

República del Perú

Misión de Evaluación pre-terminal (interim) del Proyecto Manejo de los Recursos Naturales en la Sierra Sur (MARENASS).

Resumen Ejecutivo.

En 1993 una misión de Identificación General para Perú recomendó dos proyectos: uno para el manejo de los recursos naturales productivos en la Sierra Sur y otro para reforzar las vinculaciones rural-urbanas en el Corredor Cusco-Puno. La recomendación se concretó en la formulación e implementación de dos proyectos: i) **El Proyecto Manejo de los Recursos Naturales en la Sierra Sur (MARENASS)** (Loan 386-PE); y (ii) El Proyecto de Desarrollo del Corredor Cusco-Puno (Loan 467-PE).

La Misión de Evaluación Pre-terminal (Interim) visitó al país ente el 3 y el 27 de abril del 2002. La Misión de EPT ha sostenido reuniones con una Misión de Evaluación Externa del Fida que visitaba el país, intercambiando informaciones, conceptos e apreciaciones. Al mismo tiempo, coincidiendo la presencia en el país de una Misión del Fida para la Formulación de un nuevo proyecto en la Sierra Sur, se han sostenido reuniones con la misma en Lima y en el Cusco. En Lima, se realizaron reuniones con el MAG y con el CPM para Perú. La Misión concentró sus labores en: i) el análisis del impacto de las acciones en las condiciones de vida de las familias beneficiarias; ii) el nivel de participación, de apropiación y de empoderamiento; iii) el impacto en capital social; iv) el impacto en los activos físicos y financieros; v) el impacto sobre el medio-ambiente; vi) la sostenibilidad de los resultados alcanzados por el proyecto y la institucionalización posible una vez finalizado el mismo; vii) el contenido innovador del proyecto y su replicabilidad en otros contextos; y, viii) las relaciones costo-beneficio de las principales acciones realizadas. Se ha organizado un taller al inicio de la Misión con todo el equipo de la UCP para un proceso de Autoevaluación, cuatro mini-talleres con las OCZ, un taller de conclusiones con la UCP y finalmente, en Cuzco, se ha organizado un taller de cierre con la presencia de las principales instituciones públicas y privadas relacionadas con el Proyecto.

La Evaluación pre-terminal ha tenido las siguientes fases: a) revisión de documentos por parte de cada uno de los consultores antes del arribo a Perú; b) trabajo de campo en Perú; c) análisis de la información y redacción final de los informes. Tomando en cuenta que no es disponible un estudio de base, y solo existe información de ese tipo de las comunidades ingresadas en el 2001, se utilizaron estimaciones y evaluaciones a partir de los datos disponibles en la UCP del proyecto y en especial una “lectura” de los **mapas parlantes**, realizada directamente por los comuneros a fin de disponer de información referencial de la situación “antes del proyecto”.

Aplicando el nuevo proceso de evaluación del FIDA, se ha constituido un Consorcio Central de Aprendizaje (CCA) compuesto por los miembros siguientes: i) El gerente de operaciones FIDA en Perú; ii) Un representante del Gobierno peruano; iii) El director del proyecto MARENASS; iv) El supervisor de la CAF (Institución Cooperante); v) El evaluador de operaciones FIDA para América Latina y el Caribe; vi) El jefe de la misión de evaluación. Al mismo tiempo ha quedado establecido el Consorcio Ampliado de Aprendizaje (CAA).

El proyecto MARENASS, es un Proyecto Especial del Ministerio de Agricultura (MAG) con autonomía técnica, administrativa, económica y de gestión La sede del Proyecto es Abancay, Departamento de Apurímac. La Institución Cooperante es la OOER de la CAF. El ámbito de intervención del Marenass se encuentra entre las regiones Sur Oriental y Sur Central del Perú.

Abarca trece provincias de los Departamentos de Apurímac, Ayacucho (zona sur) y Cusco (provincias altas) e inició las operaciones en febrero 1998 con la primera transferencia de fondos a 99 cuentas bancarias de igual número de comunidades campesinas, con cargo a sus fondos de asistencia técnica. En marzo del mismo año se inició el primer concurso de mapas parlantes.

La propuesta de Marenass se apoyó en la constatación de que en las zonas rurales y en el área interesada por el proyecto el deterioro de los recursos naturales es crítico, especialmente en las áreas interesadas por las Comunidades. Allí se encuentra asentada una parte importante de la población rural pobre, y una de las causas de su pobreza depende directamente del deterioro de los Recursos Naturales Productivos (RNP). Por ende, en estas áreas, la gestión y el manejo de los RNP debe ser considerada como uno de los puntos claves para la lucha contra la pobreza rural, tomando en cuenta al factor humano como eje de todos los esfuerzos para analizar, revertir o frenar el proceso de deterioro.

El área del Proyecto se encuentra entre las regiones Sur Oriental y Sur Central de la República del Perú. Abarca la totalidad de las provincias del Departamento de Apurímac, parcialmente los departamentos de Ayacucho y Cusco. La extensión total del área del Proyecto es de 55 869 km². El área del Proyecto, al iniciarse el MARENASS, resultaba ser la más pobre del país. El índice de pobreza es de 2,6%, muy superior al promedio nacional de 2,0%. La desnutrición crónica era de 83,7%, la tasa de desempleo, 12,9%; el acceso a agua potable, 24,3% y el acceso a alumbrado eléctrico, 29,2%. El área fue afectada significativamente por la violencia (en 1992, 800 víctimas sólo en el Departamento de Ayacucho) de los años '80y '90.

El grupo-objetivo del Proyecto lo constituyen las familias campesinas de las Comunidades que se caracterizan por tres aspectos: i) **Control de un espacio físico** que permite a sus miembros acceder al recurso tierra; ii) **Mantenimiento de una forma comunal**, basada en un orden y sistema de parentesco, reciprocidad y prestación de servicios; iii) **Preservación de rasgos socioculturales**, que permite en la actualidad -a pesar de los cambios- mantener un patrón estructural que las identifica dentro de la estructura de la organización social. El control de un espacio físico constituye una de las peculiaridades sustantivas que definen a la comunidad.

El objetivo general del proyecto es: Ampliar las áreas cultivables e incrementar el valor comercial de los Recursos Naturales Productivos de los agricultores de la Sierra Sur del Perú, y los objetivos específicos son: i) Cuantificar y calificar la magnitud de erosión de los RNP de las comunidades campesinas del área objetivo; ii) Identificar de manera continua, formas eficientes (tradicionales y modernas) de recuperación, conservación y producción de recursos naturales para la producción (RNP); iii) Implementar métodos participativos que permitan la transferencia de las tecnologías identificadas; iv) Propiciar la consolidación de las estructuras comunales y funcionales, requeridas para garantizar la ampliación de la frontera agrícola y la sostenibilidad del manejo de los RNP; v) Apoyar a la clarificación de los derechos a la propiedad; vi) Difundir las experiencias alcanzadas a nivel local, regional y nacional.

El proyecto cuenta con dos componentes fundamentales: i) Capacitación y cambio tecnológico (CCT). Este componente 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; ii) 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 Informe ex-ante del Marenass propone una metodología de Capacitación y de Apoyo a la Producción y el manejo de los RNP basada en: i) la capacitación de campesino a campesino en el

uso de alternativas tecnológicas para la conservación y recuperación de los RNP; ii) en la transferencia de recursos a las comunidades para la contratación de servicios de asistencia técnica con el objetivo de fomentar un mercado de servicios; iii) en el metodología **Pacha Mama Raymi** (o Fiesta/Culto a la madre tierra) que se basa en la organización de **concursos** para la difusión/extensión de dichas alternativas; iv) Fondos semillas para la comercialización y fondos (concurables) para ampliación de la frontera agrícola. El Pacha Mama Raymi (concursos) es una metodología por medio de la cual se transfieren recursos y responsabilidades directamente a las Comunidades aplicando la metodología y los recursos del Fondo de Premios para concursos (FOPRE).

La UCP, con sede en Abancay cuenta además con cuatro OCZ, en Puquio, Espinar, Andahuaylas y Abancay con un total de 22 funcionarios. El Marenass preveía un sistema de SyE ambicioso para el cual estaba prevista la contratación de una institución externa a la Unidad Ejecutora del Proyecto. Esta debía contar con un equipo interdisciplinario con experiencia en la Sierra, acceso al uso de equipos de procesamiento de imágenes satelitales y sistemas de información geográfica, modelos de simulación que permitiera proyectar las acciones del Proyecto y predecir el impacto marginal de éstas y capacidad para conducir estudios de casos y realizar encuestas de campo.

El costo del proyecto según el estudio ex-ante, se estimaba en 19,1 millones de USD. Los aportes previstos de OPEP no pudieron materializarse, y en consecuencia, el financiamiento total del proyecto, es de USD 15.142.800 de los cuales 79 % corresponde al FIDA y el saldo 19% al Gobierno Peruano. (La diferencia es aporte de los beneficiarios). Los beneficiarios directos del Proyecto son 360 comunidades, con 52 800 familias. Las metas establecía la reconstrucción de aproximadamente 2 000 ha de terrazas, ampliar el riego en 3 000 a 4 000 ha; duplicar la soportabilidad de los pastizales y se esperaba una siembra de árboles y/o arbustos de 500 por familia.

El proyecto inició sus operaciones como Unidad de Coordinación, dependiente de la UGECI del MAG, que coordinaba las actividades y administraba los recursos de todos los proyectos adscritos al MAG. Los cambios políticos en el País a partir del 2000, llevaron la Unidad de Coordinación a depender de la Oficina General de Administración (OGA) del MINAG, y finalmente, en septiembre 2000 se creó la Unidad Ejecutora que adquiere autonomía técnica y administrativa, adscrita al MAG. El año 2000 resultó particularmente inestable por la caída del tercer gobierno Fujimori, la instalación de un Gobierno provisional, inestabilidad políticas e institucionales y un nuevo proceso electoral que se concluyó a mediados del 2001 con la asunción del actual Gobierno.

La UCP ha identificado rápidamente cierta incoherencia entre los objetivos planteados en el informe ex-ante y la metodología propuesta, por eso se define más correctamente el objetivo de desarrollo general en: “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”. Esta “redefinición” permite centrar las acciones del proyecto en el mejoramiento de las condiciones de vida y en la superación de las condiciones de pobreza de los comuneros por intermedio de una mayor capacidad de gestión de los RNP y desde una perspectiva de potenciación de capacidades locales, apuntando a mayor fortaleza organizacional y de desarrollo productivo y social y se han definido siete objetivos estratégicos que son los que actualmente guían las acciones del Marenass.

A partir del 2002 el Marenass ha iniciado el retiro, como previsto, de las primeras 99 comunidades que se incorporaron en 1998 mientras siguen vigentes 261 convenios con las comunidades entradas después de 1998. Por eso el proyecto tiene una estrategia relacionada con la separación de las 99 comunidades y una estrategia para las otras comunidades.

El informe de evaluación ex-ante no indica con precisión una estrategia de “retiro ordenado” y la estrategia actual considera la posibilidad de continuar trabajando con las dos mejores comunidades de cada una de las subzonas (conformada por cinco comunidades). Estas comunidades se seleccionarían en base a un concurso de Evaluación Participativa, en base a los siguientes criterios: i) evaluación de los trabajos ejecutados desde el inicio con el proyecto, ii) el grado de operatividad y de uso de sus recursos mejorados; iii) 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; iv) presentación y exposición de comuneros y comuneras sobre los estatutos, reglamentos de comités especializados que permita mostrar el avance de su organización; v) Situación del manejo de sus fondos, para su auto evaluación sobre el orden, capitalización y emprendimientos.

Con las comunidades que continúan su relación contractual con el proyecto se avanza en incorporar con mayor fuerza en los concursos temas que no estaban previstos en el diseño original del proyecto, como el de mejoramiento de viviendas y el de negocios rurales o actividades de micro crédito con los fondos de producción y comercialización a cargo de lo Grupos Organizados de Mujeres – GOM. Específicamente:

- Componente de Capacitación y Cambio Tecnológico. Se reforzará la capacitación a los oferentes tecnológicos (Yachaqs) y líderes comunales (Yachachiqs), como vehículo para optimizar los servicios de asistencia técnica privada y a través de ellos y se mantendrá las transferencias de fondos FAT para fomentar el mercado de asistencia técnica.

- Concursos Pachamama Raymi. Se mantendrán los cinco ejes temáticos fundamentales del Marenass: i) Manejo ganadero; ii) Manejo de cultivos y agua; iii) Manejo y conservación de suelos y forestación; iv) Manejo de pastos y praderas y, v) Mejoramiento de viviendas, huertas, ornato de las comunidades, recolección de basura y otros que contribuyan a mejorar la calidad de vida. La experiencia y las indicaciones de las comunidades sugieren realizar concursos integrales.

- Fondos de Producción y Comercialización. El apoyo a los Grupos Organizados de Mujeres, se intensificará para potenciar su participación como miembros de sus hogares en los concursos integrales comunales, ello como una forma de apoyar el uso óptimo y equitativo de los fondos de asistencia y de producción y comercialización que se disponen en las comunidades.

Se continuará con la política de alianzas con municipios, dado que en la utilización de los fondos de ampliación de frontera agrícola, de las comunidades de 1998 que ganaron estos premios, la mayoría de las obras han sido concluidas con el importante apoyo de fondos municipales, destaca dentro de ello la participación más contundente en los municipios menos urbanos.

El programa de educación ambiental en las escuelas se continuará ejecutando a través de una institución especializada en el tema, pero enfocándolo a una mayor participación en la capacitación a líderes comunales, en una proporción similar al número de docentes capacitados.

Principales resultados de la implementación.

A diciembre del año 2001, participaron directamente de las acciones del proyecto 20,015 familias, de 360 comunidades (55 familias en promedio por comunidad), localizados en un ámbito de 69 distritos, alcanzando la meta total de 360 comunidades previstas. Una de las acciones básicas del proyecto es la realización de **Mapas Parlantes**. Esta actividad es también el tema y el contenido del primer concurso. **El Proyecto y la Comunidad utilizan los Mapas Parlante para definir las metas y el plan de acción que inicia con la capacitación - difusión en la comunidad.** Los “mapas parlantes” presentan gráficamente la comunidad a tres niveles: pasado (30 años antes del proyecto), actual (a la fecha de inicio del proyecto) y futuro (a 20 o 30 años). En base a estos mapas parlantes

las Comunidades elaboran un plan de acción comunal anual. Se trata de un instrumento que ha tenido una gran aceptación (estimulado también por intermedio de concursos intercomunales) y que es la verdadera base de planificación “real y participativa” de la comunidad. Resulta llamativo el uso que las Comunidades dan a los Mapas Parlantes, que se transforman en el instrumento básico de su planificación gráfico - intuitiva y al tiempo un “racconto” histórico de su realidad. A tal propósito vale la pena señalar que en algunas Comunidades se han observado **mapas parlantes del pasado en blanco y negro, contrastando con las de futuro llenas de los colores típicos de la cultura andina. (y también de infraestructura y hormigón, por la verdad....)**. Es además un sistema muy eficiente de seguimiento y de evaluación

La herramienta principal del Proyecto es la difusión masiva y la aplicación de alternativas tecnológicas probadas y conocidas para el mejoramiento del manejo de los RNP. Por intermedio de un acertado mecanismo de capacitación y difusión el Proyecto **ha logrado la incorporación completa** de por lo menos 10 líneas de tecnología, (abono orgánico, riego por compostura, terrazas, huertas, manejo de pastos, terrazas de formación lenta, insecticidas biológicos, recolección de semillas nativas, manejo de ganado vacuno, manejo de ovinos y de camélidos, etc.) que han permitido sustanciales avances en el manejo y recuperación de RNP y sustanciales incrementos productivos. Vale la pena señalar el éxito alcanzado con las huertas familiares, en un ambiente de sierra, con sustantivas mejoras en la alimentación y la seguridad alimentaria.

Los avances en la ejecución física son notorios, salvo en la construcción de terrazas. Esto se debe a las estrategias de las familias: éstas prefirieron invertir su principal esfuerzo en las parcelas más cercanas a las viviendas, construyendo ahí terrazas y andenes de menor tamaño pero de mayor calidad (existen en varias zonas andenes para cultivo realizados con esmero, creatividad y una calidad excepcional) en vez de abarcar áreas mayores y más lejanas. En cuanto a riego, hasta ahora, los resultados corresponden en su mayoría al mejoramiento de riego parcelario (y de la infraestructura correspondiente), más que a la construcción de nuevas infraestructuras destinadas a regar otras áreas. Aun que son en etapa de realización varias obras de riego de diferente alcance.

Se nota un proceso de adecuación progresiva de las prácticas en función de dos criterios principales: la correspondencia con prácticas ancestrales, para las cuales existe un referente cultural, un valor de identidad, además de la utilidad inmediata (caso de los andenes, pero también del compost o bien del riego...); la posibilidad de un manejo ligado a las actividades tradicionales más importantes de las familias (en la cercanía de la casa – donde actúan cotidianamente todos los miembros de las familias -, en la ganadería - incluyendo el manejo de pastizales nativos -, en la diversificación y asociación de cultivos en las huertas; etc.).

No se puede hablar todavía de un manejo adecuado y completo del territorio comunal pero sí de haberse iniciado el proceso. Y eso es lo importante ya que las comunidades andinas no suelen adoptar así no más cualquier modelo, por más ventajas que parezca tener, sino que van ensayando primero y avanzan al ritmo de sus posibilidades y necesidades.

La metodología de capacitación y de difusión utilizada por el Marenass ha sido el "Pacha Mama Raymi", que es un sistema que utiliza la modalidad de concursos, donde participan voluntariamente familias campesinas y compiten entre sí en el interior de cada comunidad, en un segundo nivel. La participación de unas y otras, está motivada por premios financiados por el Proyecto, que se otorgan a las familias ganadoras por comunidad y a las comunidades ganadoras por organizaciones supracomunales u organizados en microcuencas. Una de las claves es la “competitividad” innata de los campesinos, otra es la posibilidad de ganar premios en dinero y la tercera es relacionada con el hecho que el "Pacha Mama Raymi", es manejado básicamente por los mismos beneficiarios, minimizando la presencia del Proyecto.

Los trabajos en manejo y conservación de los recursos son organizados y ejecutados por las comunidades, con sus propios medios; o sea: las familias y/o las comunidades realizan antes sus inversiones (principalmente mano de obra pero también materiales) y eventualmente después ganan un premio que sin embargo nunca corresponde al valor de la inversión.

Los concursos intercomunales son el instrumento que ha permitido lograr dos objetivos: la cohesión comunal y la difusión masiva de las técnicas de manejo de los recursos y su subsecuente aplicación. No obstante la participación a los concursos interfamiliares es muy variable y alcanza un promedio de 40% de las familias de cada comunidad, los concursos intercomunales involucran “obligatoriamente” la totalidad de las familias de cada comunidad sobre la base de la decisión de la asamblea. El fuerte estímulo inicial está ligado al concurso y al premio. Posteriormente, el estímulo para continuar con las prácticas, son los resultados concretos: el mejoramiento de la producción que se refleja en mayores ingresos para los campesinos, producto de la potenciación de sus RNP y la consecuente revalorización de éstos, su principal patrimonio.

Las familias y las comunidades aprecian y valoran el mecanismo de los concursos como estímulo y en la perspectiva de ganar un premio, muy modesto (para familias puede ser entre los USD 50 y 150 y para las comunidades entre USD 300 y 1500) pero en dinero de libre disponibilidad. Sin embargo son muchas más las familias que “pierden” que las que “ganan”: la observación general de los comuneros es que todo lo que hacen para los concursos quedan para ellos (en particular una **excepcional valoración de los conocimientos**) y, de paso, pueden ganar un premio. El 90% de los premios, sea familiares o comunales se reinvierten en mejoras de la vivienda y de los RNP.

Los Campesinos entienden el manejo de los recursos naturales a partir de la propia vivienda, de la huerta, de los corrales para los animales, de la chacra, el riego, la producción orgánica, los pastos. Mal aceptan de ordenar los corrales o la chacra antes de mejorar la propia casa. Tienen una concepción lógica de un “unicum” que es el espacio de su propia vida y de sus actividades productivas y reproductivas. En este contexto el mejoramiento de la vivienda, fogones, terrajeo, pintura, pozas para cuyes, letrinas, (hasta duchas!) estantes, mesas, separación de cuartos, y recolección de basura, han tenido un impacto muy fuerte en las condiciones de vida de los comuneros. La metodología de los concursos interfamiliares ha logrado un éxito que no estaba previsto por el proyecto. La participación en los concursos integrales, - vivienda, huerta, chacra, animales- producción orgánica, riego, pastos, etc.- fuertemente solicitados por los comuneros, **involucra toda la familia en una revalorización de los roles de los jefes de familia, de las mujeres y de los jóvenes.** La capacitación en genero, orientada fundamentalmente a la definición de los **derechos**,

El sistema de transferencia de recursos directamente a las Comunidades implica la apertura de cuentas bancarias por parte de cada Comunidad que participa en el proyecto, metodología ya probada y validada con el FEAS, y esto es un potente instrumento de inserción de las comunidades en la sociedad civil y en la economía formal. Este proceso favorece el empoderamiento por el manejo directo de recursos, el fortalecimiento de la organización comunal en cuanto dispone de recursos y puede tomar decisiones sobre su uso, el fortalecimiento de sus capacidades de negociación con la sociedad civil y con las instituciones pública locales y con otros programas y proyectos.

Los fondos para GOM se han transformado con en fondos para “micro negocios” para grupos de mujeres. En varias comunidades se han constituido grupos mixtos de hombres/mujeres y jóvenes. La mayoría de los grupos organizados disponen de una cuenta bancaria propia, y otros utilizan la misma cuenta de la comunidad, donde se transfieren los fondos del Marenass y las ganancias de los “micronegocios”. Los micronegocios identificados por las mujeres abarcan una gama muy amplia de actividades, desde la producción agrícola, el engorde y cría de animales, la micro-comercialización y el microcrédito con préstamos a los usuarios directos, previo acuerdo, establecido por el mismo grupo, sobre la forma de pago para su recuperación. Algunos grupos se dedican también a la

biodiversidad con la recuperación de semillas de especies nativas, y a la instalación de pequeños viveros. Este fondo ha tenido un relevante éxito: el proceso de capitalización promedio a nivel de todo el proyecto (todas las 360 comunidades cuentan con uno o mas grupos de mujeres) es del orden del 50%.

Un sistema de seguimiento/evaluación (S/E) computarizado se estableció solo a partir de julio 2001 (tres años después de iniciado el proyecto) sin embargo existe una base muy importante de diagnóstico participativo transcrito en “mapas parlantes” (pasado, presente y futuro) que originó los planes comunales (objetivos de los participantes ante el proyecto) y existe una documentación gráfica en todas las (360) comunidades de la situación “ex ante” y una muestra estadística ex ante de las 25/101 comunidades atendidas a partir del 2001.

Impacto del Marenass.

El impacto en la capitalización se da: i) a nivel de capitalización familiar, en activos fijos que incluyen la mejora de la vivienda, los corrales e instalaciones para animales, terrazas, infraestructura de riego parcelario, etc.; la capitalización en activos financieros de las familias se genera a partir de menores costos de insumos externos (fertilizantes y agroquímicos) y a mayores ingresos por mayor producción y venta de excedentes. Los premios también han entrado a formar parte primero de activos financieros y sucesivamente, casi siempre, en activos fijos.; ii) a nivel de capitalización “comunal” en los salones de uso comunal, en los terrenos comunales, en los pastos, en la captación e distribución de agua para riego, etc. También en el caso de las Comunidades los premios ganados han permitido incrementar los activos financieros, casi siempre rápidamente transformados en activos fijos. En el caso de las comunidades su acumulación de recursos financieros se debe a las transferencias del Marenass, a cuotas aportadas por los comuneros y aportes financieros negociados con otras Instituciones como los Municipios.

El aumento de superficie cultivada, uno de los objetivos de Marenass, no es muy significativo pero es real, gracias a la construcción de terrazas y andenes, sobre todo en áreas comunales, y a la rehabilitación de infraestructuras de riego o a su construcción. Mucho más importante del incremento en superficie cultivada es el mejoramiento de las áreas familiares que ya estaban bajo cultivo: terrazas, andenes, riego por compostura o por aspersión, fertilización con compost y humus, diversificación y asociación de cultivos, aumentaron grande y establemente la producción en las parcelas familiares así potenciadas. Los incrementos de producción no se deben al incremento de las áreas cultivadas, si no al mejoramiento productivo de las que ya estaban utilizadas (para 260 de las 360 comunidades, dan una idea del impacto: 440 hectáreas de nuevas terrazas y andenes, 1740 kilómetros de canales de riego 2 475 hectáreas cuyo riego ha sido mejorado).

Para las familias, el impacto es grande y se mide por los resultados que les benefician: se duplicó o triplicó la producción sobre gran parte del área para cultivos de cada familia participante en los concursos integrales interfamiliares (aproximadamente 20 000 familias; 46% de las 43 000 empadronadas). Cerca de 69 000 hectáreas de pastos fueron cercadas para posibilitar pastoreo rotativo, se hicieron 262 kilómetros de zanjales de infiltración y pozas rústicas para almacenar cerca de 20 000 m³ de agua, además de canales para riego temporal o bien para drenaje de bofedales, etc. La construcción y mejoramiento de corrales y establos (más de 10 000), así como la producción de forrajes en terrazas regadas, incrementaron el peso y la producción lechera, también el número de crías vivas. Eso llevó a muchas familias a racionalizar su manejo, aumentando el rebaño o disminuyéndolo para poder soportar animales mejorados. En general significó un buen aumento del valor del capital ganadero.

Resulta muy difícil cuantificar el impacto sobre los recursos financieros de familias y comunidades. De hecho, el impacto más directo y visible está en el aumento de la circulación monetaria. Los

aumentos de producción, con la venta de excedentes en el mercado una vez (mejor) satisfechas las necesidades de las familias, se traducen en mayores ingresos, tanto en los ciclos cortos (semanal, mensual) como en los ciclos largos (venta de animales). También influyen las transferencias de fondos para premios. Anualmente son cerca de USD 3000 que se distribuyen a través de los concursos intracomunales (interfamiliares, yachachiqs, intraescuela), más la opción de obtener algo de los concursos intercomunales (cerca de USD 3000 entre un promedio de 5 comunidades).

Llama poderosamente la atención la capacidad alcanzada por el proyecto en la amplia difusión del uso de tecnologías que pertenecen al coacervo cultural de los campesinos pero que habían sido abandonadas por “olvido” como declaran los campesinos, o más probablemente por la difusión de paradigmas tecnológicos que solo se adaptan a una agricultura capitalizada y en terrenos con elevados potenciales. Los resultados positivos más directamente visibles correspondieron a las prácticas realizadas en el entorno más cercano y densamente trabajado de las familias: mejoramiento en cantidad y calidad de la producción orientada al autoconsumo.

El Marenass ha logrado un éxito muy importante: ha permitido la transición de por lo menos 20 000 familias de comuneros de una situación de subsistencia y de inseguridad alimentaria a una condición de campesinos-productores con mayor capital fijo y financiero, con seguridad alimentaria y con producción de excedentes.

El real impacto de Marenass sobre los recursos físicos y financieros se ve limitado por el enfoque inicial muy encerrado en lo productivo y en lo agropecuario, sin una visión clara de las realidades y características económicas de las familias y comunidades, de sus propias estrategias en la materia y de los contextos en los que se mueven. Marenass carece de un enfoque y de propuestas claras para manejarse en el terreno económico. Hasta ahora ha apoyado el desarrollo de ferias locales y algunas otras iniciativas puntuales, pero se nota la ausencia de una estrategia en este punto clave. La cuestión económica se ha convertido en el principal cuello de botella de las dinámicas generadas. La debilidad más relevante del Marenass es sin duda su falta de una estrategia y de acciones que favorezcan la vinculación con el mercado para las familias y las comunidades (y para los GOMs) que empiezan a generar excedentes estables de producción.

La mayoría de las familias que trabajan con Marenass, no priorizan tanto la ampliación (real) de la superficie cultivable sino una densificación económica en el área cercana ya cultivada: mejoraron ese espacio para sacar mayor provecho del mismo. Su visión del espacio, del territorio, es en función de la vida, no de un simple potencial productivo. De ahí que pronto orientaron buena parte de su inversión en el mejoramiento de la casa, del entorno inmediato. Es decir que, más que la simple ampliación de la frontera agrícola, las familias y comunidades buscan sobre todo ampliar su frontera económica.

La disponibilidad y permanencia de un cuerpo de técnicos de apoyo dentro de las comunidades (Yachachiqs y a veces Yachaqs) han impulsado una capacitación más adecuada para a las familias y un apoyo técnico más acorde a las condiciones y sistemas de producción en la comunidad. El sistema de capacitación de campesinos de los “yachachiq” y de los líderes comunales (hombres, mujeres y jóvenes) está permitiendo la creación de una base amplia de capital humano en evolución. La formación completa de capital humano y social no está consolidada: los frecuentes cambios de yachachiq y de autoridades comunales obligan a un permanente esfuerzo de capacitación que no está cerca de ser concluido.

El impacto de Marenass sobre el capital humano tiene directa relación con las mejores condiciones de vida que se deben: (1) al alivio de la carga de trabajo en las tareas más cotidianas de la familia, y en particular de la mujer; (2) una mayor, mas variada y mas estable producción a lo largo del año (reducción de la vulnerabilidad); (3) la reconstitución de su patrimonio y el mejoramiento del hogar; (4) la adquisición de nuevos bienes (mayor dinámica económica familiar). Estas mejoras son el

punto de partida del optimismo expresado por todos los entrevistados. La seguridad en su potencial de crecimiento a partir de los recursos que poseen es su base de reivindicación.

Las nociones de equidad social y familiar propagadas por la instrucción sobre género y ciudadanía así como también el empoderamiento de los participantes y grupos MARENASS, han impulsado una mejor (más equitativa y efectiva) atención, representación, distribución de beneficios hacia, y una mayor participación de, los sectores más pobres en la vida de la comunidad. El mejoramiento de la condición de la mujer en seno a la familia y la comunidad es debido a su mayor formación, su manejo de fondos y la discriminación positiva de ellas por MARENASS. La mayor visibilidad y prestigio de la mujer, de su rol productivo y reproductivo y de su aporte a la familia, han impulsado una mayor equidad en la distribución de beneficios y responsabilidades intra-familiar y mejorado la condición, posición, el respeto de la mujer en ella, también como efecto de la discriminación positiva en los grupos GOMs.

El impacto más inmediato de las prácticas mejoradas ha sido sobre la disminución de la carga de trabajo de la mujer ya que ella es la que tradicionalmente está encargada de la alimentación y el pastoreo de los animales y de la comercialización a pequeña escala de especies menores y productos agrícolas. Una mejora en la cantidad, calidad y diversidad de la producción familiar, está permitiendo no solo cubrir las necesidades básicas de la familia, si no también contribuir financieramente (y a veces por primera vez) al ingreso familiar mediante la venta al por menor de pequeños excedentes. La seguridad del bienestar familiar y de su capacidad de asegurarla para ellos ha brindado a las mujeres entrevistadas por la misión una nueva seguridad en sí mismas.

El ordenamiento territorial y de los espacios de producción es una estrategia promovida por MARENASS que ha tenido su primer impacto dentro del hogar. En todas las familias visitadas la casa ha pasado a ser una construcción con ambientes múltiples a uso diferenciado (cuarto de los padres, cuarto de los niños, cocina y a veces hasta espacio de recepción). Los animales salen de la casa y se ubican en corrales y establos prácticas propiciadas en MARENASS. Los cuyes, salen de la cocina y/o están siendo organizados en corrales (pozas). El estiércol es ahora recogido cotidianamente para rellenar las pozas de compost/humus. Nacen las letrinas (a la MARENASS) de barro con recolección de desechos.

La mayoría de las comunidades en la zona del proyecto habían sido azotadas por las crisis económicas, los conflictos sociales que han prevalecido en el país en los últimos años y unas políticas macro económica que las margina. A través del trabajo con MARENASS los consejos comunales se han reconstituido, o se han reforzado, mediante la titulación y reconocimiento legal de comunidades, la capacitación de líderes, la selección y planificación de acciones conjuntas (planes comunales) para la capitalización de bienes sociales y/o del patrimonio comunal o la reglamentación de su uso. La dirección de la comunidad se ve fortalecida con el reconocimiento y valorización de funciones dentro de los consejos comunales.

Asimismo, los miembros del Consejo Comunal están más motivados por la disponibilidad de (1) recursos financieros (2) los conocimientos (3) la existencia de mayores y mejores insumos y herramientas para la ejecución de los trabajos comunales y (4) la presencia de personal de apoyo (Yachaqs y Yachachiqs). Se ha fortalecido enormemente la capacidad de negociación de las Comunidades con los entes locales y con otros programas. Las **organizaciones comunales** se fortalecieron con las responsabilidades fomentadas y transferidas por el Proyecto: planificación del futuro comunitario; gestión de fondos y conducción de procesos interfamiliares y comunales de manejo de los recursos naturales; regulación del pastoreo en áreas comunales; intervención en concursos intercomunales; etc. Con ello, 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.

Marenass tuvo un impacto muy fuerte sobre **las familias**, estimulando una verdadera dinámica de recomposición de los roles entre sexos y edades, propiciando también nuevas oportunidades de concertación, negociación y planificación entre todos los miembros. Inicialmente relegados, los **grupos interfamiliares** (ayni) terminaron por ser reconocidos y dinamizados, con lo cual las familias más débiles pudieron incorporarse a la dinámica. De esta manera también se amplió el potencial de acción del grupo social a la hora de emprender obras de mejoramiento que requieren mucha fuerza de trabajo.

Lo más destacable son las espectaculares **dinámicas** de planificación y acción (“ordenamiento”) que caracterizan a familias y comunidades y abarcan desde el área doméstica hasta las áreas comunales, pasando por las parcelas familiares. Se trata de una verdadera movilización, que incorpora a un número ahora creciente de familias, dentro de tres o cuatro ciclos anuales de concursos integrales interfamiliares con una cantidad enorme de actividades diferentes (alrededor de una docena a veces), alrededor de lo que son cada vez más proyectos propios de los actores locales, a base de su propia inversión y sin más estímulos externos que los premios para los ganadores.

Al haber centrado las acciones del proyecto en el “**desarrollo de capacidades**”, es decir al haber considerado que los actores locales son el eje de su intervención facilitadora, Marenass tuvo un impacto muy grande sobre las capacidades de éstos, en las tres dimensiones que se combinan dentro de “capacidad”: saber, saber-hacer y poder.

El éxito de los GOM en algunos casos ha llevado a la difusión de beneficios hacia los sectores más indigentes de la población. El impacto que el manejo de fondos ha tenido sobre la capacidad de intercambio de sus miembros (trueque y venta de pequeños excedentes), ha realzado el prestigio y el empoderamiento de quienes los administran (las mujeres). En la mayoría de los casos, los GOMs han afianzado la noción y la posibilidad del trabajo en grupo (acopio y comercialización conjunta; apoyo mutuo entre familias participantes) y contrarrestado el prevalecer del espíritu individualista producto del desmembramiento de las comunidades.

Se dio un **verdadero empoderamiento de los actores locales**, un empoderamiento creciente. Marenass demostró que el capital social es el eje central para el mejoramiento del ecosistema local. Ahora es necesario **cultivar** (capitalizar) **los aprendizajes de la experiencia**, compartirlos mejor entre los actores ya involucrados y con otros actores externos susceptibles de articularse a las dinámicas o de convertirse en interlocutores comerciales, institucionales, académicos de los procesos en curso. Se trata de facilitar oportunidades de encuentro, de negociación, de reconocimiento y comprensión mutua, más allá del ámbito comunal, y en la microcuenca, en la provincia, etc.

Las familias y las comunidades no participan en el Marenass: **se han apropiado del proyecto** y de algo que ellos sienten que ya era de ellos. Las terrazas, las casas, el agua, los pastos, una tecnología a elevado contenido de mano de obra, rentable, y con bajos o ningún insumo externo. Sobre todo un proyecto “amigable” con tecnologías a sus alcances que tiene raíces en sus culturas y sus ancestros. **La posibilidad más fuerte de sostenibilidad del proyecto pasa por este concepto de re-apropiación y de la expresión, continuamente repetida por los comuneros de que “MARENASS SOMOS NOSOTROS”**

El manejo de las diferentes tecnologías y estrategias de producción agropecuaria propuestas han permitido un incremento inmediato de la productividad de las tierras y la duplicación de la

producción familiar. Además, el uso de insumos orgánicos (elaborados a partir de ingredientes disponibles en la comunidad), ha mejorado la calidad de los productos y generalizado nociones y prácticas de control y prevención de pestes y plagas para la reducción de las pérdidas debidas a estas. A esto se agrega el hecho que se están incorporando nuevas áreas (antes improductivas y abandonadas) en los terrenos familiares.

Un mejor cuidado (establos y corrales) y una mayor alimentación de los animales ha generado un incremento en la producción de carne leche, quesos y el mejoramiento progresivo de la calidad y razas de los animales (y el ahorro o disponibilidad de fondos que estos representan) en el seno de la familia. La diversificación y la intensificación de la producción pecuaria se ha hecho con mayor énfasis entre los animales de rápido desarrollo (especies menores). Sin embargo también se ha notado un incremento y mejoramiento del ganado vacuno disponible en las comunidades.

Por intermedio de la capacitación, las familias y comunidades fueron (re)asumiendo su rol como **responsables del manejo del ecosistema local**. Esto se manifiesta en los planes comunales a futuro, en las fuertes dinámicas de trabajo con los recursos naturales y en el desarrollo de la capacidad (conocimientos mayores, empleo de técnicas y habilidades, concertación y autoridad para adoptar medidas comunes) de conducción del proceso. Se impulsaron también otras acciones para disminuir la **contaminación**, por un lado a través de la opción por una agricultura más orgánica, menos consumidora de agroquímicos en general; por otra parte con diversas prácticas de saneamiento ambiental: rellenos sanitarios, letrinas, etc.

Las acciones mencionadas 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. Es notoria la forma en que los actores locales fueron asumiendo progresivamente el manejo de sus recursos naturales, partiendo de aquellos que poseen los grupos familiares para avanzar desde ahí hacia los comunales. Ahí está probablemente una de las claves del éxito de Marenass, de su gran impacto, muy diferente de aquellos programas que sólo propician obras en los recursos comunales, por más que las subsidien con herramientas y con alimentos.

A nivel nacional el MAG y el MEF, en especial a partir del año 2001, están muy interesados en los logros y avances del Marenass. Los resultados que se han alcanzado sugieren al MAG y al MEF un atento análisis y estudio de la metodología del Proyecto para su replicación en áreas similares de la Sierra y de pobreza rural. FONCODES, que es la Institución responsable de la implementación del proyecto del Corredor Cusco Puno financiado por el Fida, está muy interesada en la experiencia de Marenass..

A nivel local y en particular en su articulación con los Municipios el Marenass ha tenido un impacto relevante. En 1998 los Gobiernos Municipales, fueron la puerta de entrada para los primeros contactos con sus Comunidades Campesinas, ahora se están transformando de canales de comunicación y de tramitación y desde un rol de anfitriones a un papel activo de cofinanciadore y actores en las estrategias del proyecto. El Marenass logró avanzar en la colaboración con los gobiernos locales y ahora son alrededor de 20 alcaldes de los Distritos que pertenecen a Provincias de Chumbivilcas, Espinar, Grau, Aimaraes, Puquio, que asociados al proyecto han trabajado para auspiciar concursos todos relacionados al manejo de sus recursos naturales, apoyando de ese modo en la estrategia del proyecto y en el desarrollo de las capacidades de sus propios ciudadanos.

Dos líneas fundamentales aplicadas por Marenass sobresalen como relevantes: i) Marenass no pregunta a los campesinos cuales son sus problemas; pregunta que es lo que quieren hacer, y como; sin “seguidismo” y dentro del marco de la propuesta Marenass; ii) Flexibilidad en la propuesta y transferencias de responsabilidad y de recursos financieros a las Comunidades.

Con relación a las tecnologías propuestas por el Marenass y a los resultados observados por los campesinos y a las esperanzas para el futuro, algunos beneficiarios han manifestado que: **Nos han devuelto nuestra historia y nos han devuelto a la historia**. En los comentarios de los beneficiarios recurren permanentemente algunas palabras que llaman la atención: despertado, enseñado, capacitado, comprometido, escuchado, ordenado.

El 80% de los fondos han sido transferidos realmente (y en forma monetaria) a las Comunidades y a las familias de los beneficiarios. El costo total (costos operativos mas transferencias) por familias que han participado a las actividades del Marenass es del orden de los USD 350, (calculado sobre las 260 comunidades que están participando en el proyecto a fines del año 2000), o menor aún si se consideran las 360 comunidades con aproximadamente 50 000 familias que se reportan a fines del 2001. En este caso el costo por familia no pasaría de USD 150. A la fecha es imposible estimar el valor agregado de las inversiones, la capitalización o los mayores ingresos presentes y futuros, con los cuales puedan contar las familias. Sin embargo, los estudios de caso, las consultorías especializadas y la labor muestral de la EPT permite arriesgar algunas indicaciones. Se estima, en forma muy prudente, que de cada 1USD gastado por Marenass, en las familias y en las comunidades existan físicamente inversiones desde un mínimo de 3USD hasta USD 5. A esto habría que agregar los mayores ingresos presentes y futuros, sin contar los intangibles como son los mayores conocimientos, el fortalecimiento de las organizaciones, de la autoestima, el mayor bienestar, la seguridad alimentaria.

Marenass presenta algo realmente innovativo: **haber logrado una síntesis de anteriores experiencias puntuales, fragmentarias e incompleta y haberlas llevado a la práctica**. El Proyecto despertó la **creatividad de los propios actores locales**, familias y comunidades que primero experimentan antes de adoptar y replicar y gracias a que la metodología legitimó y potenció a todo tipo de “curiosos”, investigadores locales, ya existentes en las comunidades y en su entorno. Para ello, un elemento esencial es que las técnicas propuestas por el Proyecto siempre están sobre la **base de recursos locales y no de modelos perfeccionados** con muchos insumos externos.

Marenass ha sido **fuertemente innovador en cuanto a su metodología de trabajo**. Partiendo de un diseño basado en anteriores experiencias innovadoras, con el sistema Pachamama Raymi de capacitación, con las enseñanzas del proyecto FEAS sobre transferencia de fondos y responsabilidades en asistencia técnica y aplicando una práctica de diálogo e interacción con las comunidades lo llevó a refinar estas iniciativas y a integrarlas. Su clave está probablemente en el hecho de que Marenass interpretó que su labor era “**trabajar con la gente**” antes que trabajar con “recursos naturales” como tales, es decir con técnicas, lo cual expresó en el “objetivo operativo” que adoptó progresivamente como su fuente de inspiración: “desarrollar capacidades”.

En cuanto a la **metodología Marenass**, sería peligroso reducirla a tal o cual instrumento, o al conjunto de los instrumentos como tales. El enfoque, los criterios, son esenciales. Por cierto, son muchas las bondades de los mapas parlantes, del sistema de concursos, de las transferencias de fondos, etc. Pero sin una dinámica de “facilitación”, sin la opción de “trabajar con la gente”, pueden esterilizarse y volverse funcionales a propósitos de alcanzar metas o clientes. La metodología Marenass es el resultado de una serie de métodos e instrumentos (propuestos desde la evaluación ex-ante) y de criterios positivos (a veces inducidos por los métodos del Pachamama Raymi; otras veces surgidos de la interacción entre Proyecto y comunidades). Los elementos clave son: i) Dar la confianza a las comunidades; ii) trabajar relaciones; iii) se financian-premian resultados; iv)

elaboración de mapas parlantes; v) La capacitación “de campesino a campesino”; vi) La transferencia de los fondos a las comunidades.

Conclusiones

Al cabo de cuatro años de trabajo de Marenass se puede concluir que para lograr éxitos en la lucha contra la pobreza en las condiciones de la Sierra, y en particular de la Sierra sur, es esencial la valorización y recuperación del capital más importante para las familias y para las comunidades, que son los RNP, y al mismo tiempo se puede concluir que la sola propuesta de acondicionamiento territorial vía manejo de recursos naturales no es suficiente si no se toma en cuenta que los pobladores tienen sus propias propuestas y sus propias capacidades, y si no se consideran como eje central de las propuestas los actores directamente interesados: las familias y las Comunidades.

La metodología Marenass, por estar enfocada a trabajar sobre capacidades y relaciones y no solamente sobre objetos (transferencia tecnológica como tal), permitió un excelente aprovechamiento de las bondades del Pacha Mama Raymi y de los fondos provistos por el Proyecto, con las comunidades convertidas en vastas escuelas conduciendo su propio programa de aprendizaje y experimentación, contribuyendo a multiplicar los potenciales existentes en el nivel local y regional: las capacidades de inversión de familias y comunidades; los conocimientos de numerosos yachaqs e investigadores campesinos; etc.

Marenass demuestra que las demandas, la visión y las expectativas de las familias y de las comunidades pobres de la sierra no están dirigidas solo a resolver problemas de degradación de sus recursos naturales, sino que dirigen sus esfuerzos a otras actividades, como negocios rurales, mejoramiento de sus viviendas, mantenimiento de caminos vecinales, o sea buscan un mejoramiento de su calidad de vida “junto y en paralelo” al manejo de sus recursos naturales. La experiencia de Marenass indica que es fundamental, en proyectos de esta naturaleza, una visión de “conjunto”.

El principal pilar de sostenibilidad consiste en la apropiación y readecuación de las propuestas en función de las estrategias y de los intereses de familias y comunidades. De esta manera, los “recursos naturales” van siendo incorporados en las estrategias de mejoramiento de la vida, del territorio, del ecosistema por parte de los habitantes, comenzando por el “ordenamiento” de las casas y abarcando desde ahí el predio en su conjunto y la comunidad toda.

Se puede afirmar que los niveles alcanzados de **seguridad alimentaria son sostenibles** dada la total incorporación de tecnología y de propuesta productiva del Marenass. La **sostenibilidad técnica** de la incorporación de la tecnología que requiere de muy bajos aportes de insumos externos sin necesidad de considerar costos recurrentes, **parece también sostenible**. Así mismo parece consolidado y probablemente **sostenible (por lo menos en parte) el nivel de organizaciones y de empoderamiento institucional alcanzado por las comunidades y del manejo de fondos**.

La implementación de Marenass permite extraer un largo listado de lecciones aprendidas. En los párrafos siguientes se presenta un resumen de las lecciones que, a criterio de la EPT, parecen más significativas: i) Las prácticas de manejo de los recursos naturales propuestos por Marenass tienen un gran potencial para mejorar rápidamente la economía doméstica familiar y alcanzar la seguridad alimentaria, primera prioridad de los actores locales; ii) Existe en las familias y comunidades de la Sierra Sur un gran potencial de inversión propia en el mejoramiento de su patrimonio y de su vida; iii) Un proyecto como Marenass no puede quedarse en un enfoque simplemente “productivo” ni “agropecuario”; iv) la agricultura orgánica es uno de los grandes potenciales económicos; v) el sistema de yachachiqs demuestra, más allá de su rol funcional de “capacitadores campesinos”, el potencial de la organización comunal como responsable de un “sistema educativo interno”; vi) el

impacto social de Marenass ha sido mayor al previsto porque no trató de imponer modelos organizativos; vii) como instrumento de planificación y seguimiento (estimulado por el sistema de concurso), los mapas parlantes tienen un enorme potencial para facilitar la elaboración y conducción de proyectos propios; viii) la transferencia de fondos a las comunidades es muy útil para generar y fortalecer dinámicas en las comunidades y para incentivar la inversión campesina en el mejoramiento de su ecosistema, de su territorio; ix) desarrollar capacidades y desarrollar relaciones son dos claves de la intervención de Marenass; x) en condiciones de las comunidades andinas, el manejo de los recursos naturales no se puede limitar a la “producción” sino que tiene que abarcar la “crianza” de la vida de manera amplia.

La principal deficiencia del Proyecto y el principal cuello de botella para la sostenibilidad de un manejo adecuado de los recursos naturales se refieren a una escasa visión económica del manejo de los RNP. La carencia tiene dos dimensiones principales: en la valoración del costo de las prácticas recomendadas; en la ambigüedad sobre las perspectivas de articulación mayor al mercado.

Recomendaciones.

El éxito de Marenass está impulsando a varias instituciones públicas y privadas a tratar de incorporar en sus operaciones la estrategia y la metodología aplicada por Marenass. Se recomienda que es deseable que los procesos de replicación de la metodología considere que: La metodología Marenass es un conjunto de mecanismos, herramientas y aproximación y no puede reducirse a tal o cual instrumento o método. Lo esencial está en el enfoque, con aquellos criterios que permitieron que el Pachamama Raymi trascienda la simple transferencia tecnológica para convertirse en generador de dinámicas intensas y promisorias, en manos de las propias familias y comunidades.

Es urgente una visión y una acción económica y de acceso y relación con los mercados. La cuestión económica se puede convertir en un cuello de botella para la sostenibilidad de las dinámicas generadas y/o apoyadas por Marenass. Para ello se necesita dar un salto en la dinámica económica, sea a nivel familiar y de la Comunidad que a una escala mayor: microcuenca, provincia, departamento.

- **Fondo de Producción y Comercialización (FPC) - Fondos para GOM.** Se recomienda que para consolidar los GOM se planifiquen acciones para: i) capacitación y manejo de negocios rurales a los miembros (hombres y mujeres) de los grupos; ii) apoyo a la transformación dentro de los grupos de una mentalidad de productor hacia una mentalidad empresarial; iii) búsqueda de modalidades empresariales que no impliquen marcos legales limitativos; iv) búsqueda de experiencias similares en microcrédito y microempresas para capitalizar experiencias, v) capacitación en todo lo anterior en quechua; vi) Integración del seguimiento de los negocios a la lógica de la comunidad y en particular la lógica de negociación de las mujeres

- **Fondo para la contratación de Promotores Comunales (FOPRO).** El rol, fundamentalmente positivo, de los promotores presenta actualmente algunos riesgos y algunas debilidades. Se recomienda revisar la estrategia de Marenass y favorecer una mayor capacitación de los Promotores Comunales y esclarecer su relación con la Comunidad y el papel que asumen.

- **Fondo para concursos (FOPRE).** Se recomienda estudiar la posibilidad de reforzar las relaciones interinstitucionales, en particular con los Municipios, para mantener, por lo menos parcialmente, la disponibilidad de fondos para premios en las comunidades desde las cuales Marenass se ha retirado o se está por retirar.

- **Ampliación de la frontera agrícola (AFA).** Se recomienda ampliar la utilización de estos fondos para los concursos integrales intercomunales entre las comunidades que han cumplido el ciclo de cuatro años de participación en el proyecto. Este Fondo cuenta con muy pocos recursos (debido a la

no concreción del financiamiento OPEP) y ahora es necesario presentar una propuesta de redistribución entre las categorías y proponer la forma de financiamiento del fondo AFA.

- **Proceso de retiro.** A partir del 2002 se concluye la participación de las primeras 99 comunidades que se incorporaron en 1998. Se ha notado menor dinamismo relativo en estas comunidades respecto de aquellas que ingresaron a partir del 1999. Se recomienda precisar la estrategia y la propuesta de la UCP para este proceso de retiro, tomando en cuenta el hecho de que las comunidades '98 probablemente merecen una "compensación" por haber sido parte del proceso de aprendizaje del personal de Marenass.

- **Convenios vigentes.** Es necesario reflexionar con las comunidades cual es el futuro de los "agentes" cuya aparición fue estimulada por Marenass (los yachachiqs, y su propio concurso en la comunidad; los promotores comunales, financiados por un fondo especial - FOPRO-). Se recomienda revisar y poner especial atención en las comunidades con convenios vigentes en el tema de la consolidación y estrategia futura de los GOM, como se mencionó más arriba.

- **Relaciones Institucionales.** Se trata de uno de los puntos todavía débiles del Marenass. Se recomienda un esfuerzo adicional en las alianzas con municipios, y con otros programas y proyectos.

- **Educación ambiental en las escuelas.** Se recomienda revisar el funcionamiento del programa involucrando las Comunidades. La relación escuela-comunidad a través del PEA requiere ser revisada a la luz de la sostenibilidad tanto de las dinámicas como de los conocimientos y habilidades que se estimulan. Se podría ensayar la transformación de estos recursos en otro Fondo, manejado por las Comunidades o por las mismas escuelas.

- **Genero.** Se recomienda mantener y profundizar la capacitación en género a partir de la estrategia actual de centrar la labor en la familia y en el tema de los derechos de las personas y de las organizaciones.

- **Seguimiento y Evaluación.** Parece recomendable reforzar y acoplar los sistemas actualmente en uso para que sirvan la función para la cual (intencionalmente o no) fueron creados designándoles objetivos claros dentro del sistema; relacionar cada uno de ellos a una base de información computarizada que sea no solo numérica y sino también textual; equipar los encargados de la recopilación de la información en el ámbito comunal de cámaras fotográficas digitales y apoyo secretarial para la transcripción de la información recogida; capacitar a los técnicos del proyecto en la lectura de mapas e interpretación fotográfica, corroborar la información gráfica y verbal con datos numéricos sobre resultados concretos de validez y veracidad comprobada.

- **Difusión de la información.** Debería ser una responsabilidad compartida por toda la UCP, pero coordinada y sistematizada a partir de acciones de la Unidad de Seguimiento y Evaluación.

Recategorización. Es necesario, de acuerdo entre la UCP/UEP, el MAG, el Prestatario, el Fida y la IC, proceder a una revisión presupuestal de los montos asignados a cada categoría de gasto. La total desfinanciación del fondo AFA (por la ausencia de la fuente financiera prevista) debe ser superada en cuanto este fondo es estratégico en particular para la etapa de consolidación de las Comunidades que están completando el ciclo de atención con el Proyecto.

Se puede proceder a la asignación de parte de los fondos de la categoría "Sin Asignación", revisar los montos asignados a la categoría Seguimiento y Evaluación, y readecuar las categorías de costos operativos y sueldos y salarios. Una propuesta en este sentido debería ser preparada por la

UCP/UEP en función de los planes operativos previstos para los próximos años y en función de la incorporación de las recomendaciones de la EPT.

Ampliación/Replicación. Marenass es un proyecto que abarca alrededor del 7 % de las comunidades andinas registradas. Si se reconoce el éxito de Marenass, podría ser interesante una acción de difusión y de replicación. Un dato como punto de partida: el costo de Marenass, por todo concepto, es de alrededor de USD 40 000 por Comunidad o un promedio de USD 350 por familia y es demostrado que la capitalización en las comunidades muy rápidamente supera es monto.