminos, que un buen soporte para ese rol de facilitador y dinamizador es un tipo de proyecto con ciertas características bastante precisas.

El proyecto como parte del espacio público, del ámbito político

En primer lugar, se requiere que el proyecto se ubique claramente entre el espacio público y el espacio privado. No se trata solamente de saber a qué sector pertenece, público o privado, sino cuál es la naturaleza de la función que asume.

Muchos proyectos pueden tener un financiamiento de origen privado pero buscar desempeñar una función esencialmente pública: se inscriben en la lógica de promoción de un sector social (rural, pobres, etc.), es decir en una lógica política, por más que el ámbito a través del cual tratan de alcanzar esa finalidad sea el ámbito económico. Ellos mismos no son actores económicos como tal sino que pretenden potenciar a los actores económicos.

Esta ubicación clara es esencial para que, dentro del “pacto social” que significa el acuerdo entre la institución que interviene y los actores locales, exista transparencia en cuánto a las responsabilidades de cada quien, al rol de cada quien, al poder de cada quien, a qué decide quién.



Sabía usted que...

... en el éxito de MARENASS fue clave el tipo de organización del Proyecto, con una estructura flexible que facilite la constante innovación, con la presencia de consultores en diversos temas, con las periódicas reuniones del Comité de Coordinación, Seguimiento y Evaluación –**COCOSE**–. Esa estructura flexible puede caracterizarse así:

- a) Descentralización administrativa.
- b) Rol facilitador del equipo.
- c) Innovación constante a través de los COCOSEs.
- d) Adaptación al cambio.
- e) Toma de decisiones distribuida.
- f) Principio de unidad de mando sobre la base de reflexiones compartidas.
- g) Establecimiento de un sistema de seguimiento gerencial a cargo del Director con apoyo de un asistente en el manejo de datos.

César Sotomayor, Estudio Temático anexo 6, #109

Historias para contar...

MARENASS y la educación ambiental en escuelas

MARENASS también orientó su inversión a los niños y jóvenes en el entendido de que la sensibilización para el manejo adecuado de los recursos naturales podía garantizar su continuidad en las generaciones futuras. También los niños y jóvenes podían resultar reforzando el conocimiento de los padres a través de lo aprendido en la escuela.

Para esto el Proyecto diseñó su programa de capacitación a docentes del área rural en temas de educación ambiental con el apoyo de servicios externos.

Las primeras experiencias realizadas con especialistas externos no resultaron óptimas, pues la abundancia de capacitaciones a docentes rurales por parte del Estado hizo que los docentes perdieran interés en este programa; por otro lado las empresas consultoras que brindaban este servicio no entendieron el valor ni la estrategia del programa.

Posteriormente, después de dos años de logros relativos, el Proyecto logró asociarse con el Instituto de Estudios Ambientales de la Universidad Católica del Perú, con el que se consiguió consolidar el trabajo con docentes rurales y, a través de ellos, con alumnos y alumnas de los centros educativos rurales.

Fue necesaria la firma de convenios con las Direcciones Regionales de Educación de Cusco, Apurímac y Ayacucho, pues constituyó la plataforma oficial para involucrar a las USEs provinciales en la propuesta del componente ambiental en el currículum educativo.

Una herramienta importante en estos programas de capacitación fueron los Proyectos Educativos Ambientales (PEA), en las que se realizó la programación pedagógica de enseñanza-práctica a través de cada materia vinculada al medio ambiente, evitando de ese modo crear un curso especializado en medio ambiente y por el contrario relacionar la enseñanza de las matemáticas, la historia, o cualquier otra materia, con el medio ambiente.

En definitiva el PEA y los cuadernos de trabajo como instrumentos auxiliares fueron paulatinamente incorporados en la actividad docente, pues facilitaban el ordenamiento de sus propias actividades en la escuela. Posterior a la capacitación a docentes rurales, se procedió a auspiciar concursos entre alumnos, entre docentes y entre escuelas.

César Sotomayor, Estudio Temático, anexo 6, #65 a 70



El proyecto produce convenios y contratos

La experiencia de los cuatro Proyectos tiende así a precisar progresivamente cuál es la función principal que han de cumplir: producir convenios y contratos sobre la transferencia y administración de los fondos públicos para que los actores económicos puedan conducir sus procesos de aprendizaje, de mejoramiento, de relacionamiento.

Por ejemplo, los Proyectos han de monitorear aquellos convenios y contratos que celebran con comunidades y grupos, pero no han de inmiscuirse en lo referente a quién habrá de ser contratado para asistencia técnica ni en los contenidos y métodos de esa asistencia técnica.



Dice la gente...

Muchas instituciones ofrecían pero **nunca cumplían**. Cuando decían que iban a entregar premios, era solamente promesa. Por eso yo decía: “con MARENASS será igual que otras instituciones”; “viene a engañar seguro”, decía yo así a la gente. Casualmente casi medio año yo no participaba en MARENASS porque pensaba que era engaño (...) entonces de ahí vi que daban premios, y ahí recién me di cuenta que no era mentira...

*Nicanor Pacheco Villacreces,
Comunidad de Soccos-Edén,
Chincheros, Apurímac*

¿Significa eso que los Proyectos no tienen nada que ver con los temas y las modalidades de la asistencia técnica contratada por comunidades y grupos? Directamente, en las decisiones, no. Indirectamente, en el seguimiento, sí. Sí, cuando sus propios convenios y contratos especifican el ámbito de uso de los fondos transferidos. Sí, en cuanto a las reglas de juego que exigen transparencia y formalidad en la contratación (el uso de los fondos). Sí, en cuanto una de sus funciones es evaluar el impacto de los fondos transferidos.

Esta es la parte más difícil. Por los antecedentes de todo tipo de intervenciones que llevan tanto los funcionarios como los actores locales a mezclarlo todo, tal como siempre se hizo – de manera que una preocupación permanente de los Proyectos es encontrar mecanismos que limiten el poder de su personal, que eviten cualquier manejo discrecional –. También porque los Proyectos sí tienen que ver con distintas acciones destinadas a lograr las condiciones básicas necesarias a, por ejemplo, un mejor funcionamiento de los mercados que se busca dinamizar.

El proyecto como facilitador...

¿Inductor, facilitador, cómo caracterizar entonces esta clase de proyecto? Ningún término es de por sí suficientemente claro. Veamos entonces qué hace concretamente.

El proyecto brinda recursos y oportunidades a los actores locales. No soluciones. Éstas han de ser buscadas, ensayadas, implementadas por dichos actores. Para ello están los recursos y oportunidades, para ampliar horizontes, para acercarse a distintas fuentes de conocimientos y experiencias, para desarrollar las capacidades necesarias.

Cómo hacer...**Una fase de instalación con tres fases**

Tres fases pueden distinguirse en esta etapa de instalación:

A. La Primera: trabajo administrativo dedicado al conocimiento del escenario administrativo del Proyecto en el marco del Ministerio de Agricultura y la reciente Unidad de Gestión de Contratos Internacionales del Ministerio de Agricultura - UGECI - y de su relación con el Fida (favoreció a esto último la cercanía y el constante contacto con la representación en Lima).

B. La Segunda: proceso de convocatoria y selección de personal, incluyendo ésta la capacitación del personal seleccionado y el diseño conjunto de la fase de introducción a las comunidades campesinas de su ámbito.

C. La Tercera: constitución de las Oficinas Locales.

César Sotomayor, Estudio Temático, anexo 6, #7

Historias para contar...**Los Comités de Coordinación, Seguimiento y Evaluación en MARENASS**

En un principio el Comité de Coordinación, Seguimiento y Evaluación (COCOSE) se reunía mensualmente en forma rotativa en cada oficina zonal y solamente con la concurrencia de los jefes zonales. Poco a poco se fue ampliando hasta incorporar a TODO el personal. Una facilidad para la movilización de los participantes fue el tamaño del equipo, con sólo 19 trabajadores.

En algunas ocasiones, dada la recargada labor del Proyecto y debido al tamaño del ámbito de trabajo (52,000 Km² aproximadamente y 13 provincias), no era posible la reunión física del personal. Entonces se realizaban COCOSEs virtuales, usando el correo electrónico desde cada oficina zonal bajo la moderación de la Dirección Ejecutiva, con pocos temas y desarrollándolos en uno o dos días de trabajo, compartiendo con las labores propias de la oficina.

Cada COCOSE ha sido registrado en el libro de actas de este Comité, lo que permite contar con una memoria institucional que podrá servir más adelante para evaluacio-

nes de impacto; sin embargo esas actas registradas sirvieron (sirven) sobre todo para revisar constantemente los acuerdos y su correspondiente cumplimiento.

Los COCOSEs constituyeron un espacio importante para que el equipo pueda compartir la constante auto-evaluación, facilitando que el Proyecto pueda adecuarse a las diferentes coyunturas. Cada informe de consultoría fue expuesto en los COCOSEs, incrementando el conocimiento, ganando nuevas ideas y ajustes a los planes, fomentando una alta capacidad de adaptación del equipo a estos cambios.

Un importante aporte del COCOSE es que ayudó a la Dirección del Proyecto a que los profesionales con mayor confusión o dificultad para entender su rol o la filosofía MARENASS aprendieran del conjunto.

En muchos COCOSEs participó el representante del Fida en el Perú, así como consultores que ciertamente nutrieron al equipo.

César Sotomayor, Estudio Temático, anexo 6, #114-115, 122 a 124



Sabía usted que...

No se necesitó mucho esfuerzo para romper con las **tensiones** naturales que impone el constituir un **nuevo equipo** de personas, pues el Taller de Capacitación-Selección, con Procasur, ayudó en el acercamiento previo de las personas y permitió aproximarse con anticipación a la filosofía, postulados, objetivos del Proyecto, a lo que se sumó la urgencia de elaborar el Plan concreto de Introducción del Proyecto a las comunidades campesinas usuarias. Este primer Plan debía ir acompañado de un presupuesto, que se calculó luego de muchas deliberaciones para proponer un calendario de compromiso presupuestal conservador al Ministerio de Agricultura, capaz de ser ejecutado en el lapso de los últimos tres meses de 1997, y evitar de esa manera una reversión al Tesoro Público que significaba mostrar ineficiencia.

César Sotomayor, Estudio Temático, anexo 6, #8

El proyecto fomenta también ciertos aprendizajes a través de la práctica concreta de trato y contrato con las comunidades y grupos. Para ello están las reglas de juego como la personería jurídica, la cuenta bancaria, los contratos formales, la elaboración de propuestas para fondos concursables, etc. Para ello está el requerimiento de que los grupos organizados (privados) tengan que ser avalados por la comunidad (pública).

Por otra parte, el proyecto toma determinadas iniciativas para ayudar a descubrir ciertas posibilidades, sobre todo al inicio, y realiza algunas co-inversiones – generalmente con municipios –, para mejorar infraestructuras. Pero como simple complemento a la labor principal que es de los actores locales.

... sin “tercerización” ...

¿Proyecto facilitador, entonces? En la cooperación internacional existe una corriente de “proyectos facilitadores” que se definen básicamente por no ser “ejecutores directos”. Se trata de una reacción ante aquellos proyectos de Desarrollo Rural Integrado que tenían una verdadera legión de personal, moviéndose, maquinarias, etc., y que nunca sabían terminar, que tenían tendencia a querer transformarse en entidades permanentes. Pero en muchos casos estos nuevos “proyectos facilitadores” siguen diseñados alrededor de alguna “solución” que pretenden aportar a la problemática local. Ya no lo hacen ellos mismos, directamente, pero suelen actuar de la misma manera, a través de terceros, de empresas consultoras o de organizaciones no-gubernamentales. Es la llamada “tercerización” o “privatización”.

Los cuatro Proyectos van más allá: no solamente no son ejecutores sino que están devolviendo a los interesados, a los actores locales cuya vida ha de transformarse para bien o para mal a raíz de esa intervención, la responsabilidad de decidir qué hacer, cómo, con quién. Sólo facilitan recursos y oportunidades.

... pero con acompañamiento

¿Sólo facilitan recursos y oportunidades? ¿Por qué entonces siguen los Proyectos teniendo entre su personal buena parte de profesionales formados en desarrollo rural? ¿Por qué no se limitan a tener administradores que cuidarían el cumplimiento de convenios y contratos?

Los Proyectos no deciden sobre las finalidades y acciones que escogen los actores locales. Pero les acompañan en el proceso. O más bien se acompañan mutuamente, entre funcionarios y



Cómo hacer...

La selección de personal

La selección de personal podría resumirse en la siguiente secuencia:

a) Selección del Coordinador Ejecutivo

En el mes de febrero, luego de una convocatoria pública con carácter nacional, fue seleccionado el Director del Proyecto, el mismo que posteriormente implementó las plazas de Administrador y Asistente de Coordinación.

b) Convocatoria y Selección del Equipo

Esta acción se realizó con apoyo del Programa Regional de Capacitación (Procasur).

Se inició la *convocatoria pública* a nivel nacional, recibiendo 550 expedientes que dieron paso a una evaluación inicial y conjunta con el Procasur.

La selección curricular permitió tener un cuadro más reducido y dar paso a la *fase de la Entrevista Personal*, en la cual se auscultó la disposición de los postulantes para trabajar en espacios rurales, regiones altoandinas del país, conocimiento de la realidad campesina y respeto a los valores culturales andinos.

Un nuevo cuadro seleccionado accedió a la tercera fase, que consistió en una *Prueba Psicotécnica* aplicada por una Empresa Consultora de experiencia en el ámbito empresarial y de alto prestigio a nivel nacional; solamente luego de contrastar la información presentada por esta Consul-

tora con los resultados de la entrevista personal, se seleccionó un cuadro final de 50 postulantes que participaron en un taller de capacitación y selección.

El *Taller de Capacitación-Selección* se realizó en la misma sede del Proyecto, los días 11 al 15 de agosto de 1997: Procasur desarrollaba una de sus primeras experiencias en la aplicación de este novedoso método de motivar, capacitar y estimular la competencia para realizar paulatinamente, un proceso de selección y autoselección de los postulantes para cada plaza concursada.

Algunas particularidades de este proceso es que aparte de la calificación de los criterios clásicos como la capacidad de desempeño, trabajo en equipo, comprensión de la filosofía y postulados del Proyecto, se realizaron pruebas en el terreno de las mismas comunidades campesinas, futuras usuarias de MARENASS.

Otra particularidad a resaltar en este Proceso de Selección fue que el Jurado estuvo integrado tanto por representantes del Ministerio de Agricultura, del Pronamachs, representantes del Fida, representantes del Ministerio de Economía y Finanzas, representantes de la OODR-CAF (Oficina de Operaciones de Desarrollo Rural de la Corporación Andina de Fomento), así como de representantes de los campesinos.

César Sotomayor, Estudio Temático anexo 6, #7

Dice la gente...



El Proyecto CORREDOR tiene **una estrategia diferente** y realiza acciones que otros proyectos no realizan. Otros proyectos ejecutan directamente, el CORREDOR actúa como facilitador; así la propia gente es parte responsable y activa de las soluciones. Otra característica que lo hace diferente es que trabaja con el concepto de cadena productiva, eslabonamiento.

Los grupos con que trabaja tienen iniciativas en curso, es decir que ya tienen una experiencia de éxitos y fracasos. Todos los grupos son tratados por igual dándoles la misma oportunidad.

Cuando me ha tocado ser jurado en el Comité de aprobación de iniciativas he comprobado la calidad técnica del proceso: en la calificación se manejan criterios económicos, sociales; cuando se califica en grupo no es posible una calificación subjetiva.

Otro aspecto a reconocer es la relación que se establece entre los técnicos del CORREDOR y los grupos que presentan demandas.

Sr. Wilbert Rozas Beltrán, Municipio Provincial de Anta, CORREDOR – OL Urubamba



Sabía usted que...

... tanto MARENASS como CORREDOR cuentan con un **personal permanente** de apenas unas 20 personas aproximadamente. Claro, para atender áreas enormes y una población numerosa, se tiene que realizar contrataciones puntuales y a veces se generan ambigüedades, como el caso de los “formuladores de planes de negocios” en CORREDOR o los “promotores comunales” en MARENASS. Pero son muchas las ventajas de esta política de equipos reducidos. Por ejemplo:

- Mayor dinámica y comunicación en el grupo.
- Cada miembro del personal desarrolla habilidades y cumple roles en muchos aspectos en vez de encerrarse en una función determinada; así los choferes se vuelven promotores, las secretarías son verdaderos asistentes administrativos, los conserjes atienden a visitantes con buena información...
- Al no poder ampliar sus equipos, los Proyectos delegan, estimulan la acción de otros, se dedican a valorizar y aprovechar potencialidades existentes en vez de pretender inventar la rueda y armar modelitos.

familias, en el descubrimiento y ensayo de cómo aprovechar los recursos y oportunidades para posibilitar el desarrollo rural.

Se trata de un desafío sumamente complejo. Y el aprendizaje es lento. La opción por tener Proyectos con estructura y personal limitado hace que éste tenga muy poco tiempo para el acompañamiento con las familias, grupos y comunidades. Sobre todo para aprehender e interpretar adecuadamente las reacciones del terreno, las iniciativas de los actores locales cuando aportan modificaciones a los planteamientos originales. Además que la mayoría de profesionales no fueron formados para acompañar sino para transferir y enseñar.

¿Es posible asumir al mismo tiempo el acompañamiento administrativo y un acompañamiento programático? El reto no debe verse solamente en términos del personal propio del Proyecto. Ahí también la clave está en términos de relaciones, del mismo Proyecto y de los actores locales, con especialistas, con centros académicos, con entidades especialmente dedicadas a lo programático, a la elaboración del conocimiento que surge tanto de la investigación como de la práctica de terreno.

El tamaño del proyecto...

Este tipo de proyecto significa también una opción por tener una estructura reducida y un personal limitado y ubicado lo más cerca posible del terreno (y lejos de la capital).

Lo restringido del proyecto responde a dos razones. Por un lado la eficiencia: disminuir los gastos operativos y que la mayor parte de los fondos puedan ser transferidos a los actores locales. Por otro lado: protegerse de la tendencia a querer entrometerse en las decisiones que son de incumbencia de la gente; cuanto mayor es un equipo, mayor es la tentación de “justificarse” o “darse el gusto” interviniendo en lo que no corresponde.

Al mismo tiempo, esas restricciones obligan a buscar otros mecanismos para la labor de promoción en terreno, sobre todo en la fase inicial cuando el enfoque y la metodología son difíciles de entender por lo nuevo, por la desconfianza heredada. No existe ninguna fórmula mágica; el sistema de promotores comunales empleado por MARENASS tuvo muchas virtudes pero también se dieron casos en que éstos desplazaban a las directivas comunales de sus responsabilidades... En todo caso, con un buen acompañamiento, se trata de una práctica que permite tener una experiencia compartida entre proyecto y actores locales y rica en lecciones.



Historias para contar...

Cirilo, su queso y la Asociación

Cirilo Ortega, tesorero de la Asociación Gamma (Ganaderos Agropecuarios Asociados de **Manazo**). Desde hace 3 años puso en marcha la organización de una agrupación para trabajar en ganadería, su principal objetivo era mejorar la producción. Al principio trabajaban en forma aislada y posteriormente unieron esfuerzos, a través del mejoramiento ganadero vía inseminación.

Posteriormente, surgió la posibilidad de plantear un plan de negocios al proyecto CORREDOR; se aprobó y contaron con asistencia técnica durante un año, proporcionada por un profesional médico veterinario en temas de inseminación y sanidad animal, así como por un técnico en lácteos, quien fue de gran apoyo para la mejora de la calidad de los productos elaborados. Incluso, una vez finalizado el periodo de apoyo, la asociación superó la meta prevista: de 100

vacas inseminadas, con preñez probada, alcanzaron más de 125.

Asimismo, se pensó en que la asociación se convierta en empresa, pero para ello hay otros factores de riesgo como el económico y el capital requerido. Por eso, actualmente se discute la posibilidad de que la asociación se encargue de proveer leche de calidad (los insumos) y una empresa privada se encargue de la transformación y comercialización del producto final.

En estos momentos, Cirilo vende quesos en el mercado. Produce alrededor de 6 ó 7 quesos diarios y tiene capacidad para aumentar su producción, pero para ello reconoce que requiere cambiar de estrategia de producción, así como de comercialización, lo cual requiere conocer el funcionamiento de otros mercados, como Lima, por ejemplo.



Dice la gente...

- Después de haber trabajado casi dos años en el Proyecto CORREDOR ¿cuál es tu concepto del término facilitador?

Un facilitador es la persona que acompaña, asesora, orienta en todo el proceso de trabajo en las comunidades campesinas. Si quiere tener éxito tiene que involucrarse en todas las actividades que realiza la comunidad y no sólo las vinculadas al proyecto, participar en los trabajos agrícolas, pecuarios, conocer sus problemas y apoyar a solucionarlos, ésto genera confianza en la gente.

- ¿Qué otras cualidades debe tener un facilitador comunal?

Ser comprensivo, tener real disponibilidad de querer ayudar, ser hábil, curioso, una persona con la mente siempre orientada a conseguir resultados. El trato a la gente de las comunidades debe ser de mutuo respeto.

- ¿Qué aprendizajes puedes identificar?

- Nunca un facilitador debe sustituir a la gente, debe acompañar, orientar pero no hacer lo que ellos deben realizar.
- Antes de iniciar cualquier acción, conocer muy de cerca a la comunidad, su situación real.
- El proceso de sensibilización y de identificación de problemas es muy importante.
- El CORREDOR es un Proyecto en el que seguimos construyendo y mejorando permanentemente.
- Motivar antes de imponer.
- Acompañar intensivamente y luego dejar a los líderes.

Sonia Moreno Ocampo – Facilitadora Comunal, Responsable de 6 Comunidades en la provincia de **Anta**.



Sabía usted que...

...cuando la estrategia operativa que implementa un Proyecto se traduce en acciones concretas y de real utilidad para los usuarios, se moviliza una mayor participación. Una muestra de ello lo constituye el Grupo Organizado Virgen Inmaculada de **Anta** que viene alquilando un local con el aporte de sus socias para recibir la asistencia técnica en tejido a palitos. Este local cuenta con mesas, sillas, y lo han decorado **para disfrutar de sus reuniones** de aprendizaje. De 14 socias ahora son 20.

CORREDOR – OL Urubamba

Cuidado: ¡peligro!



Tanto un **calendario presupuestal** con obligaciones rígidas de gasto como la **falta de autonomía** de un proyecto llevan a desfases a veces graves, como aprobar iniciativas que aún no están maduras y por eso pueden fracasar. Estos son puntos esenciales en el diseño de proyectos.

Ubicar las oficinas-sedes lo más cerca posible del terreno es otra manera de achicar toda intermediación o de realizar mejor el acompañamiento necesario.

... su autonomía ...

La cercanía al terreno ha de estar acompañada por otra característica: la autonomía administrativa y ejecutiva del proyecto. Mucho del enfoque y la estrategia dependen de eso. A las razones usuales de eficiencia y de evitar largas cadenas burocráticas se agrega ahora la necesidad de poder ser “interlocutor válido” para las comunidades, grupos y familias.

La mayoría de entidades estatales presentes en el terreno no son consideradas “interlocutores válidos” por las comunidades y familias. Porque no tienen ninguna capacidad de negociación, de decisión. Por tanto no se puede establecer la misma confianza, no sirve de nada entrar a debatir modificaciones o evoluciones, adecuaciones, no vale la pena acompañar a los funcionarios en su proceso de entender la realidad y aprender a trabajar de acuerdo a ella. Sólo están para cumplir las metas determinadas por la central.

La autonomía es factor clave para que se dé una verdadera interlocución, un sinceramiento de las relaciones, la transparencia. Y por tanto el aprendizaje, el empoderamiento de los actores locales.

... y su gente

Por más que se multipliquen todo tipo de mecanismos para el funcionamiento adecuado de un proyecto, siempre queda el hecho, reafirmado en la experiencia de los cuatro Proyectos, de que el éxito depende ante todo... de la gente.

De la gente del proyecto, de su motivación, de su comprensión del enfoque, de sus ganas y facilidades para establecer relaciones sinceras y fructuosas con los actores de terreno, de su capacidad para hablar el idioma de la propia gente. Por eso se requiere verlos, antes que como funcionarios, como gente...

De la gente del terreno, de los actores locales. De sus ganas y capacidades para aceptar que pueden existir relaciones sinceras y fructuosas con los proyectos, de su motivación para intentarlo...

El objetivo de los Proyectos es... la gente. Los Proyectos tienen éxito en la medida en que son implementados por... gente.



Dice la gente...

La Comunidad decide cómo utilizar el dinero, para contratar personal especializado en los diferentes temas que son necesarios para las familias, quienes quieren capacitarse y participar en los concursos. También se decide sobre el pago de los premios familiar e intercomunal, para pagar a los jurados calificadores, pagar al promotor comunal, transferir fondos al grupo organizado de mujeres, retirar los intereses generados en la Caja Municipal de Cusco en beneficio de la Comunidad. Para todo esto utilizan una chequera en la cual firman sólo los directivos autorizados por la comunidad, y que son registrados sus firmas en la institución bancaria.

Antes ninguna institución nos dio esa oportunidad de manejar los fondos, porque creían que los campesinos no saben manejar o eran incapaces de administrar su econo-

mía. Ellos creían que al campesino se tiene que disimular con otras actividades de poco interés, no quieren que se conozcan los montos que manejan las oficinas, mandando mínimas cantidades de gasto en algunos materiales no necesarios para la comunidad. Pero hoy cambió en las Comunidades Campesinas a tomar sus decisiones a entera satisfacción de ellos mismos.

¿Qué aprendí?

Cuando alguien te da la responsabilidad de manejar fondos tienes que aprender a manejarlos, más aún cuando se trata para tu Comunidad.

Las Comunidades Campesinas han demostrado manejar con honestidad los fondos.

Gilbert Bustamante Cárdenas, promotor comunal Espinar, Cusco, Ficha de experiencia MARENASS F-029



Cómo hacer...

Buenas prácticas que resaltan en la ejecución de MARENASS

- a) La contratación gradual del personal del Proyecto ayudó a un conocimiento y ejecución paulatina de las actividades previstas en el diseño.
- b) La selección bajo el novedoso método de capacitación-selección, con la participación en todo el proceso de quienes conocían el Proyecto y la Región, permitió escoger a profesionales afines a la realidad andina, provenientes muchos de ellos, además de distritos y provincias similares al ámbito de trabajo.
- c) La mayor parte del personal habla el idioma materno, es decir el quechua.
- d) La integración del personal administrativo en la parte técnica permitió también que los técnicos del Proyecto realizaran con conocimiento de causa muchas tareas administrativas.
- e) El reducido tamaño de personal y una estructura administrativa pequeña y ágil permitieron el crecimiento personal y profesional de todos, eliminando conceptos clásicos de algunos cargos como el de secretarías por el de asistentes administrativos, quienes manejaron la parte administrativa en cada oficina zonal, o el de incentivar a que los conductores de vehículos paulatinamente pasaran a ser promotores acompañados de nuevos conocimientos como el manejo de computadoras, cámaras fotográficas y filmadoras, todo lo cual hizo crecer la productividad y eficiencia de la institución.
- f) La asignación de los fondos públicos encargados a MARENASS siempre fue bajo el mecanismo de concurso, para premiar a los más eficientes y eficaces.
- g) La descentralización de la dirección del proyecto al mismo lugar de ejecución permitió que el clásico espacio entre dirección y parte operativa fuera mínimo.
- h) La realimentación, entre todos, de mística y orgullo por ejecutar una estrategia facilitadora con resultados tangibles, fue determinante para la consolidación personal y profesional de los operadores.

César Sotomayor, Estudio Temático anexo 6, #127



Historias para contar...

Los Grupos Organizados de Mujeres y sus fondos

En Andahuaylas se ha recogido la experiencia de 110 Grupos Organizados de Mujeres (**GOM**), pertenecientes a 47 Comunidades Campesinas de las provincias de **Andahuaylas y Chincheros** del departamento de Apurímac – Perú, con los siguientes indicadores:

- En estos 110 GOM participan 750 mujeres campesinas, quienes vienen realizando preferentemente negocios rurales desde el año 2000.
- De los 110 Grupos, 98 tienen cuentas bancarias comunales, significando el 89%. Cada cuenta bancaria es manejada por 3 mujeres (Presidenta + Tesorera + Vocal).
- Entre los años 2000 y 2003 el Proyecto transfirió a los 110 GOM la suma de S/. 181, 543 (US \$ 51,869).
- 103 GOM lograron generar utilidades por S/. 416,966 (US \$ 119,133), que significa el 230% de los fondos transferidos.
- Del total de utilidades generadas el 50% fueron distribuidas a las socias (S/. 208,483 ó US \$ 59,566) y el otro 50 % restante fue a incrementar los fondos de los GOM.
- El capital social, o fondo incrementado, se elevó de S/. 181, 543 (US \$ 51,869) a S/. 390,026 (US \$ 111,436), significando un crecimiento del 115%.
- De los 110 GOM, 103 han logrado capitalizar sus fondos y repartirse utilidades, 4 GOM no incrementaron sus fondos, mantienen los fondos transferidos y 3 GOM se han descapitalizado.
- De las 750 socias mujeres, 159 han ocupado cargos dentro de sus Comunidades.

Oficina Zonal Andahuaylas de MARENASS



Dice la gente...

Las cinco comunidades campesinas de la sub-zona de trabajo de **Apu Lauca, Espinar**, Cusco, realizaron una asamblea con todas las directivas, familias participantes, grupos organizados de mujeres y otros, donde el tema central que se consideró fue la evaluación de todas las actividades de trabajo así como el concurso de familias, concurso de yachachiq, concurso escuela alumnos, concurso escuela profesores y concursos intercomunales. Allí se vio que hay instituciones que hacen competencia con una mala política de trabajo, como es llevando como trueque de su trabajo, una pala, pico, barreta y otros que nada va a solucionar, entonces los asambleístas analizaron y concluyeron que eso

es el **paternalismo** y el facilismo que perjudica al hermano del campo.

Asimismo, dicen que el Estado a través de sus Instituciones debe dar confianza a las decisiones del campesino, todos los asistentes opinaron de esa manera y así consta en un acta de la sub-zona.

¿Qué aprendí?

No hay que aceptar a instituciones que tienen filosofía que sólo traen regalos o herramientas a cambio de nuestro trabajo. Hay que tomar las decisiones de acuerdo a nuestra necesidad.

Eufrasio Choquecota Paccaya, promotor comunal Espinar, Cusco. Ficha de experiencia MARENASS F-045

En un esquema de proyecto descentralizado (ante el nivel nacional, en interno), una de las dificultades mayores reside en el rol que cumplen los **especialistas “coordinadores” de componentes**. La tendencia natural es a transformarse en censores-aprobadores de lo que presentan las oficinas locales. En muchos casos se tiene que dar un proceso de

aprendizaje compartido con la dirección y con las oficinas locales hasta llegar a precisar mejor su función y plasmarla en términos de referencia adecuados. Por ejemplo, en CORREDOR, hubo que aclarar bien que no tienen autoridad sobre el personal ni las oficinas locales y que los jefes de éstas responden directamente al director del Proyecto.

**Cuidado:
¡peligro!**



ANEXOS

- 1. El enfoque de los Proyectos*
- 2. Los cuatro Proyectos y su evolución*
- 3. Fuentes de información complementaria*
- 4. Índice del CD*
- 5. Índice temático del libro*

Anexo 1

El enfoque de los Proyectos

A raíz de los impactos alcanzados por los Proyectos y especialmente plasmados en la Evaluación Pre-Terminal (intermedia) de MARENASS del 2002, el Fida y el gobierno del Perú vieron la conveniencia de realizar en el 2003 un Estudio Temático para tratar de entender mejor las causas y razones de tales resultados.

Se habló entonces, para los fines del estudio, de las “*innovaciones*” incorporadas, no porque fueran “*inventos*” realizados por los Proyectos sino porque era la primera que tanto el Fida como el gobierno del Perú empleaban sistemáticamente aquellos conceptos, criterios e instrumentos que guían los cuatro Proyectos (y que surgen de aportes de diversas experiencias y de la investigación) y porque su uso en conjunto y a semejante escala (territorial, temporal y financiera) era también una novedad en América Latina.

En este anexo presentamos algunos de los planteamientos¹ trabajados en el Estudio Temático por Carolina Trivelli, Augusto Cavassa y Ricardo Vergara. Mantenemos aquí el término de “*innovación*” a fin de guardar coherencia entre sus formulaciones y estos extractos sintetizados.

Enfoque en materia económica

La innovación central en materia económica es la propuesta de **dinamizar y desarrollar mercados locales de servicios técnicos no financieros**, principalmente el de asistencia técnica. Esta opción se basa en la premisa de que mejores y más mercados para los pobres es una condición necesaria para definir una senda de desarrollo viable.

El **resultado** de esta innovación debe verse en dos niveles. Primero, mostrando que los mercados de factores pueden desarrollarse en zonas pobres, sin necesidad de impulsar “*oferentes*” *ad*

¹ Pueden encontrarse en versión íntegra en los anexos 1, 2 y 3 del Estudio Temático

Algo de conceptos...



La estrategia de promoción de la demanda

En los enfoques de desarrollo liderados por la demanda discutidos, para lograr que la demanda por servicios a nivel local se expanda y permita una dinamización de los mercados locales de servicios se requiere que:

- i) *la demanda potencial se convierta en efectiva*, para lo cual se tiene que transferir poder de gasto (dinero) a los demandantes potenciales para que ellos lo gasten en el mercado;
- ii) *las demandas potenciales se ordenen en base a las prioridades de los demandantes*, para que primero se atiendan las más importantes, que pueden ser las más rentables o las más eficientes socialmente;
- iii) *la demanda se satisfaga en el mercado*, es decir que los demandantes acudan, seleccionen, negocien y contraten los servicios que requieren para satisfacer sus necesidades en base a una oferta competitiva de servicios;
- iv) *los demandantes obtengan beneficios* de estas transacciones para que puedan y quieran, con o sin recursos externos, volver al mercado para satisfacer otra demanda;
- v) *los demandantes obtengan información oportuna y a bajo costo sobre alternativas económicas* (nuevos mercados y negocios) que les permitan mejorar sus ingresos y patrimonio, que a su vez representarán nuevas demandas por servicios a nivel local;
- vi) *existan mecanismos complementarios a nivel individual para ampliar el ingreso y/o patrimonio* de miembros destacados de las organizaciones para incentivar la competitividad y la continua innovación.

Carolina Trivelli, anexo I, #60 del Estudio Temático



Sabía usted que...

... de acuerdo a una encuesta realizada entre casi 500 familias de 98 comunidades ingresadas en 1998 en las cuatro zonales de MARENASS, el **destino del dinero (premios) ganado en concursos** fue el siguiente:

Tipo de gasto realizado	Abancay	Andahuaylas	Santo Tomas	Puquio
Gastos en medicamentos veterinarios	5%	1%	1%	4%
Compra de ganado mejorado	11%	14%	30%	10%
Compra de semillas	30%	2%	9%	16%
Compra de alimentos para la familia	32%	34%	24%	14%
Gastos en la educación de los hijos	2%	3%	1%	3%
Gastos en vestido de la familia	5%	3%	1%	1%
Pago de jornaleros	1%	2%	1%	1%
Compra de herramientas agropecuarias	14%	25%	25%	19%
Compra de artefactos para el hogar		11%	5%	1%
Mejoramiento de la vivienda		6%	3%	10%
Mejoras en mis parcelas				21%
	100%	100%	100%	100%

Fuente: MARENASS

hoc, y pueden mantenerse activos post intervención (la demanda se mantiene - en menores montos, seguro - luego de que se retiran los proyectos). Segundo, que el beneficio agregado de la existencia de este mercado es superior en el tiempo al obtenido con estrategias de provisión directa y temporal de servicios a muy bajo costo, sobre todo cuando la demanda inicial es muy limitada.

La estrategia implementada para dinamizar y desarrollar esos mercados locales comprende actividades en **tres ámbitos de intervención**. El primero es el de la demanda. El segundo es el de la oferta, necesaria para satisfacer la demanda existente en el mercado. El tercero es el de las condiciones en las que opera el mercado (reducción de costos de transacción, por ejemplo).

La inclusión de la **demanda como área prioritaria de intervención** (enfoque *demand driven*) constituye una innovación dentro de las estrategias generalmente utilizadas para dinamizar mercados locales. Si bien se trabajó simultánea y complementariamente en los tres ámbitos (demanda, oferta y condiciones de mercado), el mayor énfasis fue puesto en fomentar la demanda como motor y centro de los mercados locales de servicios técnicos no financieros, ya que éstos sólo logran desarrollarse y mantenerse activos si existe una demanda efectiva (con capacidad de pago) por los servicios que en él se transan. Es decir que se ve el mercado en su conjunto, reconociendo implícitamente que éste tiende a ser mejor asignador que una entidad (probablemente un funcionario público). Por tanto se centra el esfuerzo en fortalecer la demanda en vez de la oferta.

Tradicionalmente, ante la evidente ausencia de mercados de factores en zonas poco articuladas o en zonas con elevada incidencia de pobreza, no se buscaba activar los mercados sino más bien suplir directamente la falta de oferta de factores. Esta tendencia se ha visto reforzada por el carácter de bien público de muchos de los productos y servicios ofrecidos y por la generación de externalidades positivas asociadas a la provisión de determinados bienes y servicios. En esta línea es que surgen propuestas como la de contar con un banco especializado en determinado sector (productivo o geográfico) o segmento social, o llevar programas de asistencia técnica directos, entrega de semillas y herramientas, etc. Este tipo de soluciones enfrenta al menos dos problemas serios:

- a) Uno es su *sostenibilidad*, pues su diseño implica mantener activas instituciones que no son rentables. Además, con las señales que así se emiten, se inhibe el desarrollo de opciones más eficientes y competitivas.
- b) Un segundo problema es que, si el apoyo es *temporal*, una vez

Algo de conceptos...



La estrategia a favor de la demanda

Expandir la demanda, sin entrega de recursos líquidos, y/o alterar las preferencias de los demandantes (hacia una mayor propensión a demandar) es una gran área de trabajo para que un enfoque *demand driven* tenga éxito. Se busca no sólo que se gasten a través del mercado los recursos que pueden transferirse a los usuarios, sino que se aproveche dicho proceso para “calificar” la demanda o para “revelar” demandas existentes que no tienen una expresión en el mercado. Las preguntas a responder para entender como se ha encarado este reto serían:

a) ¿qué mecanismos se han implementado para expandir la demanda sin transferir subsidios? (concursos, expansión de oferta a nivel local),

b) ¿cómo se promueve la identificación de nuevas demandas o de demandas que no pasan por el mercado? (pasantías, concursos, información, actividades de difusión y de los promotores, sistemas de información, fortalecimiento de la organización, promoción de nuevos negocios, identificación de oferta menor, local, etc.).

Los mecanismos complementarios (sin entrega de subsidios directos) para ampliar la demanda por servicios de asistencia técnica no financiera utilizados en los Proyectos han tenido diversos formatos. Dos merecen ser mencionados aquí por su efectividad y por su adecuación a la propuesta global de dinamizar mercados locales: los concursos y la contratación de servicios entre pares.

Carolina Trivelli, anexo 1,
#109-110 del Estudio Temático

terminado el subsidio se regresa a la situación inicial, sin lograrse generar procesos sino sólo un cambio momentáneo.

Las **ventajas atribuidas a los proyectos dirigidos por la demanda** son básicamente dos:

- a) La población local conoce mejor sus propias necesidades y capacidades, de forma tal que puede diseñar mejor los proyectos que respondan a dichas necesidades, lo cual la convierte en una opción superior a las opciones de oferta.
- b) Fortalece la participación local y la cohesión social dentro de las comunidades involucradas. Este efecto posible aportaría hacia la construcción y/o fortalecimiento de instituciones locales.

Se propone iniciar una senda de desarrollo, no resolver un problema puntual de un grupo de “beneficiarios”. Se busca más bien mejorar la capacidad de los usuarios de ir resolviendo sus propios problemas. La innovación entonces no es sólo pasar de un enfoque basado en la intervención desde el lado de la oferta a uno basado en el apoyo a la demanda, sino en el soporte que se da a dicha demanda vía capacitación de los demandantes, institucionalización de procedimientos para canalizar demandas, individualización de beneficios y confianza en la capacidad privada e individual de asignar recursos.

En este sentido la propuesta de guiar las intervenciones en base a las señales de la demanda no resulta independiente de las estrategias de empoderamiento y consolidación de ciudadanía de la población. Ni de las prácticas adoptadas en los Proyectos para evitar la intervención directa de su personal en las decisiones que conciernen a los usuarios.

La adopción de este enfoque tiene una implicancia adicional referida a que los demandantes y sus organizaciones son los responsables del **manejo directo de fondos públicos**. Esto empodera a las organizaciones de demandantes y a sus miembros, los obliga a establecer contratos con el Estado y con ello a asumir una serie de responsabilidades, y elimina toda discrecionalidad posible en los funcionarios públicos que tradicionalmente manejaron estos fondos.

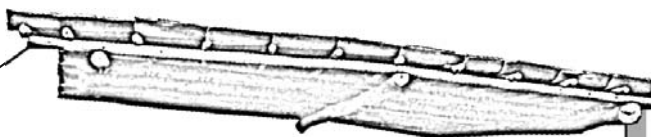
Complementariamente al fomento de la demanda, los Proyectos apoyan la **expansión de la oferta** para facilitar respuestas efectivas a las nuevas características de las demandas: no se trata sólo de más demanda sino de un nuevo tipo de demanda por servicios que pueden y deben ser provistos por oferentes locales (campesinos, microempresarios, emprendedores).



Sabía usted que...

...algo que sobresale en las auto-evaluaciones que hacen las comunidades es que la **organización comunal** adquirió mayor fuerza gracias a las actividades realizadas y a los esfuerzos por elaborar sus reglamentos y hacerlos cumplir. “Podemos sancionar al que no cumple”, dicen. En la sub-zona Aymaraes, Apurímac, afirman: “Tomaremos como arma los estatutos internos para hacer cumplir a los comuneros en las faenas y asambleas.”

Algo de conceptos...



Condiciones necesarias para los negocios

La capacidad del negocio de generar liquidez a su vez está relacionada con:

- i) la posibilidad de predecir el valor de los productos
- ii) la facilidad o dificultad de hacer efectivo el valor de mercado
- iii) el volumen de las transacciones

Las condiciones del mercado de operar de manera ordenada tienen que ver con:

- i) las barreras artificiales para entrar al mercado

- ii) las barreras artificiales a la información de mercado

- iii) inestabilidad en las 'reglas de juego' causadas por agentes privados o el mismo Estado

La calidad de la organización del mercado depende de las regulaciones existentes, así como de las instituciones que sirven directamente al funcionamiento del mercado.

Augusto Cavassa, anexo 2, apéndice 2, del Estudio Temático

La estrategia adoptada tiene dos componentes: expansión de la oferta de servicios; ampliación y calificación de la oferta local de estos servicios.

A diferencia de los proyectos convencionales, el apoyo a la oferta no se basa en la provisión de servicios a bajo costo (o gratis) sino en ampliar la **oferta contratable en los mercados locales**. Entre los grupos de prácticas usadas para ello, cabe destacar dos de ellas: mecanismos para entregar información y capacitar la oferta existente, b) promoción de la competencia entre oferentes.

Finalmente, para que el mercado de asistencia técnica se desarrolle y expanda, es fundamental mejorar las **condiciones en que estos mercados operan**. Dos grandes acciones se encuentran en las estrategias de los Proyectos. Primero, la reducción de los costos de transacción asociados con la participación en el mercado de oferentes y demandantes. Segundo, la mayor capitalización de los participantes en el mercado, especialmente los demandantes para fortalecer sus condiciones iniciales.

Enfoque en servicios financieros

Además de los mercados locales de servicios no financieros, los Proyectos comienzan a incidir en el mercado local de servicios financieros. En el caso de éstos, la estrategia se centra en mejorar las **condiciones de acceso** a sistemas y servicios financieros formales, buscando que organizaciones y personas mantengan activas sus relaciones con dicho sistema financiero a lo largo del tiempo y que estas relaciones activas impliquen mejores condiciones para el desarrollo de sus actividades económicas.

En el mercado financiero, uno de los principales problemas es realizar la **conexión entre oferta y demanda** y hacer efectiva la demanda potencial por servicios financieros. Por ello se privilegia el acceso y se premia éste, con el fin de rentabilizar la relación con el sistema financiero. Además, en este componente, se trabaja con orientaciones de acción afirmativa (discriminación positiva), por ejemplo en el tema de acceso de mujeres a sistemas formales de ahorro, no sólo para transferirles recursos y acceso al sistema (para reducir la vulnerabilidad de sus hogares) sino también para mejorar su posición al interior del hogar. Este acceso dirigido busca asimismo ser un canal para que los oferentes de servicios financieros se interesen por este segmento de clientes, sobre todo como ahorristas, y se abandone el enfoque tradicional de acceso exclusivamente a través del crédito.



Sabía usted que...

En el Municipio provincial de **Anta** establecieron un espacio que se llama “diálogo con el pueblo”. En este espacio grupos de jóvenes, organizaciones de mujeres, comunidades campesinas presentan iniciativas de distinto tipo. El **Municipio** otorga el apoyo de acuerdo a los rubros que se han aprobado en el presupuesto participativo, premiando con recursos a las mejores propuestas. Esta iniciativa recoge la metodología de aprobación que se viene desarrollando en el **CORREDOR** desde hace dos años y medio.

CORREDOR – Ol Urubamba

Algo de conceptos...



Impacto de la capacitación Campesino a Campesino

Los Proyectos fueron exitosos en liberar factores limitantes que impedían el uso de la oferta tecnológica disponible dado que los costos de la adopción eran muy altos para las familias campesinas debido a dos motivos:

- i) el escaso nivel educativo y el analfabetismo, que limita su campo de aprendizaje y hace que puedan entender mejor a los promotores campesinos locales que conocen formas de llegar a ellos;
- ii) limitaciones económicas para adquirir los insumos necesarios para adoptar las innovaciones, aún cuando han abierto su capacidad de adopción tecnológica.

El conocimiento tecnológico implica un proceso de aprendizaje que involucra costos privados. La apuesta por poner en funcionamiento el sistema de Capacitación Campesino a Campesino redujo el costo de la difusión y aprendizaje de las innovaciones tecnológicas. MARENASS convirtió al territorio comunal en el espacio donde se capacitaba a las familias, se experimentaba la adaptación de nuevas variedades y técnicas, y se premiaba a los innovadores.

*Augusto Cavassa, anexo 2, #89-90,
del Estudio Temático*

Son tres los elementos claves de la estrategia tal como se expresa en CORREDOR.

Prioridad al ahorro financiero. La principal innovación es el reto de promover el acceso de sectores pobres al sistema financiero a través del ahorro, y no del crédito como se hace convencionalmente. Las ventajas de esta entrada son al menos dos:

- Al enfatizar el ahorro, la decisión es absolutamente del cliente, el ahorro es suyo, el riesgo también. Otra ventaja de los ahorros frente al crédito es que el ahorro es un resultado, no una promesa de excedente o ahorro futuro.
- La segunda ventaja es que todos tienen algún tipo de ahorro, aún los más pobres (postergan consumo presente para el futuro), y todas las opciones en las que los pobres ahorran tienden a ser menos eficientes que el ahorro financiero, sea por seguridad (robos, incendios, etc.), por capitalización (los ahorros en bienes tienden a perder valor con el tiempo) y por los costos de hacer líquidos los ahorros en momentos de emergencia (venta de ganado, inmuebles, etc.). Entonces, se está incentivando la mejor opción para el ahorro.

Ahorro con intermediarios formales. Los argumentos a favor de éstos se basan en un conjunto de estudios que concluyen que en realidad se marca una diferencia importante en cuanto a capacidades y potencialidades de los clientes del sistema sólo cuando se habla de acceso al sistema formal. Complementariamente, no se tiene evidencia de que existan procesos de “graduación” del sistema semi-formal o informal, por lo tanto no se puede apostar a un acceso “progresivo” al sistema. En tercer lugar, la decisión de priorizar el trabajo con el sector formal obedece a que la puerta de acceso que se ha definido es la del ahorro y son los intermediarios formales los únicos que, con la legislación peruana, garantizan cero riesgo para los ahorros que reciben. Finalmente, para aprovechar el momento en el que se han consolidado intermediarios formales regionales, que pronto sentirán la competencia foránea y que son los que poseen información privilegiada de la región, y para consolidar sus bases a través de este tipo de iniciativas.

Para lograr que los pobladores rurales acudan al sector formal se requiere también de un trabajo complementario con los oferentes formales de servicios financieros. Este trabajo va desde mostrarles que los pobres son clientes interesantes hasta darles soporte para que mediante la innovación puedan atender la demanda de servicios financieros de los pobres y/o de los pobladores rurales.



Sabía usted que...

...la **oferta artesanal** en el distrito de **Ollantaytambo** ha sido acaparada por pobladores locales que comercializan el trabajo de otros condicionando precios. Por ello se han organizado mujeres y varones productores de la comunidad campesina de **Ollanta**, quienes producían ponchos, mantas, llicllas, etc., productos que saturaron el mercado. A través de la asistencia técnica que cofinanciaron con el CORREDOR ahora confeccionan mochilas, bolsos, canguros, chalecos y otros de carácter utilitario que vienen teniendo buena acogida en el mercado local y regional.

Gilberto Ponciano Quispe Suni,
Facilitador Comunal;
Apreciación sobre GO Qosqo Ayllu.

Algo de conceptos...



Los concursos de MARENASS

En varios de los Proyectos se han utilizado, y se siguen usando, concursos de diverso tipo para promover actividades. El caso emblemático es el de MARENASS. Los concursos, ya sean individuales o grupales o intercomunales, tienen varios objetivos:

- introducir la competencia y competitividad,
- fomentar la adopción e imitación de nuevas prácticas,
- movilizar recursos locales,
- promover actividades colectivas,
- fomentar cohesión, entre otros.

Existen concursos temáticos (rehabilitación y construcción de andenes, por ejemplo), concursos individuales y grupales, concursos comunales e intercomunales y concursos para grupos específicos. Cada tipo de concurso permite introducir la competencia como un mecanismo para ganar eficiencia e incentivar el esfuerzo de los participantes y con ello mejorar los resultados de la contratación de servicios técnicos no financieros y también inyectar fondos de libre disponibilidad a grupos específicos de beneficiarios.

Los concursos realizados en MARENASS, pero también los de otros Proyectos, permiten mostrar y hacer más atractivos los resultados derivados de la contratación de asistencia técnica en el mercado. En los concursos al interior de las comunidades se premian los mayores logros entre aquellos que contrataron un servicio de asistencia técnica. Por ejemplo, entre los que recibieron capacitación para la producción de quesos, se premia al que luego de la capacitación tiene el mejor producto o logro. Estos premios, monetarios, se entregan a la familia o individuo con el mejor logro. En los concursos entre comunidades se pueden premiar los logros de grupos de distintas comunidades que recibieron un tipo común de asistencia técnicas, donde el premio se entrega al grupo y es el grupo el que decide como utilizar el monto del premio. En los concursos globales de gestión, los participantes son las propias organizaciones (comunidades en el caso de MARENASS) y el premio va para a las arcas de la comunidad y es en la instancia comunal que se decide su destino. Es decir, los distintos tipos de concurso buscan premiar la iniciativa y logro privado, grupal y colectivo respectivamente.

Carolina Trivelli, anexo 1, #111 a 113 del Estudio Temático

Ahorro subsidiado de las mujeres. Se prioriza el trabajo con mujeres para efectivizar un enfoque de género. Además, el ahorro en manos de las mujeres está muy asociado con el desarrollo del hogar como unidad y no sólo de la mujer como individuo. Situación que es cualitativamente distinta en el caso de los hombres, donde el ahorro está más asociado a las actividades económicas de las que él es responsable. En este sentido, el tipo de ahorro es más una herramienta de gestión del hogar (y sobre todo de seguridad ante emergencias o ante la presencia de eventos inesperados) que es más fácil de atraer hacia el sistema formal.

Si bien los beneficios de la intervención en el mercado financiero no se restringen a las mujeres, los subsidios directos sí. Se trata de un significativo subsidio directo para aquellas que vencen sus temores y asumen los costos de transacción: van al mercado y colocan sus ahorros en una cuenta; más un subsidio adicional si además los mantienen durante un tiempo prudencial. La idea de fondo es permitir que las mujeres se den cuenta del potencial de beneficios que pueden derivarse de su relación con el sistema formal.



Dice la gente...

El cambio es la réplica de las participantes antiguas con las nuevas: al ver los trabajos unas a otras nos hemos contagiado.

Taller de evaluación
participativa, sub-zona **Antabamba**,
Abancaay, abril 2003

Enfoque en institucionalidad de comunidades

Las instituciones determinan la estructura de incentivos y sanciones de una sociedad y, en consecuencia, la dirección que pueden tomar los procesos de aprendizaje de los actores, ejerciendo por tanto una influencia decisiva en el desarrollo a largo plazo. En este sentido, las instituciones son señaladas como un factor determinante en los procesos de desarrollo, así como en el fracaso o éxito de las intervenciones o también en la conformación de procedimientos conducentes al uso sostenible de los recursos naturales.

Los Proyectos reconocen que el funcionamiento de las comunidades campesinas es compatible y puede estar en la base de las reformas estructurales que apuntan a construir un sólido sistema de propiedad, que refuerce el funcionamiento de los sistemas de mercado. En la legislación que busca asignar derechos de propiedad, en casos como el agua y la tierra, estos derechos recaen sin restricciones sobre las comunidades, de manera que ellas mismas determinan la forma que deben tomar estos derechos en su interior. Por tanto es posible **incorporar a las comunidades campesinas en el modelo de desarrollo nacional**, superando la predisposición a discriminarlas en vez de integrarlas en forma progresiva.

Algo de conceptos...



¿Sirven los concursos para expandir la demanda?

- a) Permiten hacer evidente, visible, demostrable el beneficio (el cambio, el resultado) derivado de la contratación de asistencia técnica realizada con el subsidio. Esto tiene un efecto demostrativo hacia el resto de la sociedad que no demanda asistencia técnica porque considera que no revierte en beneficios concretos/reales, y con ello expande la demanda de mercado.
- b) Los concursos colectivos o grupales fomentan la colaboración entre pares (la transferencia de conocimientos y prácticas) que a su vez se traduce en mejores resultados para el conjunto y con ello nuevamente el efecto demostración es real y se basa en resultados plausibles.
- c) Con el fin de ganar los concursos los participantes tienen incentivos (el premio y el prestigio) para invertir recursos propios (fondos, esfuerzo) y ampliar los resultados de la asistencia técnica, mostrando una mayor rentabilidad para la misma (por la mayor inversión y esfuerzo de cada participante).

Entonces, los concursos permiten mostrar los resultados tangibles de la contratación en el mercado de asistencia técnica, fomentar la colaboración o el esta-

blecimiento de patrones (exitosos) a ser imitados y ampliar la rentabilidad de la asistencia técnica gracias a la inversión de recursos adicionales. Todos estos resultados hacen que sea más atractiva (porque genera rentabilidad) la adquisición de asistencia técnica para los que hacen dichas transacciones y promueve un efecto demostrativo para los que no adoptan. Efecto demostrativo que es la clave para expandir la demanda (potencial al menos) a futuro.

Adicionalmente, la existencia de un premio para aquel que obtenga los mejores resultados (logros) derivados de la contratación de asistencia técnica genera incentivos para que las transacciones sean acompañadas del máximo esfuerzo y supervisión por parte del contratante. Es decir, se generan incentivos para que se contrate la mejor asistencia técnica del mercado, lo que maximiza las posibilidades de logro (que resulta fundamental para mejorar condiciones y competitividad en el mercado de asistencia técnica local) y para que el contratante ponga su mayor esfuerzo y recursos complementarios en el proceso de adopción de la asistencia recibida.

*Carolina Trivelli, anexo 1, #113 a 115
del Estudio Temático*

De esta manera se puede:

- Alcanzar a través de las comunidades una mejor captación de las preferencias de los interesados.
- Potenciar la capacidad de las comunidades en producir regulaciones, las que pueden ser constantemente reformuladas (o reafirmadas), aprovechando que los costes de votación son muy bajos.
- Obtener acuerdos que no se producirían sin las comunidades como sistemas pre-establecidos de decisiones políticas. Reforzar las organizaciones comunales, para que configuren soluciones públicas de consenso que emergen del intercambio voluntario, genera mayor bienestar a la sociedad.



Dice la gente...

Seguiremos conservando todos los **documentos** para mostrar a otras instituciones para que nos consideren en sus planes de trabajo, porque estos documentos son pruebas de trabajo de las comunidades.

Los documentos que tenemos las comunidades nos servirán como currículum para poder gestionar ante otras instituciones.

*Taller de evaluación participativa,
sub-zona **Aymaraes**, Apurímac,
abril 2003*

Relación familias – comunidades. Las familias de cada comunidad cuentan generalmente con posesión y usufructo privado de tierras, ganado y parte de los pastizales. De esta forma, la producción familiar se organiza sobre la base de un acervo de recursos familiares y de bienes comunales. Lo relevante en ello es que la comunidad no les inhibe el actuar en los mercados, sino por lo contrario: al internalizar los costos que surgen de derechos de propiedad imperfectos y de múltiples externalidades en una producción de campo abierto, permite que puedan ampliar su producción con fines comerciales.

La funcionalidad de la comunidad radica en que facilita congregarse a las personas interesadas en intervenir en la solución de problemas locales, en todo tipo de mejoramientos, lo que es posible pues conforman un ámbito institucional basado en reglas ancestrales de cooperación mutua. En la medida que son colectividades suficientemente reducidas como para basar sus decisiones por acuerdos que se aproximan a la regla de la unanimidad, dan plena legitimidad a los acuerdos que toman. Una vez adoptado el acuerdo, el desafío consiste en hacerle seguimiento y desarrollar procedimientos adecuados para darle cumplimiento.

Adicionalmente, las familias de la comunidad forman sistemas sociales que poseen redes tendidas entre campo y ciudad, constituyéndose hoy en día en ámbitos sociales muy importantes para entender la dinámica del país en su conjunto. A pesar de su origen campesino, vale la pena resaltar que el centro dinámico de estas redes se ha trasladado cada vez más hacia los polos urbanos. La razón de ello es simple: la economía de mercado en las ciudades estimula la interacción, proporcionando fuertes incentivos para aumentar la productividad. Esto significa que las comunidades están y estarán cada vez más dinamizadas por sus miembros migrantes que hace tiempo han dejado de ser campesinos.

Algo de conceptos...



Promoción y capacitación

Los Proyectos mantienen un componente de promoción y capacitación que puede estar dirigido a las autoridades de las organizaciones o a grupos de sus miembros. Esta capacitación y promoción sirve para salvar problemas administrativos (relación con el Proyecto, manejo de fondos, etc.) pero también, y sobre todo, para promover el rol de la asistencia técnica. Esta promoción, generalmente a cargo de un promotor especializado, busca hacer evidentes, explícitas y concretas, demandas por asistencia técnica existentes en las organizaciones o grupos de base que pueden ser satisfechas.

Algunos de los Proyectos realizaron capacitaciones a grupos de interés para fomentar en ellos el desarrollo de capacidades específicas. En este sentido, por ejemplo, MARENASS apoyó la capacitación de docentes rurales para que estos incorporen las temáticas ambientales. En el proyecto CORREDOR se realizan capacitacio-

nes a grupos de mujeres en temas de administración de recursos y manejo de cuentas, con el fin de informarlas e interesarlas en las posibles relaciones con el sistema financiero formal. De igual modo, se realizan capacitaciones a las autoridades de las organizaciones con las que los proyectos trabajan sobre administración de convenios y manejo de los recursos entregados en el marco de los Proyectos (sobre todo porque son recursos públicos).

Si bien los Proyectos no proveen capacitación para todos los usuarios, este componente es altamente valorado. Esta valoración se explica por lo práctico y útil de los temas sobre los que se hacen las capacitaciones, pero también porque la capacitación es una actividad transversal a todos los ejes de intervención de los proyectos.

*Carolina Trivelli, anexo 1, #130 a 132
del Estudio Temático*

El mercado y la información

Más y mejor información ayuda a que el mercado opere mejor. Basado en esta premisa y en la constatación de que los flujos de información en el medio rural no son muy dinámicos para responder a cuestiones específicas. Los Proyectos buscan maneras innovadoras de promover la distribución de información oportuna y a bajo (o sin) costo.

En MARENASS, los concursos intercomunales resultan un espacio de intercambio de información muy acti-

vo, las relaciones de las comunidades con los municipios distritales constituyen otro ejemplo.

En el proyecto CORREDOR, el problema de acceso a información ha sido directamente atacado impulsando la instalación de centros de información que resuelvan dudas puntuales mediante una llamada telefónica.

*Carolina Trivelli, anexo 1, #133
del Estudio Temático*

Estas pautas están en la base de los instrumentos empleados por los Proyectos y que se basan en **competitividad y fondos concursables**. Tanto las prácticas de manejo de recursos naturales con MARENASS como las iniciativas y perfiles de negocios con CORREDOR ponen en juego esa distribución de roles entre familias y comunidades dentro de la institucionalidad local

Enfoque socio-territorial

Innovación principal y progresiva de los Proyectos es que se pasó **de la promoción de una rama de actividad a la promoción de un sector social**. Esto responde a las evoluciones de la sociedad rural.

Paradójicamente el crecimiento de las ciudades, que impulsó el aumento de la demanda urbana de alimentos, lejos de significar una profundización del rol agropecuario de los campesinos lo debilitó. Lo hizo de dos maneras: mediante el aumento de la oferta de oportunidades de ingresos no agropecuarios y, también, facilitando que, gracias a este aumento de los ingresos monetarios, se incrementara la productividad y se generara la sobreproducción de ciertos alimentos agrícolas.

En estas condiciones, la promoción campesina vista como la solución de un problema técnico-productivo localizado en el predio dejó de tener sentido. El mercado se convirtió en la cuestión fundamental pues debía producirse aquello para lo cual habría demanda y, con esta nueva orientación, se desdibujó la estabilidad que había caracterizado a la canasta productiva de los campesinos.

Cada comunidad, y dentro de ella cada familia campesina, tuvo que comenzar a evaluar la incidencia de los costos de transporte, de la fertilidad del suelo, del tamaño del predio y otros factores para apostar mercantilmente por determinado cultivo. La enorme diversidad de los casos específicos hizo obsoleta la propuesta promocional única, universalmente asociada a un cultivo determinado: crédito, capacitación y asistencia técnica.

Por otra parte, el **objetivo trascendente de las familias campesinas es reproductivo, no productivo**. La seguridad propia y la de los hijos no son buscadas mediante el enriquecimiento de la explotación sino, más bien, en virtud de la integración exitosa de los hijos a los mercados laborales predominantemente urbanos (regional, nacional y hasta internacional). El principal instrumento para lograr este objetivo es la educación y para ello hacen grandes esfuerzos que benefician las economías urbanas con las cuales están conectadas.

Actividades para dinamizar el mercado local de servicios técnicos no financieros

	Demanda	Oferta	Mercado
Líneas de intervención	hacer efectiva la demanda potencial ampliar la demanda potencial	expandir y calificar la oferta	reducir costos de transacción y acceso a información

Estrategia para promover la demanda	
<i>a) Hacer efectiva la demanda potencial</i>	<i>b) ampliar la demanda potencial</i>
Entrega de recursos y capacidad de decisión a los demandantes	Entregar información sobre oferta existente y nuevas oportunidades realizables a través del mercado de servicios técnicos
¿cómo?	
<ul style="list-style-type: none"> • Contrato con organizaciones de base con demandas priorizadas por servicios de asistencia técnica • Entrega de subsidios (dinero) a organizaciones de base para adquisición de servicios de asistencia técnica, poder decisión sobre qué asistencia contratar en manos de la organización de base • Premios que permiten fomentar competitividad, incentivar co-financiamiento y entregar recursos de libre disponibilidad • Organizaciones de base asumen responsabilidades de fiscalización, supervisión, solución de conflictos y toma de decisiones 	<ul style="list-style-type: none"> • Pasantías, capacitaciones, visitas a comunidades y organizaciones en rubros similares • Concursos entre familias, grupos y entre comunidades u organizaciones para promover competitividad e intercambio de experiencias entre pares • Difusión de información oportuna y a bajo costo

Estrategia para expandir la oferta del mercado	
<i>i) ampliar la oferta (contratable) de servicios técnicos no financieros</i>	<i>ii) ampliar y calificar la oferta local de servicios técnicos no financieros</i>
¿cómo?	
<ul style="list-style-type: none"> • Más información sobre la oferta existente (y contratable) en la localidad y fuera de ella mayor competencia entre oferentes a través de sistemas indirectos de acreditación • Capacitación a oferentes en como acceder a sistemas de difusión de conocimientos, formación de redes, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • Inclusión de oferentes locales (campesinos, microempresarios y emprendedores) a través de capacitación • Inclusión de nuevos productos en la oferta comercial de servicios técnicos

El predio cumple con **dos funciones** distintas: en primer lugar, **la residencial** que está asociada al emplazamiento del consumo de bienes finales y la reproducción de la fuerza de trabajo que, en el mediano plazo, se orienta hacia la crianza óptima de los hijos; y **la productiva** de bienes predominantemente agropecuarios.

Así **el desarrollo rural deviene parte del desarrollo regional** y la promoción de las actividades urbanas conectadas al mundo rural se vuelve parte del blanco promocional. Por tanto, el desarrollo deja de ser un problema técnico-productivo para convertirse en un problema político que particulariza, a nivel de cada comunidad, la determinación de las finalidades colectivas que deben priorizarse y que tiene una de sus claves en la relación ciudad-campo.

La relación ciudad-campo consiste en un eslabonamiento social, económico y político extremadamente complejo que no puede, ni debe, ser reducido al eslabonamiento de algunas cadenas productivas. Cuatro son las funciones principales que las ciudades pequeñas y medianas cumplen para los campesinos:

- La posibilidad de capacitar y orientar a sus hijos hacia los mercados laborales urbanos sin que esto signifique necesariamente alejarlos de la región.
- El aumento de la demanda de alimentos de baja calidad y comercializados en pequeñas cantidades. La productividad de la cadena es baja pero se adapta perfectamente a la estructura de propiedad existente y su mejoramiento paulatino es un objetivo social importante.
- Mercados laborales extraprediales que dan la posibilidad de acceder a ingresos monetarios que refuerzan su economía sin alejamientos traumáticos de la vida familiar.
- La demanda de la agroindustria local amplía sus mercados. En realidad, allí donde no existen grandes empresas agroindustriales, el fenómeno es muy difuso aunque es importante para el mediano y largo plazo.

Entonces, las ciudades no deben ser vistas exclusivamente como expoliadoras del campo a través del intercambio desigual; comienzan a considerarse como fuentes de oportunidades económicas y sociales para los campesinos. En esta perspectiva, otra innovación es dejar el viejo objetivo centrado en mejorar ciertas cadenas comerciales y reemplazarlo por el nuevo propósito de **fortalecer los mercados**.

Así, el desarrollo rural pasa a ser enfocado como parte del desarrollo regional y se llega al concepto del **desarrollo territo-**

Estrategia para mejorar el entorno del mercado	
<i>i) reducción de costos de transacción y asimetrías de información</i>	<i>ii) mayor y mejor dotación de capital (físico, financiero, natural y social)</i>
¿cómo?	
<ul style="list-style-type: none"> Más información disponible reducción en los costos de contratación y supervisión de servicios de asistencia técnica Mayor capital relacional y con ello mayor competencia 	<ul style="list-style-type: none"> capitalización individual capitalización de grupos y asociaciones promoción de relaciones sociales y entre pares fortalecimiento institucional

Relación entre enfoque en materia económica e instrumentos			
Innovación en enfoque	Dinamización de mercados locales de servicios		
	Demanda	Oferta	Mercado
Empoderamiento/cultura	Actores locales con poder de decisión y de gasto Clientes con derechos Respaldo de organizaciones a individuos	Conocimientos locales/tradicionales transables en el mercado local de asistencia técnica	Organizaciones con capacidad y legitimidad para fiscalizar Organizaciones con capacidad de priorizar proyectos
Comunidades y organizaciones de base como parte de la sociedad civil		Nuevas opciones de oferta	Más y mejores flujos de información Mayores posibilidades de alianzas con otros sectores sociales
Fortalecimiento de instituciones/capacidad de decisión real y funciones reguladoras de la comunidad	Canalización de demandas agregadas, mejores procesos de selección y contratación de servicios. Planificación grupal	Supervisión más estricta de cumplimiento de contratos	Entes reguladores legítimos
Manejo directo de fondos	Demandantes con capacidad de decisión y gasto	Oferentes deben satisfacer a cada cliente	Mayor escala de transacciones Más competencia
Relaciones urbano rurales	Más opciones de negocios y de oferta de asistencia técnica	Más competencia Posibilidad de ampliar clientela	Más competencia
Relaciones urbano rurales	Más opciones de negocios y de oferta de asistencia técnica	Más competencia Posibilidad de ampliar clientela	Más competencia
Competitividad y fondos concursables	Recursos líquidos de libre disponibilidad Incentivo para la cofinanciación e inversión local	Acreditación de oferentes en base a resultados	Mayor competitividad
Confianza proyecto beneficiarios	Decisiones en manos de demandantes		Bajos costos de acceso a recursos líquidos

rial. Los corredores económicos, que dan forma longitudinal a los subsistemas urbanos en el Perú, dejan de ser sólo una propuesta de comprensión del espacio y, con el Proyecto CORREDOR Puno-Cusco, pasan a ser base de propuestas de intervención.

Enfoque sobre el rol de los proyectos

Cuando un proyecto de desarrollo se orienta por la oferta hacia lo agropecuario, normalmente dedica sus actividades a producir él mismo bienes y servicios relativos a ciertos cultivos y crianzas, priorizados por el proyecto, y pretende poseer una excelencia técnica garantizada por la jefatura técnica que monitorea y da respaldo a los extensionistas. Pero son perversos los mecanismos en virtud de los cuales un tercero (el proyecto) administra la eficiencia de la inversión campesina y define la conveniencia del propósito de la misma.

Para la inversión pública y su eficiencia se trata de evitar eso: las personas obtienen el máximo provecho de una inversión cualquiera cuando la efectúan en su provecho gastando su propio dinero. Entonces, cuando el Estado pretende generar el bienestar de los campesinos, lo que ha de hacer es inducir, es “**acompañar las iniciativas de estos ciudadanos**”. Se trata en realidad de un cambio en la conceptualización de la inversión pública.

En esta nueva perspectiva, el proyecto recupera su condición de evento limitado en el tiempo y la unidad ejecutora, en lugar de ser una burocracia productora de bienes y servicios, se convierte en una **facilitadora de los procesos en curso**. De esta manera, **el producto principal de las oficinas son los convenios y contratos** en virtud de los cuales se formalizan las relaciones entre actores independientes. Por ejemplo, campesinos y asistentes técnicos, beneficiarios ambos puesto que el proyecto facilita y optimiza la relación social/mercantil que los une en la búsqueda de sus propios intereses.

De allí que la primera manifestación de éxito de los Proyectos sea la buena marcha de los convenios y contratos que formalizan las relaciones sociales, creando compromisos públicos a propósito de los derechos y deberes privados libremente consentidos.

“Acompañar las iniciativas privadas de los ciudadanos” equivale a generar Proyectos que actúen guiados por la **lógica política** para facilitar las relaciones mercantiles privadas que se guían por la **lógica económica**.

Es lo que hacen los Proyectos. Pero nada de eso sería posible sin la premisa de una innovación implícita: **dar poder a los**

Innovación en instrumentos	Dinamización de mercados locales de servicios		
	Demanda	Oferta	Mercado
Empoderamiento/ cultura	Apoyo a la expansión y realización de la demanda por asistencia técnica vía subsidios y capacitación	Expansión de oferta vía capacitación e incorporación de oferentes locales	Mercado como asignador en base a competencia
Prestación de servicios campesino a campesino	Contratos de mercado entre campesinos que antes no eran transacciones de mercado Nuevos productos	Ampliación de oferta de bajo precio Valorización del conocimiento local como mercancía	Más oferentes, nuevos productos, más competencia
Mercados locales de bienes y servicios	Más liquidez y mejores condiciones de desarrollo de nuevos negocios	Más oportunidades de vender servicios	Mayor nivel de transacciones
Recuperación de tecnología tradicional	Nuevos productos	Nuevos productos	
Nuevos mecanismos de operación	Desarrollo de contratos reduce riesgo Acceso y relación con sistema financiero mejora eficiencia	Contratos con obligaciones y derechos	Legalidad y mayor capacidad de enforcement reducen costos de transacción y riesgos
Sistema de asignación de recursos	Demandantes organizados con pleno poder de decisión sobre uso de recursos	Oferentes compiten para obtener recursos	Mercado competitivo
Concursos	Incentivan mejor aprovechamiento de la asistencia contratada y fomentan inversión de recursos y esfuerzo propios Incrementan rentabilidad a la asistencia contratada	Permiten acreditar a los asistentes técnicos en función de sus logros	Estimulan competitividad
Capitalización y servicios financieros	Desarrollo de nuevas capacidades y mejora patrimonial de demandantes	Más oportunidades de vender asistencia técnica	Más respaldo y menos riesgo en transacciones
Derechos de las personas	Acción afirmativa hacia mujeres para convertirse en demandantes activas en el mercado financiero y de asistencia técnica	Acción afirmativa que involucra mujeres como oferentes en el mercado de asistencia técnica	Mayor equidad en el acceso a mercados

campesinos. Reconociendo que un proyecto define (constituye) un espacio político institucionalizado en el interior del cual los actores poseen derechos y deberes determinados, los Proyectos se constituyen en un pacto social que otorga a los distintos actores involucrados la capacidad legítima de limitar la conducta de los otros; es decir otorga poder público y privado.

En el primer caso, que es en realidad el más importante dentro de los Proyectos, el poder que se da a los campesinos les sirve para limitar el poder que los coacciona: es un **poder “reactivo”**, es el poder de los ciudadanos. Está referido a la capacidad individual de limitar el poder poseído por el Proyecto, visto como sujeto público.

En el segundo caso, que es el más evidente dentro de la vida cotidiana de los Proyectos, los campesinos adquieren un **poder “activo”** que se despliega en la esfera de las relaciones privadas. Ahora son ellos quienes, en la búsqueda de sus intereses particulares, limitan las alternativas de conducta poseídas por otros agentes privados con los que contratan libremente la entrega de los servicios.

Innovación estratégica	Innovación instrumental
1. Enfoque territorial relevando el encadenamiento urbano rural.	1.1 Dinamizar los mercados de servicios financieros y no financieros. 1.2 Formalizar las relaciones económicas: cuentas corrientes, contratos, etc. 1.3 Apoyar microempresarios urbanos
2. Impulsar una política de alianzas con otros proyectos, programas y municipalidades.	2.1 Trabajar con otros sectores además del Ministerio de Agricultura.
3. Incluir a los oferentes dentro de la población objetivo.	3.1 Alentar el involucramiento de los oferentes en los negocios campesinos. 3.2 Fortalecer las capacidades de los oferentes locales.

Innovación instrumental	Resultados alcanzados
1.1. Se han dinamizado los mercados de servicios no financieros aumentando, vía la subvención, la demanda de asistencia técnica privada.	Fortalecer las iniciativas adaptativas de los campesinos a la evolución de la demanda mercantil urbana. La búsqueda de negocios privados ha permitido que la asistencia técnica apoye a los minifundistas en la profundización de estrategias múltiples libremente seleccionadas en función de las restricciones particulares.
1.2. Se formalizaron las relaciones económicas y sociales de los actores en virtud de los convenios firmados entre el proyecto y las comunidades; la firma de contratos entre las comunidades y los asistentes técnicos; y la administración de los fondos transferidos en base a una cuenta corriente bancaria.	Gracias a la formalización se logró en primer lugar que el proyecto pudiera funcionar como un facilitador público de las relaciones privadas y que éstas se establecieran a propósito de las finalidades legítimas de cada uno de los actores involucrados. En segundo lugar, se logró fortalecer la legitimidad de las comunidades introduciendo el encargo de ejercer una función pública local no tradicional: la administración de un recurso colectivo no territorial. En tercer lugar, se fortaleció la capacidad de los campesinos para desenvolverse en el mundo de las relaciones formales, económicas y políticas.
1.3. Se ha apoyado a los microempresarios urbanos proporcionándoles asistencia técnica e información proveniente de estudios especializados.	Se ha ampliado la visión de la economía rural y se comienzan a desarrollar propuestas que fortalecen la capacidad de liderazgo económico productivo de las pequeñas ciudades.
2.1. Los nuevos proyectos tienen como ente responsable al Foncodes en lugar del M. De Agricultura	A partir del CORREDOR, se ha comenzado a trabajar con Foncodes para luchar contra la pobreza rural desde una visión que supera los linderos de lo agropecuario y fortalece los espacios institucionales locales para valorizar los diferentes activos rurales.
3.1. Se alentó el involucramiento de los oferentes en los negocios campesinos para cuya ejecución se estaba pagando a los propios oferentes.	Se ha permitido la capitalización de los oferentes agrícolas y dado sostenibilidad a su involucramiento en la sociedad local como líder empresarial, asesor tecnológico y representante comunitario ante las diferentes instancias públicas y privadas regionales y locales.
3.2. Se fortalecieron las capacidades de los oferentes mediante pasantías y capacitaciones.	

De proyectos que producen a proyectos que inducen y monitorean

Innovación estratégica	Innovación instrumental
Efectuar la inversión pública para acompañar las iniciativas privadas de los ciudadanos.	<ul style="list-style-type: none"> • Unidades ejecutoras pequeñas y descentralizadas. • Tercerización de los servicios de asistencia técnica y capacitación. • Establecimiento de convenios y contratos, uso de cuentas corrientes. • Empoderamiento de las comunidades.

Innovación instrumental	Resultados alcanzados
Los proyectos poseen unidades ejecutoras pequeñas que se dedican a la producción de un contexto normativo para regularizar los contratos privados.	<ul style="list-style-type: none"> • Se ha puesto en marcha un conjunto de actividades privadas que producen una masa de servicios superior a la que se hubiera logrado si es que el proyecto las hubiera producido directamente. • La alta dirección del proyecto goza de una mayor autonomía con respecto de la administración central del sector.
Tercerización de los servicios de asistencia técnica y capacitación.	<ul style="list-style-type: none"> • Se ha incrementado el poder privado activo de los campesinos con respecto de las relaciones que establecen con los oferentes técnicos. • Se ha incrementado el poder público reactivo de los campesinos con respecto del proyecto público.
Establecimiento de convenios, contratos y uso de chequera.	<ul style="list-style-type: none"> • La ciudadanía campesina ha sido reforzada no solamente en términos del mayor poder poseído por las comunidades y los campesinos individuales sino, también, por el acceso a las instituciones jurídicas formales y a los bancos. • Comunidades y campesinos individuales han revalorado su carta de identidad y existen hoy día como actores económicos que ejercitan sus derechos ciudadanos más allá del reclamo social.

Anexo 2

Cuatro proyectos y su evolución

Presentamos aquí una información básica sobre los cuatro Proyectos a los que se refiere este libro. Otros elementos y algunas comparaciones se encuentran en el material que acompaña este anexo. Muchas precisiones, cifras y descripciones de métodos pueden hallarse en los elementos que complementan las “diez claves” del libro (buscar en el Índice Temático, anexo 5).

Sabía usted que...

..., en MARENASS, unas **33, 000 familias** (60% de la población de las 360 comunidades atendidas) participaron y participan activamente de los concursos familiares e intercomunales en manejo de recursos naturales y otras iniciativas de mejoramiento de sus vidas.



El Proyecto FEAS

El Proyecto “Fomento de la Transferencia de Tecnología a las Comunidades Campesinas de la Sierra” (FEAS) se ejecutó **entre agosto de 1993 y julio de 1999**, dentro del Ministerio de Agricultura (MAG). Su **presupuesto** estuvo constituido básicamente por el préstamo del Fida al gobierno peruano por el equivalente a 16 millones de dólares.

Tuvo un fuerte contenido innovador y experimental. Fue un proyecto de demanda en el sentido de que los campesinos definían los contenidos de la asistencia técnica a contratar. Pero además, los fondos para contratar eran transferidos para su administración por las organizaciones campesinas. Las organizaciones usaban el sistema bancario para recibir las transferencias y efectuar los pagos, contrataban directamente el servicio elegido y gestionaban estos contratos.

El proyecto se ejecutó **en dos puntos extremos de la sierra peruana** con condiciones ecológicas, económicas, organizativas y culturales diferentes. También se ensayó el último año, un proyecto piloto en una zona costeña en el departamento de Piura. Aún cuando es posible distinguir algunos resultados diferenciados en estas regiones, en lo esencial la metodología funcionó bien entre los campesinos y mujeres campesinas más organizados, con los grupos más pequeños y homogéneos, entre los más emprendedores y con mayor acceso a los mercados locales.



Historias para contar...

En Salla Salla: don Demetrio y doña Isidora

2003, **Salla Salla, Parinacochas**. Don Demetrio Melgarejo Huamán y doña Isidora Hilarión Murga no comenzaron muy temprano con actividades de mejoramiento de la casa. En gran parte porque “antes vivíamos más en el campo” y porque se necesitan recursos. A insistencia de doña Isidora, comenzaron probando con el fogón. Don Demetrio visitó casas de vecinos que habían hecho. Vio que había problema de calidad de la arcilla empleada. Entonces se consiguió lo necesario de la comunidad de Yuracchuasi y el fogón le salió bien. Ésto les animó a mayores arreglos de la cocina y a su tarrajeo. Ahora piensan en rehacer el fogón con más hornillas.

De ahí pasaron al huerto, practicando el riego, el abonamiento con compost, la diversificación de cultivos, cosas que habían visto en concursos. Tienen ahora un huerto con mucha variedad y mucha producción, más de lo que necesitan porque casi todos los hijos viven lejos y varios ya tienen sus familias.

Precisamente por los hijos decidieron lanzarse a la construcción de ambientes donde ellos puedan estar a gusto cuando vienen. El terreno se llenó de edificaciones varias.

Los próximos pasos han de ser un local como planta quesera y un fitotoldo.

*“Recursos naturales: el ordenamiento empieza por casa”,
Pierre de Zutter et al, Preval 2003*

El FEAS definió como su **objetivo central**: promover el mercado de servicios de asistencia técnica en la Sierra del Perú apoyando la contratación de tales servicios por las comunidades campesinas y otras formas organizativas de los pequeños productores de la región. Además, el FEAS se propuso: fortalecer la comunicación horizontal y participativa de los beneficiarios del proyecto, propiciando mecanismos para el intercambio de experiencias con base en la propiedad y autogestión de medios de comunicación radial.

El proyecto contó con **dos componentes de acción**: (1) Transferencia de Tecnología y (2) Comunicación de Apoyo; y **dos componentes de gestión**: (1) Administración; y (2) Seguimiento y Evaluación.

El componente de *Transferencia de Tecnología* estableció cuatro formas de intervención:

- Cuenta de Transferencia de Tecnología: debía transferir recursos en cofinanciamiento para la contratación de servicios de asistencia técnica.
- Servicios de Referencia: debían recopilar, administrar y difundir información tecnológica y bibliográfica sobre sistemas productivos andinos, y gestionar un directorio de oferentes.
- Investigación Puntual: atender propuestas de investigación aplicada formuladas por organizaciones campesina.
- Colegios Agropecuarios: programa para mejorar la educación rural secundaria y contribuir a la formación de futuros técnicos campesinos.

El componente *Comunicación en Apoyo* comprendió dos actividades:

- la promoción del proyecto empleando las emisoras de la zona;
- la instalación de radioemisoras comunales.

Entre los **resultados** del proyecto FEAS, se puede destacar que atendió 3,380 demandas de 626 organizaciones campesinas transfiriendo recursos por 7.6 millones de dólares a sus cuentas bancarias.

Las organizaciones campesinas generaron 2, 666 contratos que involucraron a 1, 401 asistentes técnicos en actividades agrícolas, pecuarias, piscícolas, artesanales, entre otras. Los servicios contratados pudieron ser aprovechados por cerca de 58 mil familias en 31 provincias de 5 departamentos.

Las organizaciones campesinas aportaron recursos propios por un millón de dólares para la contratación de asistencia.



Sabía usted que...

..., en MARENASS, se puede decir que 20, 000 familias (36% de la población de las 360 comunidades atendidas) alcanzaron bases de sostenibilidad. Este porcentaje (36%) es superior a lo que los especialistas consideran la base necesaria para que el **proceso de difusión** de las innovaciones pueda seguir ve- lozmente y por cuenta propia.



Historias para contar...

Benigno Acevedo Pillaca es un **“retornante”**. Dejó la comunidad de **Muñapucro – Andahuaylas** - en 1988, cuando los grupos armados mataron a dos parejas, entre ellas el presidente y su esposa, y se fue a Lima. Regresó con su familia en 1998. Nunca participó en los concursos promovidos por el Proyecto. Y eso no es porque tuviera dificultades de

integración a su regreso: fue miembro de la directiva comunal en el 2002; actualmente es alcalde menor. Pero, sin concursos, construyó su corral, instaló pasto cultivado, arregló la casa, hizo su fogón mejorado y ordenó la cocina... ¿Preferiría volver a Lima? *“De paseo, quizás. Pero aquí se vive mejor y hay más futuro.”*

Algo de conceptos...



Evolución en las funciones de los Proyectos

Buscando dar sostenibilidad a la propuesta, se apostó al fortalecimiento de los espacios institucionales del mercado y la política. Esto debilitó la función privada del proyecto, orientada a producir servicios como los que producía el FEAS (colegios, radios, referencias bibliográficas, etc.), y la función pública orientada a establecer las finalidades económico-productivas de las comunidades (los diagnósticos y planes implementados por los técnicos durante los primeros momentos del FEAS).

Los planes de negocios fueron un paso fundamental para diferenciar el espacio político comunal y espacio privado familiar: el asistente técnico era un recurso comunal de usufructo privado. En consecuencia, las lógicas de ambos espacios institucionales fueron preservadas: la legitimidad y la escasez. El proyecto, como parte del Estado, quedó confinado a la más pura de las funciones públicas: producir normatividad a través de los convenios y contratos; mientras que las comunidades aumentaron su capacidad para constituir una interfase formal entre las familias y el Estado al utilizar instrumentos como la chequera. Todo esto viabilizó que las unidades ejecutoras fueran más pequeñas, que buscaran estar más próximas a los escenarios de implementación y que los funcionarios se diversificaran, disminuyendo el rol hegemónico de los agropecuarios.

Las comunidades y los campesinos aumentaron su poder público y privado aprovechando que el proyec-

to se reservaba una función legislativa y judicial: dar normas que regularan las relaciones entre los actores privados involucrados y hacerlas cumplir. El hacer contingente de la asistencia técnica, en especial el qué hacer, el cómo hacerlo, con quién hacerlo y, finalmente, el para qué hacerlo, se mantuvo como una cuestión independiente que las comunidades y las familias involucradas en los negocios, decidían caso por caso.

En el MARENASS se reforzó esta opción institucionalista que reivindicaba el derecho ciudadano a la búsqueda independiente de sus finalidades y los campesinos agregaron a lo productivo, lo residencial. Igualmente, en la perspectiva de mejorar el involucramiento de los asistentes técnicos y disminuir la distancia social con respecto de los campesinos, se reemplazó al ingeniero (empleado comunal) por asistentes y capacitadores más próximos, puntuales y diversos.

Para terminar, se obtuvo un último sector beneficiado: los oferentes quienes pasaron del rol de los empleados al de técnicos independientes. En lugar de continuar siendo burócratas angustiados por la finalización del proyecto y la búsqueda de su legitimidad hacia arriba pasaron a ser actores económicos independientes, interesados en el fortalecimiento del mercado local/regional y la valorización de sus activos locales, residenciales y productivos.

Ricardo Vergara, anexo 3, #124 a 128
del Estudio Temático

Las organizaciones campesinas con contratos de asistencia técnica desarrollaron capacidades para efectuar de manera exitosa otras gestiones de interés común y muchas familias se convirtieron en sujetos de crédito de la banca comercial.

Estrategia y metodología. El Proyecto comenzó trabajando con *comunidades campesinas* y con la mayor parte de sus miembros. Progresivamente hubo un proceso de auto selección, reduciéndose el número de participantes a través de un padrón de usuarios, mientras aparecían *organizaciones funcionales* al interior o por fuera de las comunidades que solicitaron el apoyo del proyecto. Tales los casos de las empresas comunales, asociaciones de productores, centros artesanales, etc.

Como se trataba de una propuesta novedosa, ni los temas de asistencia ni los oferentes de servicios eran fácilmente identificables. Para llenar este vacío, el Proyecto apoyó la realización de *sondeos rurales rápidos* para apoyar la formulación de las demandas campesinas. Esta actividad no ayudó mucho en identificar las demandas pero en cambio sirvió para aproximar a potenciales asistentes técnicos a las organizaciones.

Las primeras solicitudes de apoyo fueron muy generales. Se proponían contratar a personas no un servicio específico. Con este enfoque no hubo proporción entre los montos contratados y los resultados esperados. A mediados de 1995 se introdujo el *plan de negocios* para orientar a los demandantes a precisar sus demandas y estimar los beneficios del servicio. Los planes permitieron transitar de los contratos temporales a los contratos por productos o resultados.

El *subsidio del proyecto* era de carácter temporal, y hasta por un máximo de tres años. Se estableció un monto máximo de apoyo por organización de US\$ 24,000 para ese período. Apenas seis organizaciones (1% de las participantes) alcanzaron ese techo y el promedio de desembolsos estuvo por debajo de la mitad. Esto permitió ampliar la cobertura de organizaciones atendidas.

También se estableció que los campesinos se obligaban a efectuar aportes a un Fondo de Asistencia Técnica (FAT) que debía sustituir en el futuro los recursos de apoyo del proyecto en la contratación de los servicios. Cuando se introdujo los planes de negocios, se adicionó la exigencia de una contrapartida efectiva y proporcionalmente creciente con relación a la demanda.

Las organizaciones firmaron contratos con los asistentes técnicos y efectuaron los pagos con cheques de acuerdo a calendarios previamente convenidos. Los asistentes se obligaron a pre-



Historias para contar...

Los artesanos de la Asociación Aniceto Marcachea

Nuestra asociación Aniceto Marcachea de la Comunidad Campesina de **Patambamba**, provincia de **Calca**, estaba dividida por una señora Nilda Callañaupa quien eligió a los artesanos que sabían tejer mejor. No nos permitía aprender para mejorar, les pagaba a muy pocos, a los que no compraba se quedaban con su producto.

Conocimos al Proyecto CORREDOR. Con la asistencia técnica que hemos pagado entre ambos, ahora sabemos tejer, acabados, tintes naturales. Hemos rescatado los símbolos que usaban nuestros antepasados en nuestros tejidos, ya se estaban perdiendo.

Ahora estamos exportando a Estados Unidos. Por ejemplo en este mes hemos vendido 40 mantas pequeñas a 45 dólares cada una. Muñecas a Canadá por 800 dólares. Antes nos demorábamos mucho en tejido a telar, ahora hemos

aprendido a acomodar mejor los hilos, tejemos en menos tiempo y de mejor calidad.

Hemos sacado nuestra factura; así nos ha exigido la empresa exportadora, estamos cumpliendo los requisitos. Para que podamos contactarnos nos llaman al teléfono de la comunidad, también tenemos celular.

Haber participado en varias ferias ha permitido que nos conozcan, pero como somos: nos gusta que valoren nuestra ropa auténtica de la comunidad. El pedido de muñecas nos hicieron por que nos conocieron en Lima, en Perú Exporta, y le entregamos nuestro catálogo.

Queremos inscribir nuestros símbolos (iconografía) para que no se pierda y para que otros que no son del lugar se aprovechen sin respetar el conocimiento de nuestra comunidad.

Benecio Champi

sentar informes parciales y finales de ejecución de sus servicios a las organizaciones que los elevaban al proyecto.

Como las demandas campesinas no superaron los recursos disponibles, no fue necesario racionalizar su asignación y esto redujo la exigencia en la evaluación de las solicitudes. También permitió que los pagos convenidos con los asistentes estuvieran fuera de toda proporción con la capacidad de estos mercados incipientes. Sin embargo, tuvo la virtud de atraer a los oferentes al campo y cubrir sus costos de instalación.

En 1997 y parte de 1998, se interrumpieron los desembolsos a las organizaciones lo que impidió al FEAS alcanzar la meta de colocaciones en el plazo establecido. En tales condiciones se optó por efectuar una transferencia extraordinaria bajo la modalidad de *Fondo de Capitalización*. Este fondo se convirtió en un premio para aquellas organizaciones que habían mostrado mejor desempeño y resultados.

Al efectuarse la selección, calificaron 170 organizaciones (27% del total) y se entregaron premios por 5, 000 dólares a cada una de ellas, en total 850, 000 dólares.

El Proyecto MARENASS

El proyecto MARENASS (Manejo de Recursos Naturales en la Sierra Sur) es un Proyecto Especial del Ministerio de Agricultura (MINAG), a cargo de una Unidad Ejecutora con autonomía técnica, administrativa, económica y de gestión. Su **presupuesto** es de 15 millones de dólares, para siete años (1997-2004), de los cuales 79 % corresponden a un préstamo del Fida.

El **ámbito** de intervención del MARENASS se encuentra entre las regiones Sur Oriental y Sur Central del Perú. Abarca trece provincias y 78 distritos de los Departamentos de Apurímac, Ayacucho (zona sur) y Cusco (provincias altas), que cubren 55, 869 km² y que forman una de las zonas más pobres del país. El Proyecto atiende en forma escalonada a 360 comunidades, donde viven 55, 000 familias, por un ciclo de 4 años: alrededor de 90 comunidades ingresan cada año durante los 4 primeros años.

La **estrategia general** del Proyecto se sustentó en la difusión, transferencia e internalización, por parte de las comunidades andinas, de tecnologías agropecuarias que permitan la recuperación y la conservación de los Recursos Naturales para la Producción (RNP), a fin de propiciar su potenciación y el mejora-



Cómo hacer...

Evolución de las herramientas para el empoderamiento de las comunidades

Las principales herramientas para el fortalecimiento de las organizaciones son:

a) *Las Cuentas Bancarias y la organización comunal*

El sistema de apertura de cuentas bancarias, por parte de cada comunidad que participa en el proyecto, es una metodología ya probada y validada con el FEAS, como un instrumento de inserción de las comunidades en la sociedad y en la economía formal. Este proceso es favorecido por el reconocimiento legal que tiene la gran mayoría de comunidades, las cuales nunca habían tenido cuentas bancarias. Esta inserción de las comunidades en la economía formal les permite beneficiarse de otras ventajas implícitas y nuevas a la economía campesina:

- i) El «empoderamiento» de las comunidades por el manejo directo de sus recursos.
- ii) Las necesidades de capacitación para mantener un sistema ordenado de contabilidad.
- iii) El fortalecimiento de la organización comunal, en cuanto pueden decidir sobre uso de los recursos que disponen.
- iv) El fortalecimiento de sus capacidades de negociación con la sociedad civil, instituciones públicas locales, otros programas y proyectos.

MARENASS apoyó este proceso con un fuerte programa de capacitación que incluyó asesoría legal para la solución de conflictos y para la actualización de reglamentos comunales en el marco de la Ley de Comunidades del Perú. El proyecto CORREDOR sigue los mismos pasos.

b) *Los recursos para asistencia técnica (AT)*

Consiste en el sistema de contratación de los servicios directamente a cargo de las comunidades. Experiencia desarrollada por el proyecto FEAS y replicada, parcialmente, por CORREDOR.

La metodología utilizada en la asignación de recursos para asistencia técnica fue ampliada por MARENASS, proyecto en el que se requería prever las transferencias de fondos iniciales a las comunidades, para que sean ellas las que selec-

cionan, contratan y pagan directamente a los “yachaq”, quienes presentan sus servicios, sea como asistencia directa, sea como capacitadores de los “yachachiq”.

c) *El fondo para la contratación de “promotores comunales” (FOPRO)*

Este instrumento no fue aplicado en el caso de FEAS, ni fue inicialmente contemplado por el proyecto CORREDOR. Es MARENASS quien transfiere recursos a las comunidades para que ellas contraten promotores comunales, que viven en la misma zona, a un promedio de un promotor por cada cinco comunidades. Las comunidades tienen la posibilidad de seleccionar, contratar y cambiar al promotor, quien viene a ser el canal de comunicación y de contacto entre el proyecto y las comunidades.

Al incluir a las comunidades, el proyecto CORREDOR ha comenzado a contratar de manera directa a facilitadores, quienes se encargan de informar a las organizaciones sobre el proyecto y de asesorarlas para su participación en los concursos de planes de negocio. Las comunidades ganadoras tienen la posibilidad de contratar directamente a estas personas como asesores en gestión administrativa y operativa (apertura de cuentas, rendiciones al proyecto).

d) *Fondo para concursos (FOPRE)*

Este fondo no estaba contemplado en el proyecto FEAS, incorporándose recién en MARENASS. Se trata de fondos correspondientes a los premios de concursos, transferidos a las comunidades para su administración directa, de acuerdo al cronograma pre-establecido. El proceso se inicia con la capacitación y la realización de un diagnóstico participativo y su correspondiente plan comunal, elaborados en un concurso intercomunal de mapas parlantes comunales.

En caso del proyecto CORREDOR, el fondo de concursos es un mecanismo que permite encaminar recursos a financiar las mejores opciones de negocio, haciendo una asignación más eficiente de los mismos. Lo que motiva a aquellas comunidades que no ganan, a reformular y mejorar sus propuestas, y volver a competir en nuevas convocatorias

Augusto Cavassa, anexo 2, #51, del Estudio Temático

miento de las condiciones de vida de los campesinos, así como la revalorización de su patrimonio en los mercados correspondientes.

El **objetivo general** fue definido como: ampliar las áreas cultivables e incrementar el valor comercial de los Recursos Naturales Productivos de los agricultores de la SIERRA SUR del Perú.

El proyecto cuenta con **dos componentes de acción:**

- *Capacitación y cambio tecnológico (CCT)*. Representa la estrategia productiva y tiene como objetivo la capacitación y socialización de conocimientos técnicos tradicionales y modernos, como alternativas de solución, y su difusión horizontal con participación campesina. Es a través de este componente que se desarrollan los concursos;
- *Servicios de apoyo a la producción (SAP)*. Este componente forma parte de la estrategia de acompañamiento y constituye una acción complementaria al anterior componente (CCT). El objetivo del SAP es coadyuvar al autodesarrollo de las comunidades campesinas a través de la transferencia de fondos públicos, para la capacitación y la asistencia técnica, identificada y pagada por los propios comuneros, así como la dinamización de la economía local con los negocios rurales emprendidos por grupos organizados de mujeres.

Dos componentes de gestión complementan los primeros:

- Una Unidad de Coordinación del Proyecto
- Un Sistema de Seguimiento, Evaluación y Auditoría. Diseñado en forma muy ambiciosa, como un costoso servicio tercerizado, nunca llegó a formarse como tal. En el 2002 se implementó una Unidad de Seguimiento y Evaluación (USE) más realista e incorporada a la estructura del Proyecto.

MARENASS está organizado en **cuatro oficinas zonales** (Abancay, Andahuaylas, Santo Tomás y Puquio) que trabajan con dieciocho sub-zonas conformadas en promedio por cinco comunidades campesinas.

La **metodología** propuesta está basada en:

- la capacitación de campesino a campesino en el uso de alternativas tecnológicas para la conservación y recuperación de los RNP;
- la transferencia de recursos a las comunidades para la contratación de servicios de asistencia técnica con el objetivo de fomentar un mercado de servicios;
- el sistema Pacha Mama Raymi (o Fiesta/Culto a la madre tie-



Cómo hacer...

Evolución en el enfoque de Planes de Negocios

El FEAS comenzó trabajando con las comunidades campesinas, donde inicialmente los contratos se hicieron involucrando la mayor parte de sus miembros. Progresivamente fueron apareciendo en escena otras organizaciones funcionales al interior o por fuera de las comunidades que solicitaron el apoyo del proyecto, hasta convertirse en la forma predominante al término del proyecto. El plan de negocios fue adoptado por FEAS como único instrumento para asignar los recursos, pero fue muy benévolo en su evaluación a tan punto que se aprobaron planes de negocios irreales o muy débiles. Los funcionarios del proyecto ni las organizaciones campesinas estaban presionadas ni incentivadas a cuidar la formulación de estos planes de negocio; ya que el cumplimiento del plan no era determinante para ser elegible en un segundo o tercer momento.

MARENASS fue exitoso en generar cambios tecnológicos e institucionales que permitieron aumentar la producción y productividad de las familias y las comunidades, pero no presentó avances sobre el desarrollo de los mercados de productos. El proyecto CORREDOR viene concentrando sus esfuerzos sobre la búsqueda de iniciativas respecto a cómo mejorar las relaciones de vinculación (actual y potencial) entre la economía familiar y los mercados. En este sentido trata de responder a las estrategias de vida de las familias, que están en la búsqueda de romper la dependencia sobre la producción agropecuaria tradicional, diversificando sus alternativas de producción y empleo.

El proyecto CORREDOR comenzó apoyando los planes de negocio que provenían de organizaciones o agrupaciones económicas que podían mostrar indicadores de rentabilidad aceptables. Esto condujo a focalizar la intervención en las organizaciones o microempresas conformadas por las familias «viables»; las que por su ubicación y disponibilidad de recursos, tenía mayores posibilidades de inserción exitosa al mercado. Pero en la medida que no se veía con claridad cómo estos negocios iban a eslabonar a las familias pobres rurales que era su grupo objetivo, se comenzó a probar nuevos mecanismos que permitieran incluirlos.

El primer cambio que introdujo al diseño del proyecto fue la **incorporación de la comunidad campesina** como

garantizadora de las asociaciones de campesinos que quisieran emprender negocios; las comunidades como organizaciones que albergan gran parte de la población pobre, permitía direccionar los recursos del proyecto hacia el sector que se buscaba impactar. El segundo cambio fue adoptar como mecanismo de asignación de recursos los concursos de perfiles de negocios entre las comunidades; estando ya focalizada la población objetivo, este mecanismo servía para generar competencia y encaminar los recursos hacia las mejores alternativas de inversión.

El desarrollo de los mercados de productos permitirá que haya productores campesinos que cambien de actividad en respuesta a las señales e información de precios provenientes del mercado. Los servicios de asistencia técnica que se dan en los espacios regionales dependen del aporte que estos servicios dan al incremento de la producción o a los mayores precios provenientes de una mejora en la calidad de los productos por una mejor respuesta a las exigencias de la demanda. Sólo en los casos en que surge una disposición a pagar por los servicios de A.T. de parte de los productores, es que hay posibilidad de que se desarrolle el mercado de asistencia técnica.

Los primeros planes co-financiados por CORREDOR fueron los negocios más dinámicos que se disponía en ese momento, y respondieron a las exigencias de formulación técnica y a ratios de rentabilidad exigidos por el proyecto. En estos casos los planes ya tenían mínimamente identificados el campo en que iban a incursionar en los negocios, y algunos casos ya buscaban potenciar sus posibilidades de comercio aprovechable.

Al buscar integrar las familias pobres, se bajaron los niveles de exigencia de los planes de negocio para adecuarlos a las condiciones del medio ambiente económico de las comunidades campesinas y sus familias. De manera que se comienza a co-financiar planes que están encaminados a generar nuevas capacidades en los comuneros, pero que en el mejor de los casos terminan el primer tramo del plan con la identificación de los negocios que buscan emprender a nivel familiar y/o grupal.

Augusto Cavassa, anexo 2, #163, del Estudio Temático

rra) que se basa en la organización de concursos para la difusión/extensión de dichas alternativas;

- Fondos semillas para la comercialización y fondos (concurables) para ampliación de la frontera agrícola.

Los principales **instrumentos** empleados por el Proyecto son Fondos que se transfieren a las comunidades para que éstas los administren:

Un *Fondo de Asistencia Técnica (FAT)* para que cada comunidad pueda contratar los especialistas (yachaq – profesionales o campesinos) que requiere.

Un *Fondo para Promotores (FOPRO)* para que las comunidades contraten a un “promotor comunal” que sirva de enlace entre ellas y el Proyecto.

Un *Fondo para Premios (FOPRE)* para financiar los premios en dinero de los múltiples concursos que organizan. Estos son, sobre todo:

- Concurso intercomunal de diagnóstico y planificación participativa (mapas parlantes).
- Concursos interfamiliares
- Concursos intercomunales
- Concurso entre alumnos de las escuelas
- Concurso entre profesores de las escuelas
- Concurso entre escuelas
- Concurso intercomunal de yachachiq (capacitadores campesinos)

Se agregaron además:

- Un concurso intercomunal AFA (ampliación de la frontera agrícola) después de tres años de trabajo;
- Un concurso intercomunal de autoevaluación y planificación participativa (para las comunidades que dejaron ya de trabajar con el Proyecto).

Un *Fondo de Producción y Comercialización (FPC)*, como fondo-semilla, principalmente destinado a grupos organizados de mujeres.

A partir de las primeras experiencias, MARENASS **reinterpretó sus objetivos** de la siguiente manera para tender hacia una mayor sostenibilidad.

Objetivo de desarrollo general: “Incrementar la capacidad de gestión de las Comunidades y de las familias para ejecutar sostenidamente sus propias actividades de desarrollo, ejerciendo sus derechos y deberes ciudadanos, en un marco de equidad de género”

Resumen de los objetivos y resultados de los cuatro Proyectos

Proyectos	Objetivos	Resultados
FEAS	“Poner al alcance de las Comunidades Andinas servicios de asistencia técnica y extensión y la creación de un mercado de servicios”	El sistema es viable y muy eficiente. Las comunidades pueden asumir la responsabilidad de la administración y gestión del proceso.
	“Fortalecer la capacidad de las Comunidades Andinas de tomar decisiones respecto a qué tipo de servicios contratar, quién contratar, cómo y cuánto pagar, y tener la capacidad de administrar fondos de origen público”.	La sostenibilidad de la propuesta es difícilmente alcanzable en un tiempo corto y en las condiciones de pobreza de los comuneros.
MARENASS	“Incrementar la capacidad de gestión de las Comunidades y de las familias para ejecutar sostenidamente sus propias actividades de desarrollo, ejerciendo sus derechos y deberes ciudadanos, en un marco de equidad de género”.	Las comunidades, oportunamente fortalecidas, pueden asumir responsabilidades directas en la gestión y administración de fondos públicos, en el manejo de los RNP, en la gestión de normas y acuerdos para la utilización del agua y de los pastos, en las relaciones institucionales y en la intermediación de servicios.
	El manejo racional y eficiente de los Recursos Naturales Productivos (RPN), entendidos como el principal capital de las comunidades andinas.	La capacidad de interactuar “culturalmente” con los usuarios, desarrollando un proceso y una relación de experiencias adecuadas a las reacciones y propuestas de los actores locales.
	El fortalecimiento de las organizaciones, la participación y transferencia de responsabilidades a las comunidades.	Ha actuado como catalizador para el inicio de un proceso de recomposición social acompañando y apoyando propuestas y estrategias generadas por las comunidades, con compromisos formalizados por medio de acuerdos / contratos entre Proyecto y comunidades.
	Los mercados de servicios de capacitación y de asistencia técnica y un sistema de fondos concursables.	El sistema de S&E basado en medios gráficos, en parte administrados por las mismas comunidades, es una innovación interesante y promisoria.
CORREDOR	Pretende aprovechar el crecimiento que han tenido las ciudades intermedias, el cual que ha generado un importante mercado para las economías campesinas y para las micro y pequeñas empresas.	El sistema de S&E basado en medios gráficos, en parte administrados por las mismas comunidades, es una innovación interesante y promisoria.
	El eje central de la propuesta está representado por la potencialidad de las microempresas rurales de transformarse en el motor del desarrollo local.	El desarrollo de las microempresas incrementa la oferta de productos rurales, facilita las vinculaciones con los mercados y genera fuentes de trabajo y de ingresos rurales.
SIERRA SUR	Dirigido a mejorar los activos humanos, naturales, físicos, financieros y sociales de hombres y mujeres ocupados en la agricultura de pequeña escala y en actividades extra prediales, que contribuyan al aumento de las oportunidades de generación del ingreso y condiciones de vida.	El mejoramiento de los recursos naturales productivos
		El fortalecimiento del acceso a los mercados
		El reconocimiento y valorización de los conocimientos de los usuarios y sus activos culturales

Objetivos estratégicos:

1. Fortalecer la capacidad de autogestión de las comunidades campesinas y grupos organizaciones de mujeres.
2. Consolidar el liderazgo de autoridades y promotores comunales y Yachachiqs en facilitación para la gestión y capacitación de manejo de recursos naturales productivos en las comunidades del ámbito de trabajo.
3. Sensibilizar la población usuaria del proyecto con la filosofía y propuesta de MARENASS, comprendiéndola y replicándola en su entorno.
4. Promover el incremento progresivo de participación de las familias campesinas, para el manejo eficiente de los recursos naturales productivos a través de los concursos Pacha Mama Raymi involucrando a otras organizaciones de su entorno.
5. Lograr que las comunidades campesinas mantengan y hagan uso adecuado de los fondos transferidos.
6. Lograr, por parte de la Unidad de Coordinación del Proyecto y de las Oficinas de Coordinaciones Zonales, una gestión y coordinación para la operativización eficaz y eficiente del conjunto de los componentes.
7. Contribuir al fortalecimiento de las capacidades de los distintos actores que intervienen para una mejor gestión e impacto de las acciones del proyecto, a través de procesos participativos

El Proyecto CORREDOR

El proyecto Desarrollo del CORREDOR Puno-Cusco es un proyecto autónomo del Fondo Nacional de Compensación y Desarrollo Social (Foncodes), a cargo de un Núcleo Ejecutor Central. Los 31 millones de dólares de costos totales del proyecto, por siete años, se **financian** con un préstamo del Fida de 19 millones; una contribución del Gobierno de 5 millones y un aporte local de otros 7 millones.

La **zona** del proyecto está ubicada en la Sierra meridional y se extiende a lo largo de la principal red vial Puno-Cusco y de sus ramales laterales. Comprende los departamentos de Puno (provincias de Puno, Lampa, Melgar, San Román y Azángaro) y Cusco (provincias de Canchis, Canas, Acomayo, Quispicanchi, Paruro, Cusco, Calca, Urubamba, La Convención y Anta). En los 139 distritos viven 1' 700, 000 **habitantes**, sin la ciudad misma de Cusco.

El **objetivo general** del proyecto es elevar ingresos y desarrollar capacidades de campesinos y micro empresarios, contribuyendo a la reducción de las condiciones de pobreza extrema al fortalecer eslabonamientos con los mercados.

Algunas fechas del Proyecto MARENASS

1997

- En marzo se dan los pasos legales para el inicio del Proyecto.
- Entre el 11 y 15 de agosto, Taller final de selección del personal Este se incorpora el Iro. de setiembre y comienza la etapa de introducción en las comunidades.

1998

- En febrero se suscriben Convenios de mutua Cooperación con las primeras 99 comunidades y con ello comienza la transferencia de fondos públicos.
- En marzo se inicia el primer concurso intercomunal de diagnóstico y propuestas de visiones de cambio de manejo de recursos naturales a través de mapas parlantes. A partir de ahí prosiguen los concursos en sus diferentes modalidades y los premios a los más eficientes.

1999

- En febrero se incorporan al proyecto otras 80 comunidades (total: se trabaja con 179 este año).
- En mayo se coordina la elaboración del primer CD de aplicación de la metodología del proyecto (realizado en la Comunidad Campesina de Santa Ana, Puquio).
- Entre los días 25 al 30 de septiembre, en Pacucha de la provincia de Andahuaylas, Apurímac, se realiza el Primer Taller de Evaluación de avances y la formulación del Plan de Acción al 2004 del proyecto, con participación de todos los actores sociales involucrados.

2000

- En enero, con participación de evaluadores y autoridades, se realiza un Taller de Evaluación de las acciones iniciales del proyecto; se analizan las debilidades y fortalezas y se ajustan las estrategias y metodologías operativas.
- En mayo, misión de seguimiento y evaluación de la Oficina de Planificación Agraria del Ministerio. Se recibe opinión favorable de avance hacia los objetivos.
- El 1 de septiembre, la Resolución Ministerial N° 0624-200-AG crea la Unidad Ejecutora 008- UCP MARENASS.
- En diciembre el Fida aprueba la enmienda al Contrato de Préstamo para permitir la implementación del componente de Seguimiento y Evaluación adjunto al proyecto.

2001

- Entre enero y febrero se suscriben los últimos Convenios de Cooperación Mutua con 101 comunidades campesinas, y con ello se logra incorporar el 100% de comunidades previstas.
- El octubre y diciembre se recibe la visita de “Rutas de Aprendizaje”, organizadas por Fida - PROCASUR, con participación de proyectos de Bolivia, Paraguay, Argentina y Chile.

2002.

- En marzo se incorpora la nueva Directora Ejecutiva del Proyecto Ing. Antonieta Noli Hinostroza en reemplazo del Econ. César Sotomayor Calderón.
- En abril, se realiza la Evaluación Pre Terminal del Proyecto por una misión de consultores del Fida.

Los **objetivos específicos** consisten en:

- Generar y fortalecer mercados de servicios en especial de asistencia técnica, en función a la demanda
- Mejorar la capacidad de gestión y decisión de los usuarios del proyecto
- Mejorar y ampliar el acceso a información y la promoción de oportunidades de mercado para usuarios del Proyecto.
- Mejorar e incrementar el acceso a pequeñas inversiones que facilitan el desarrollo de los negocios
- Fortalecer mercados financieros que faciliten el acceso de las familias pobres mediante nuevos productos financieros.

El proyecto busca reforzar a las organizaciones comunitarias y a otros agentes a fin de que mejoren su capacidad de gestión; apoyar la generación de empleo rural así como empleo urbano en pueblos y ciudades intermedias que puedan absorber un número cada vez mayor de migrantes rurales; fortalecer los pequeños centros urbanos.

El proyecto tiene **tres componentes** principales: i) fortalecimiento de mercados rurales; ii) fortalecimiento de servicios financieros rurales; y iii) administración del proyecto y seguimiento y evaluación.

El componente **Fortalecimiento de mercados rurales** tiene por objeto proporcionar servicios de asistencia técnica y apoyo en la forma de capacitación: se trata de implantar un mecanismo para la transferencia de tecnología orientado en función de la demanda; de contribuir a la vinculación de pequeños agricultores y microempresarios locales; de ofrecer financiación para iniciativas de carácter comunitario. Para eso se cuenta con tres subcomponentes: i) mercado de servicios de asistencia técnica; ii) inversiones facilitadoras de negocios; y iii) información comercial y promoción de oportunidades de mercado.

El componente de **servicios financieros rurales** estaba inicialmente destinado a respaldar los esfuerzos realizados por instituciones financieras privadas en suministrar servicios financieros mejorados (con énfasis en microcrédito) a los pequeños productores campesinos y micro y pequeños empresarios rurales. Había de estar tercerizado, a cargo de COFIDE, entidad financiera de segundo piso. Este componente tuvo que ser rediseñado.

Definido antes de contar con las principales lecciones aprendidas del Proyecto FEAS y antes del inicio de acciones de MARENASS, CORREDOR ha tenido, en sus dos primeros años de ejecución, muchas **evoluciones en su estrategia y en su diseño**.

- En mayo y diciembre se recibe la visita de “Rutas de Aprendizaje”, organizadas por Fida – PROCASUR y por proyectos Fida de América Central, con participación de proyectos de Centro América y de Ecuador.

2003

- El 5 de febrero, en Espinar – Cusco, en acto público, se realizó la premiación a 3 investigadores campesinos ganadores entre 7 sistematizaciones de sus experiencias.
- En junio, el Grupo Organizado de Mujeres de la Comunidad de Ccoripampa de Curahuasi recibe el premio Ministerio de Agricultura, por sus actividades exitosas en negocios rurales y generación de empleo para mujeres campesinas.
- En julio el Proyecto y la Pontificia Universidad Católica del Perú -PUCP - suscriben un Convenio de Cooperación Mutua para el diseño, edición y publicación de instrumentos metodológicos de Educación Ambiental, como producto de las experiencias de implementación del programa en los centros educativos del ámbito del proyecto
- En julio el Proyecto y el Centro Internacional de la Papa -CIP- suscriben un Convenio de Cooperación Mutua para el estudio biofísico de los recursos agua, suelo y praderas naturales, con la finalidad de evaluar los indicadores de impactos cuantitativos.
- En septiembre, en el Segundo Encuentro de los proyectos Fida en América Latina y el Caribe sobre la Innovación y el Conocimiento para Eliminar la Pobreza Rural, fue premiado el investigador campesino Leopoldo Maccarcco de la comunidad de San Martín de la provincia de Espinar, por sus aportes al conocimiento e innovación de manejo de recursos naturales altoandinos.
- En septiembre, se recibe la visita de Rutas de Aprendizaje organizadas por Fida – PROCASUR, con proyectos de Brasil, Bolivia, Chile y Honduras.

Las primeras acciones del 2001 se centraron casi exclusivamente en el sub-componente del “mercado de servicios de asistencia técnica”, fomentando complejos Planes de Negocios que sólo atraían básicamente a organizaciones ya vinculadas al mercado y dejando de lado a los “más pobres” que había de atender el Proyecto. A inicios del 2002 se revisó y adecuó el componente “asistencia técnica” y se rediseñó el componente de “servicios financieros”, iniciando así una segunda fase.

Además de reajustes en el instrumento Planes de Negocios, simplificándolo, abandonando la contratación mensualizada por el Proyecto de especialistas en “formulación de planes”, haciéndolos concursar ante el Comité Local de Asignación de Recursos (CLAR, interinstitucional), se elaboró una estrategia de “focalización” hacia las **comunidades campesinas**. Se definió que la comunidad, con la cual se firmaba un convenio-marco, había de ser la gestora-canalizadora de iniciativas grupales menos complejas: perfiles de negocios, pasantías, etc.

Las primeras lecciones de esta adecuación llevaron, en una nueva etapa, a otras precisiones: dadas las pocas respuestas de las comunidades más alejadas y pobres, se entró a un sistema intercomunal de fondos concursables, organizado por las municipalidades distritales, con el cual se estimula la competencia, la creatividad, el dinamismo y el interaprendizaje; en vez de transferir los fondos para asistencia técnica directamente a los grupos organizados, se hicieron los giros directamente a las cuentas de las comunidades que, así, tenían mayores posibilidades de asumir la supervisión de los grupos y de cuidar la equidad social en su uso.

Por otra parte se comenzó la labor de fomento de mercados a través de información, del apoyo a la realización de ferias, exposiciones, encuentros temáticos, etc., del apoyo a la participación de familias y grupos en éstos, etc. Se iniciaron la ejecución o el cofinanciamiento (con los pobladores, con instituciones y en especial con municipalidades) de diversas “inversiones facilitadoras de negocios”, tales como vías de comunicación (trochas carrozables y puentes), servicios para turistas y visitantes...

En cuanto al componente de **servicios financieros rurales**, se adoptaron tres pautas básicas para el trabajo: prioridad -con incentivos- a las mujeres, por ser las que tienen menos oportunidades (y más temores) de acercarse a entidades financieras formales; prioridad al ahorro como servicio de capitalización y como oportunidad de aprendizaje; fomento a esfuerzos innovadores de las entidades financieras en acercarse y adecuarse

Algunas fechas del proyecto CORREDOR	
Abril 2001	- Se incorpora el personal seleccionado a través de concurso público y se implementa la sede del Proyecto.
Julio 2001	- Se implementan y ponen en marcha las tres Oficinas Locales del Proyecto: Juliaca, Sicuani y Urubamba.
Julio 2001 - Setiembre 2001	- Se inicia la estrategia de promoción del Proyecto a través de talleres provinciales y distritales. - Se pone en marcha el componente Fortalecimiento de Mercados Rurales a través del sub-componente Incentivos para el Fortalecimiento de Mercados de Asistencia Técnica, usando el Plan de Negocio como medio para asignar recursos. - Se diseña el primer formato de Planes de Negocios, con un esquema bastante complejo. - En septiembre 2001 se constituyen los 3 Comités Locales de Evaluación y Aprobación (CLEA): Juliaca, Sicuani y Urubamba, integrados por representantes de Municipios, Federaciones Campesinas, ONG, Microempresarios y Oficinas Zonales de FONCODES.
Setiembre 2001 - Diciembre 2001	- Desde el Proyecto se contratan "formuladores de planes de negocios" para que apoyen a las organizaciones en la elaboración de sus propuestas. - Se aprueban los primeros 111 Planes de Negocios. Principales características: presentados en su mayoría por organizaciones más articuladas al mercado; montos promedio cercanos a los 20,000 soles por Plan; gran dispersión en cuanto a número de usuarios por Plan, desde 1 a 5 usuarios en microempresas hasta más de 300 en Asociaciones Intercomunales
Febrero-Marzo 2002	- Se revisan estrategias implementadas en el 2001 y se deciden los siguientes ajustes: + simplificar formato de Planes de Negocios a fin de facilitar acceso de grupos y organizaciones menos articulados al mercado. + eliminar la contratación de "formuladores de planes de negocios", devolviendo esta responsabilidad a las propias organizaciones + ampliar cobertura de servicios del Proyecto, poniendo en marcha todos los componentes y subcomponentes del Proyecto.
Abril-junio 2002	- Se diseñan y ajustan procedimientos e instrumentos para implementar las nuevas estrategias. - Se rediseña el componente Fortalecimiento de Servicios Financieros. - Se inicia estrategia de apoyo a eventos de promoción comercial.
Julio-Setiembre 2002	- Se lanza nueva estrategia de focalización hacia el grupo objetivo prioritario, con una línea de acción "Incentivos para el desarrollo de iniciativas de negocios en Comunidades Campesinas". En esta fase se opta por priorizar, con acciones de promoción y difusión, a las Comunidades Campesinas más pobres de la zona. - Se inicia promoción para implementar el componente Fortalecimiento de los Servicios Financieros Rurales. - Se inician ejecución de primeras Inversiones Facilitadoras de Negocios.
Octubre-Diciembre 2002	- Se inicia fase piloto del subcomponente Inserción de Mujeres Rurales Pobres al mercado formal de Servicios Financieros, con apertura de primeras Cuentas Personales de Capitalización. - Se firman primeros convenios-marco con comunidades y se inicia cofinanciamiento de perfiles de negocios, gestionados por grupos organizados al interior de las comunidades. En esta fase los recursos se transfieren directamente a los grupos organizados. Llegan pocas demandas de comunidades más alejadas. - Se emiten a través de canal abierto las primeras versiones de programa televisivo Haciendo Negocios y se inician 10 estudios de mercado.
Enero-Junio 2003	- Se hacen ajustes a estrategia con comunidades campesinas: + se firman convenios con Municipalidades Distritales y éstas convocan y organizan Concursos Intercomunales sobre "Realidad y visión", con énfasis en negocios; los ganadores firman convenio con el Proyecto; de esta manera se selecciona a comunidades pobres pero con potencial de articulación a mercados. + los recursos se transfieren a cuentas abiertas por las Directivas Comunes y éstas a su vez atienden las demandas de grupos organizados en: pasantías, cofinanciamiento en contratar servicios de asistencia técnica a través de perfiles de negocios, incentivos para iniciativas generadoras de ingresos por parte de mujeres organizadas. - Se enfatiza la modalidad de concursos como mecanismo para asignar recursos a las mejores propuestas, no sólo de planes de negocios sino para todos los servicios que ofrece el Proyecto. - Se fortalece la propuesta de "Inserción de Familias Pobres al mercado formal de Servicios Financieros" con cuentas personales de capitalización y con formación de grupos de autoayuda para ahorro de mujeres. - Se edita y difunde el Directorio de Oferentes de Servicios de Asistencia Técnica y se dinamiza apoyo para participación de usuarios en eventos de promoción comercial.
Julio-Diciembre 2003	- Se lanza el sub-componente de Innovaciones Financieras. - Se presentan primeras solicitudes de cofinanciamiento de servicios de Asistencia Técnica a través de segundos tramos de Planes de Negocios. - Se licita y pone en marcha el Servicio de Información Comercial "CORREDOR Contesta". - Se consolida estrategia de "Concurso de Planes de Negocios": Las propuestas son expuestas ante el Comité Local de Asignación de Recursos (CLAR) por las propias organizaciones demandantes. Principales características: Planes por montos promedio de 6,000 soles, con un promedio per cápita de alrededor de 200 soles, involucran a grupos más pequeños de usuarios (20 en promedio). - Apoyo a la participación de usuarios en ferias nacionales e internacionales.

a las características de las familias campesinas y de los pequeños negocios rurales.

Esto se expresa en dos subcomponentes, uno dedicado a fomentar la demanda (“inserción de los pobres rurales al mercado formal de servicios financieros”), facilitando e incentivando la vinculación, el acceso, con cuentas personales o grupales de ahorro; otro orientado a adecuar la oferta (“innovación financiera a favor de pobres rurales”).

El Proyecto SIERRA SUR

El proyecto de **Fortalecimiento de los Mercados, Diversificación de los Ingresos y Mejoramiento de las Condiciones de Vida en la Sierra Sur (SIERRA SUR)** debe llevarse a cabo con el Fondo Nacional de Compensación y Desarrollo Social (Foncodes) por medio de un núcleo ejecutor central (NEC) con base en la ciudad de Arequipa y con seis oficinas locales del proyecto (OLP) en las ciudades de Ilave, Tarata, Chivay, Chuquibamba, Omate y Yauri. Ha de comenzar en el 2004 y tener una presencia efectiva en terreno de cinco años.

Los **costos totales** del proyecto se calculan en cerca de 22 millones de dólares, de los que 16 son financiados con un préstamo del Fida, 1,7 millones corresponden a cofinanciamientos con municipios, asociaciones de migrantes e instituciones financieras intermediarias, 2,8 millones a aportes de los usuarios y 1,2 millones a la contribución del Gobierno.

La **zona** del proyecto abarca una superficie total de 73 515 km² distribuidos en 16 provincias de los departamentos de Arequipa (Arequipa, Caravelí, Castilla, Caylloma, Condesuyos y la Unión), Cusco (Chumbivilcas y Espinar), Moquegua (Mariscal Nieto y General Sánchez Cerro), Puno (Chucuito, El Collao y Yunguyo) y Tacna (Candarave, Tacna y Tarata).

La **población** a la cual se dirige el proyecto asciende a unas 120 000 familias, de las cuales 81, 000 son rurales (4000 son familias de pastores de altura). Gran parte viven en 618 comunidades campesinas o en más de 100 grupos de regantes.

El proyecto tiene por **finalidad** potenciar los recursos humanos, naturales, materiales, financieros y sociales de los hombres y mujeres que se dedican a pequeñas actividades agrícolas y no agrícolas en la Sierra Sur, como forma de mejorar sus medios de subsistencia y promover la creación de oportunidades de generar ingresos.

CORREDOR : Planes de Negocio (2001 - Diciembre 2003)

Oficina Local	Número	Aporte Proyecto	Aporte Usuario	Costo Total	Varones	Mujeres	Total Usuarios	N° A.T.
Juliaca	158	2 435 846	452 778	2 888 624	7529	1896	9425	447
Sicuani	118	1 208 079	188 386	1 396 465	1871	1370	3241	383
Urubamba	135	1 502 264	348 239	1 850 503	5510	1602	7112	277
Total general	411	5 146 189	989 403	6 135 592	14910	4868	19778	1107

CORREDOR : Convenios con Comunidades Campesinas (2002-Diciembre 2003)

Oficina Local	Número	Total Empadronados		
		Varones	Mujeres	Total
Juliaca	78	4 216	2 525	6 741
Sicuani	53	6 302	5 786	12 088
Urubamba	85	9 077	8 097	17 174
Total general	216	19 595	16 408	36 003

Este proceso comportará: la mejora de los recursos naturales de los beneficiarios; su mayor acceso a los mercados; y la clasificación y aprovechamiento de sus conocimientos. Entre los **resultados previstos** figuran un mayor volumen del comercio de bienes y servicios, la mayor disponibilidad de servicios financieros, el intercambio de conocimientos y la creación de activos.

El proyecto está estructurado en torno a **cuatro componentes**: mejor ordenación de los recursos naturales; fortalecimiento de los mercados locales; gestión de los conocimientos y bienes culturales; y administración del proyecto.

El objetivo del componente ***Mejor ordenación de los recursos naturales*** tiene dos subcomponentes:

- *Incentivos para la creación y mantenimiento de activos materiales.* El proyecto contribuirá a: la mejora de los recursos naturales, incluidas amplias extensiones de pastizales naturales de altura; un uso más adecuado y racional de los recursos hídricos; la reactivación del cultivo en terrazas; la mejora de la cría de ganado; la introducción de métodos de cultivo biológicos; el control biológico de plagas; y un uso más eficaz de la flora y fauna autóctonas. Todo ello se logrará mediante mecanismos competitivos con premios, ya experimentados con MARENASS.
- *Capacitación de campesino a campesino.* El mecanismo competitivo relativo a las mejoras aplicadas en los terrenos de las familias estará acompañado por la prestación de asistencia técnica que aúne conocimientos y prácticas modernos y tradicionales.

El componente ***Fortalecimiento de los mercados rurales*** tiene dos subcomponentes:

- *Fomento de emprendimientos locales.* Comprende dos tipos de actividades: inversiones en el desarrollo local (que se cofinanciarán con los municipios, las asociaciones de migrantes y los grupos de interés locales.); y participación en los costos de la asistencia técnica (así como refuerzo a la capacidad de los proveedores de servicios mediante becas y pasantías, visitas de estudio, suscripción a publicaciones especializadas, colaboración con institutos tecnológicos).
- **Intermediación financiera rural.** Para aumentar el acceso de la población rural pobre –especialmente mujeres– a los

CORREDOR: Cuentas Personales de Capitalización (2002 - Diciembre 2003)

Oficina Local	Número de Cuentas	Monto Apertura	Monto Incentivo
Juliaca	627	49 343,74	47 501,75
Sicuni	407	32 768,95	32 722,00
Urubamba	313	25 622,63	25 370,32
Total general	1347	107 735,32	105 594,07

servicios de depósitos, microseguros, servicios de transferencias no monetarias, gestión de remesas y otros servicios financieros como el microcrédito, se prevén dos actividades principales: inclusión en el mercado financiero formal; e innovación financiera en favor de la población pobre.

El componente ***Gestión de los conocimientos y bienes culturales*** busca determinar, apoyar y reconocer los conocimientos que poseen los beneficiarios acerca del medio ambiente y su manejo. Para su ejecución se cuenta con dos actividades principales: acopio y clasificación de conocimientos locales; y divulgación y socialización de la información.

Anexo 3

Fuentes de información complementaria

Para información complementaria de los proyectos o relacionada con los proyectos

Sitios web:

sitio MARENASS: www.marenass.org
 sitio CORREDOR: www.corredorpuno-cusco.org
 sitio Fidamérica: www.fidamerica.cl
 sitio Escuela para el Desarrollo: www.escuela.org.pe

Sitios web relacionados:

sitio Preval: www.preval.org
 sitio Procasur: www.procasur.org
 sitio IFAD Roma: www.ifad.org

Personas de contacto

para FEAS, MARENASS y CORREDOR

- **Carlos Gutiérrez Vásquez :**
carlos_gutierrez@terra.com.pe

Proyecto FEAS

- **Elmer Peralta:** elperalta@wayna.rcp.net.pe
- **Hugo Wiener:** hwiener@amauta.rcp.net.pe

Proyecto MARENASS

- **Antonietta Noli; Directora:** anoli34@hotmail.com
- **Teófilo Zamalloa; Especialista Ambiental:**
theus@terra.com.pe
- **Danilo Cairo; Zonal Cusco:**
dancairo38@hotmail.com
- **Percy Barrio de Mendoza; Zonal Andahuaylas:**
perbarrio12@hotmail.com
- **Francisco Suárez Hanco; Zonal Puquio:**
fsuarez7@yahoo.com
- **Porfirio Pillco; Seguimiento y Evaluación:**
ppillco@latinmail.com
- **Alcides Díaz; Administrador:**
alcidesdiazespinoza1@hotmail.com
- **José Pozo Gonzáles; Promotor Zonal Abancay:**
jpozo_67@hotmail.com
- **Jhordan Trujillano; Contador:**
jhordanbruno@hotmail.com

- **Isidro Loaiza; Comunicación e informática:
juanisi@viabcp.com**

Proyecto CORREDOR

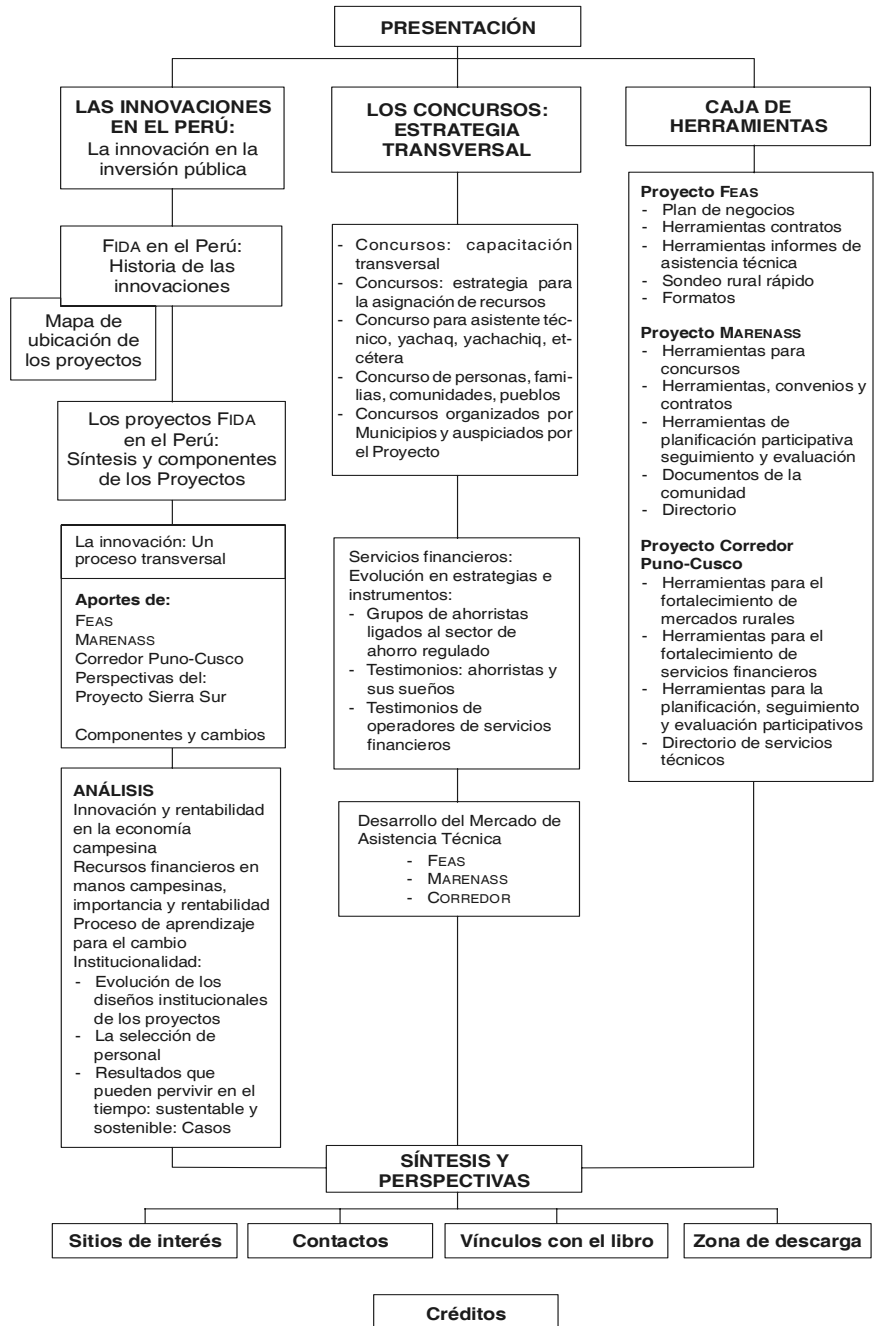
- **César Sotomayor Calderón; Coordinador Ejecutivo (084-252384): cesarsotomayor@speedy.com.pe**
 - **Marina Díaz Mejía; Administración(084-251855):
mdiazmejia@hotmail.com**
 - **José Sialer Pasco; Oficina Juliaca (054- 252808):
jsialer@hotmail.com**
 - **Ever Tuero Medina; Oficina Sicuani (051- 364547):
evtume1@hotmail.com**
 - **José Vilcherrez Lozada; Oficina Urubamba (051 –
353837): jvilcherrez@hotmail.com**
 - **Rosario Valer Gutiérrez; Coordinadora Mercados
Rurales (084-232053): rosariovaler@hotmail.com**
 - **Anavela Venero De la Vega; Asistente coordinación
(084 –222745 / 084-9625183): avenero4@hotmail.com**
 - **Cristina Suaña; Usuaría proyecto- Puno (051-962-
2326)**
 - **Benecio Champi; Usuario proyecto - Cusco;
Comunidad campesina Patabamba**
 - **sobre servicios financieros:**
 - **Yves Moury: yves@moury.com**
 - **Mario Anaya: manaya@boursarama.com**
- Sobre selección de personal y rutas de aprendizaje*
- **Juan Moreno: jmoreno@procasur.org**

Publicaciones:

- **“Fruto de la tierra: el conocimiento; investigaciones campesinas basadas en la práctica (Apurímac, Ayacucho, Cusco)”, MARENASS 2003**
- **“Pachamama Raymi, la fiesta de la capacitación” de Willem van Immerzeel y Javier Cabero, Dexcel, La Paz y Cusco 2003; acceso gratuito en www.dexcel.org**

Anexo 4

Índice del CD de información complementaria



Para averiguar posibilidades de tener el CD que acompañaba la primera edición:

Carlos Gutiérrez Vásquez:
carlos_gutierrez@terra.com.pe

Anexo 5

Índice temático

El índice propuesto se refiere a la lista de materiales que acompañan cada clave y anexo, distribuidos por tipo (Cómo hacer; Algo de conceptos; Cuidado: ¡peligro!; Dice la gente; Historias para contar) señalando la página donde se ubican. Sólo faltan los “Sabía usted”, muy numerosos y muy cortos.

Cómo hacer

- ¿A quién entregarle recursos para hacer efectiva la demanda? 94
- ¿Cómo calificar y capacitar la oferta de asistencia técnica? 124
- ¿Cómo reforzar las relaciones de confianza proyecto / beneficiario? 48
- ¿Cómo se contrata la asistencia técnica? 91
- ¿Cómo se decide qué se financia con los fondos transferidos? 60
- ¿Cómo se priorizan demandas en la práctica? 122
- ¿Cómo se selecciona a quién recibe un subsidio? 120
- ¿Cómo se seleccionan los jurados y se califican los ganadores? 112
- ¿Quién decide a qué se destina el subsidio a la demanda? 138
- Algunas prácticas atractivas (claves) para dinamizar mercados locales 127
- Buenas prácticas que resaltan en la ejecución de MARENASS 162
- Cómo enfrentar la asimetría de información en el mercado de AT 126
- Cómo los yachachiq se vuelven yachaq... 110
- Cómo organizar concursos 128
- Cómo promover competitividad en la oferta de AT 123
- Concursos: criterios y procedimientos 124
- Contratación de la asistencia técnica 85
- Contratos y convenios con las comunidades en MARENASS 52
- Criterios para verificar planes de negocios 100
- Criterios y secuencia para la sub-zonificación 64
- Cúanto reciben las comunidades: el caso de Muñapucro 102
- Encuentros o mesas temáticas 65
- Evolución de las herramientas para el empoderamiento de las comunidades 198
- Evolución en el enfoque de Planes de Negocios 200
- Flexibilidad no es libre disponibilidad 88
- La apertura de cuentas bancarias 60

La contrapartida local a los fondos entregados 91
 La selección de personal 158
 Los comités locales de asignación de recursos (CLAR) 118
 Mecanismos para evitar la exclusión de familias con menores capacidades y recursos 86
 Montos para asistencia técnica 102
 Preguntas a responder antes de entregar dinero 98
 Primeras relaciones comunidades - MARENASS 65
 Qué quieren hacer 80
 Secuencia y transparencia en la presentación de MARENASS 62
 Servicios que requieren los productores para sus negocios 114
 Una fase de instalación con tres fases 156

Algo de conceptos

¿Hacia un mercado de AT “campesino a campesino”? 67
 ¿Sirven los concursos para expandir la demanda? 178
 Algunas constataciones valiosas 36
 Asistencia Técnica en Proyectos de Inversión Pública en el Perú 96
 Beneficios que se derivan de los concursos e importancia de los premios 98
 Colocar en el centro 42
 Comercialización: tipo de productos y cercanía al mercado 67
 Comunidad - organizaciones económicas 139
 Comunidad y escuela en la educación ambiental 50
 Comunidades campesinas 133
 Concursos entre demandantes y competencia entre oferentes 90
 Condiciones necesarias para los negocios 172
 Confianza y asociatividad: principios para reducir costos de transacción 42
 Contacto entre pares a través de concursos 86
 Contrapartida administrativa para reducir costos de transacción 98
 El arte de desaprender 79
 El mercado y la información 180
 Enfoque territorial relevando el encadenamiento urbano-rural 70
 Estrategia a favor de la demanda 170
 Estrategia de entregar fondos, lo agropecuario y lo rural 72
 Evolución en las funciones de los Proyectos 194
 Familias - comunidades 139
 Familias campesinas: el objetivo reproductivo 76
 Impacto de la capacitación Campesino a Campesino 174
 Impacto de la división entre esfera pública y privada 140
 Impactos especiales de ciertos concursos 84
 La contratación de asistencia técnica (AT) 108
 La estrategia de promoción de la demanda 168
 La expansión de la oferta y la generación de nueva demanda 142
 Las categorías “comunidad” y “campesino” 76
 Las organizaciones de base y la entrega de fondos 132
 Las pasantías 127
 Los activos de las familias 24

Los concursos de MARENASS 176
 Los corredores económicos 70
 Los Proyectos y las regulaciones comunales 131
 Mejorar el patrimonio para fortalecerse en el mercado 79
 Mercado, ciudadanía, educación: ¿qué palabras para ver, comprender y transitar? 144
 Nuevo paradigma 129
 Nuevos oferentes de asistencia técnica... con experiencia 112
 Papel de las comunidades campesinas 136
 Plan de Negocios 136
 Premios AFA: “fondos concursables”... de libre disponibilidad 103
 Promoción y capacitación 180
 Proyectos conducidos por la demanda 46
 Subsidio y sostenibilidad de la Asistencia Técnica 58
 Ventajas y desventajas del sistema “campesino a campesino” 151
 Vigencia de las comunidades andinas 134

Cuidado: ¡Peligro!

Falta de autonomía 161
 Atender (mal) una necesidad puede destruir el mercado 51
 Concursos: conflictos sobre la calificación 125
 Contratación mensualizada 57
 Criterios de calificación en concursos 105
 Del paternalismo al campesinismo: ¡El campesino lo dice! 77
 Especialistas “coordinadores” de componentes 164
 Fondo de Semillas: historia de una “solución” fallida 46
 Los conocimientos discrepantes 106
 Los formularios y la gradualidad 83
 Los instrumentos deben ser entendidos 49
 Proporción entre el subsidio y el tamaño de los negocios 104
 Servicios de ahorro financiero 63
 Ventajas y riesgos del sistema de promotores comunales remunerados 130

Dice la gente

¿Qué acciones seguirán para conseguir fondos de asistencia técnica?
 101
 ahora hay ganancia 92
 ahora somos más abiertas 66
 ahorrando en el banco 43
 antes «sembraba comúnmente» 107
 asistencia veterinaria 93
 asistentes técnicos 150
 Cambios en las casas... 78
 contagio 177
 crianza de abejas 78
 diferencia entre CORREDOR y otros 82

documentos 179
 el municipio 137
 entidades bancarias 66
 entregar la plata a las comunidades 103
 esa voluntad para aprender 73
 Esmeralda 25
 grupos de mujeres 59
 había hecho mi abuelo 143
 La Comunidad decide cómo utilizar el dinero 162
 La Municipalidad y CORREDOR 138
 la plata la manejan directamente las organizaciones 103
 Las dificultades del asistente técnico 56
 Mi esposa también trabaja conmigo 133
 Mi esposo me apoya 149
 mi idea más adelante es 78
 no nos ha obligado 144
 nos han capacitado 64
 nosotros decimos para qué necesitamos la plata 99
 nunca cumplían 155
 Occepata 23
 pasantías 121
 paternalismo 163
 promotor 58
 ser promotor 99
 ser promotor 43
 también hay varones 135
 También los concursos son capacitaciones, como pasantías internas 146
 tema del ahorro 110
 tenemos nuestra propia tecnología 119
 teníamos la idea de que el asistente tenía la razón 114
 un facilitador 160
 una estrategia diferente 158
 ya más o menos sé 73
 yachachiq 109
 yachaq 117
 yachaq 141

Historias para contar
 Asociación de Artesanos Becerra Bolívar 44
 Asociación de Convivencia familiar Chachapata 79
 Calera, Parinacochas: el ordenamiento del espacio doméstico 44
 Carwi: encuentro de culturas y autoridades invisibles 150
 Ccuyo, Maranganí: los cuyes de Teodoro 74
 Cirilo, su queso y la Asociación 160
 Del néctar a la microempresa en Chiara 72
 En MARENASS la palabra mayor es “ordenar” 76
 En Salla Salla: don Demetrio y doña Isidora 193
 FEAS: Las comunidades y la formación de grupos 132

Grupo Organizado de Mujeres “Santa Rosa de Ccoripampa” 51
La casa para aprender en familia el ordenamiento de los recursos naturales 72
Las pasantías de MARENASS 108
Las randas: saber ancestral y experimentación campesina 115
Los artesanos de la Asociación Aniceto Marcachea 196
Los Comités de Coordinación, Seguimiento y Evaluación en MARENASS 156
Los concursos en MARENASS 126
Los Grupos Organizados de Mujeres y sus fondos 163
Los ingenieros aprenden del campesino 106
Los premios en MARENASS 94
Los promotores comunales en MARENASS 134
Los yachachiq en MARENASS 142
Los yachaq al inicio de Marenass 148
Maleo: investigando pastos y creando especies perennes 116
MARENASS y la educación ambiental en escuelas 154
Mi municipio 69
Modalidades de contratación de asistencia técnica en FEAS 84
Muñapucro: RENTABILIDAD de la inversión del Estado 28
Primeros mapas parlantes y concursos de diagnóstico y planificación 82
Resultados CUALITATIVOS de las familias de Muñapucro con MARENASS 34
Resultados CUANTITATIVOS de las familias y comunidad de Muñapucro con Marenass 30
Resultados en la DINÁMICA de la comunidad de Muñapucro con MARENASS 32
retornante 194
Rol de los municipios 136
Salla Salla y Calera: los materiales locales y las casas del Banco 90
Santa Ana, Puquio, y su primer premio intercomunal 26
Sunchuchumo: el éxito de Comersur moviliza a la comunidad 36
Trabajo de manera independiente 53

