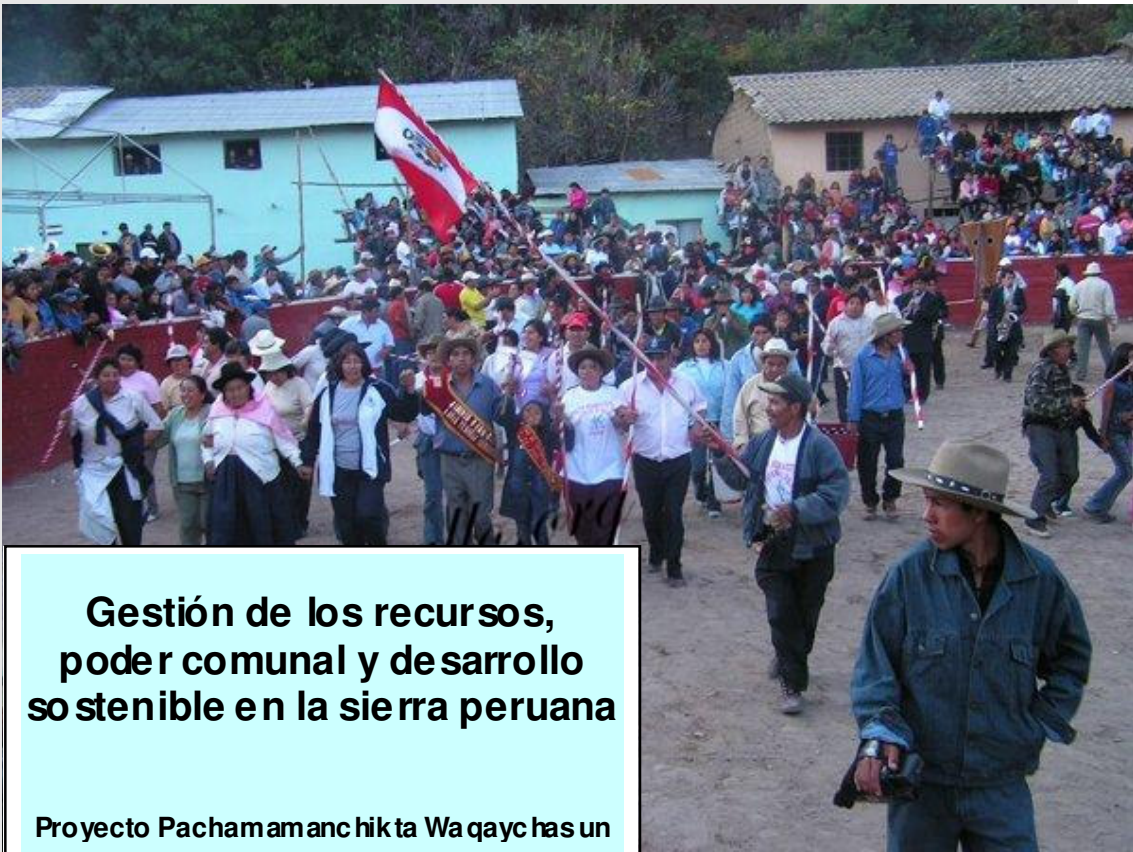


**Centro de Desarrollo Agropecuario (CEDAP)
Ayacucho, Perú, 2008**



**Gestión de los recursos,
poder comunal y desarrollo
sostenible en la sierra peruana**

Proyecto Pachamamanc hikta Wa qayc has un

Presentación

¿Es posible el desarrollo de la sierra peruana?

Este trabajo trata sobre la movilización de unas 140 comunidades ayacuchanas de Cangallo y La Mar por recomponer sus instituciones y dar nueva vida a sus territorios superando condiciones adversas. Lo hicieron dentro del proyecto *Pachamanchikta Waqaychasun* (*Conserveemos nuestra madre tierra*), conducido por el Centro de Desarrollo Agropecuario (CEDAP) de Ayacucho entre 2004 y 2007.

El CEDAP es una institución creada en 1978. Su labor consiste en facilitar y acompañar a las comunidades andinas en el manejo de sus recursos naturales y en el desarrollo de sus capacidades. En las experiencias de este proyecto intervinieron como contrapartes las agencias solidarias CHRISTIAN AID, DIAKONIA, EED, Intermon OXFAM, OXFAM Gran Bretaña y SNV junto a líderes comunales, autoridades de poblados rurales y profesionales en desarrollo agrario.

Hace 25 años, un ministro de agricultura visitó algunos poblados campesinos en Cusco donde la cooperación internacional impulsaba proyectos agropecuarios. *¿Por qué botar la plata aquí?* – preguntó contrariado. En noviembre de 2005, el candidato Alan García lanzó una idea distinta llamada *Sierra Exportadora*. Declaró: «*Cinco años y 120 millones de dólares es todo lo que se necesita para convertir a la sierra del Perú en una gran industria que venda productos agrícolas fuera del país*». Un año después, este anuncio de campaña se convirtió en ley y es ahora un proyecto financiado.

Son dos miradas sobre la sierra. La primera evoca a los *Heraldos Negros* que anuncian la muerte del poema de Vallejo; la segunda es una apuesta de futuro. Para el CEDAP este desafío tiene tres décadas y lo emprendido en Cangallo y La Mar demuestra que es posible lograr cambios económicos y sociales si las comunidades andinas ordenan lo que tienen – tierras, agua, pastos, ganado – y despliegan sus conocimientos junto con la capacidad de asociación cooperativa de sus pobladores. La fuerza de estos procesos puede generar transformaciones en los espacios regionales.

En este trabajo recogemos las reflexiones de los actores sobre los cambios generados por las experiencias del proyecto *Pachamanchikta Waqaychasun* y las lecciones derivadas. Muestran argumentos para creer en el futuro de las poblaciones de los Andes.

Enrique Nolte
Edilberto Portugal.

Lima, junio de 2008

CONTENIDO

Introducción	03
1. Marco territorial del proyecto	09
Ayacucho	
El PW en Cangallo y La Mar	
2. Trayectoria del CEDAP	18
Tiempos de rupturas	
En el tiempo de la pacificación	
Escenarios de inestabilidad	
3. Cambios generados	24
Espacios comunales alterados	
Secuencia de los cambios en el PW	
Lo ocurrido en la vivienda y finca familiar	
Control y manejo de los recursos naturales	
Recomposición del tejido social	
Las comunidades en ciudadanía activa	
Liderazgo de las mujeres indígenas	
4. El software del <i>Pachamanchikta Waqaychasun</i>	41
Conceptos como herramientas para el cambio con visión andina	
Estrategias para la movilización comunitaria	
Una pedagogía de desarrollo rural andino	
5. Lecciones de la experiencia del PW.	58
Modelo de movilización comunal y desarrollo sostenible	
Pedagogía de capacidades en comunidades andinas	
Acceso a la participación ciudadana activa	
Lo aprendido en la práctica del <i>atipanakuy</i>	
6. Desafíos y recomendaciones	62
Frente a grandes barreras	
Desarrollando la capacidad de incidencia política	
Enfrentando al mercado	
Puntos a debatir	
ANEXOS	68

- I. Aportes temáticos y lecciones extraídas por el equipo del CEDAP en el PW
- II. Conceptos en los talleres de la sistematización del PW

Introducción

Queremos que sistematice en nuestras experiencias para enseñar a otros

Ezequiel Msarayme¹

Al visitar algunas zonas campesinas de Cangallo y La Mar asociadas con el proyecto *Pachamamanchikta Waqaychasun* encontramos casas ordenadas, huertos y praderas vivas. Nos preguntábamos: ¿Estas fueron zonas arrasadas? ¿Cómo quedaron atrás los campos secos y las viviendas en ruina? Las preguntas nos colocaron en el tema central de indagación para la sistematización de experiencias que emprendíamos en agosto de 2007: los cambios en la calidad de vida, en la producción y en la política producidos por la alianza entre comunidades andinas y un proyecto externo de desarrollo a bajo costo y en poco tiempo.

Examinamos las transformaciones ocurridas. Verificamos su extensión y tratamos de esclarecer el método de intervención aplicado. Participaron en la tarea líderes campesinos, autoridades comunales, regidores de municipalidades y el equipo del CEDAP.

El primer taller de sistematización interno – agosto de 2007 – determinó la forma y alcance de la tarea:

- Se trata de interpretar la práctica realizada e identificar sus significados.
- Implica una mirada de conjunto a lo actuado y a su desarrollo histórico.
- La finalidad es producir conocimientos a partir de la experiencia.²

En este evento inicial se acordó recoger información en el campo - entrevistas y asambleas -, analizarla en talleres internos y producir documentos de interpretación a lo largo del proceso. Líderes comunales mujeres y varones, representantes de los gobiernos locales, serían los informantes principales. En los talleres siguientes – octubre y noviembre – los participantes seleccionaron y analizaron la información recogida, examinaron los cambios, plantearon hipótesis y sacaron conclusiones sobre los significados.

El marco histórico del proyecto

El PW nació en 2004 con una *evaluación ex-ante* impulsada por las contrapartes del proyecto. En ella apareció que los *concursons* entre familias y comunidades, estrategia aplicada desde años atrás – *atipanaku* y en la tradición andina –, movilizaban a mucha gente a lo largo de las campañas agrícolas, creaban excelentes oportunidades de aprendizaje y producían cambios que penetraban a toda la vida comunal. La experiencia *Pachamama Raymi* del Cusco (1988), había sido la semilla.

¹ Regidor de la Municipalidad de Paras, en Santa Fe, 31 de agosto de 2007 (Ingeniera Tulia García León).

² Planteamientos de la jornada del 26 de julio de 2007. Participaron, Carlos Alviar Madueño (Director), Heraclio Luján Loayza, Dante Alviar Madueño, Tulia García León, Alberto Chacchi Meneses, Janet Vegas Taquiri, y los consultores Enrique Nolte y Edilberto Portugal. Asistió, también, Giovanna Vásquez de la agencia solidaria INTERMÓN.

Pachamama Raymi

El Raymi - *Fiesta* en Quechua - fue un sistema de capacitación horizontal para las comunidades campesinas andinas, diseñado por el Proyecto de *Desarrollo Rural en Microrregiones* (PRODERM) de Cusco y sostenido por la Cooperación Holandesa, el Gobierno Peruano y la Unión Europea.

Nos basamos en el Raymi – comentaba el ingeniero Heraclio Luján, coordinador del equipo de La Mar – *e incorporamos otros elementos.*

La evaluación *ex - ante* encontró que la movilización promovida por el *atipanakuy* traspasaba el espacio comunal y daba poder a los comuneros para intervenir como actores en los espacios públicos. Sus conclusiones orientaron al PW para incorporar en su finalidad esta dimensión que implicaba reconocer la potencialidad en las experiencias comuneras para producir cambios. Sin embargo, el objetivo del proyecto se mantuvo en la fórmula siguiente:

Desarrollar una estrategia de manejo de recursos naturales para mejorar la calidad de vida en los distritos de Anco, Chungui, Chikas y Luis Carranza de la provincia de La Mar. Chuschi y Paras de la provincia de Cargallo.

Los objetivos específicos señalaron el fortalecimiento de la organización; el mejoramiento de la producción agropecuaria; el incremento de ingresos campesinos; la salud y educación de calidad; el liderazgo de las mujeres.

En septiembre de 2006 la misión evaluadora de la agencia solidaria Evangelischer Entwicklungsdienst Deutschland (EED)³, encontró al PW en el 75% de su realización. Verificó que el proyecto movilizaba a las comunidades en relación a sus recursos; propiciaba la creación de nuevas redes sociales; facilitaba alianzas de las comunidades campesinas con los gobiernos locales; impulsaba la participación de las mujeres como dirigentes. Los evaluadores destacaron los siguientes hechos:

- Mejores niveles de calidad de vida en las familias comuneras (*allin kawsay*) de unas 80 comunidades en tres provincias ayacuchanas.
- Inicio de una etapa de desarrollo empresarial en los poblados quechuas del proyecto.
- Participación de líderes comunales en las decisiones sobre los *presupuestos participativos* y las rendiciones de cuentas de los gobiernos locales lo mismo que en los comités de coordinación local y en las mesas de concertación distrital. *La participación en la gestión pública es uno de los aspectos mejor logrados del proyecto* – concluyó la evaluación -.

La evaluación encontró, entonces, el ángulo político del proyecto que había quedado insuficientemente expresado en los primeros objetivos escritos. Se trataba del poder de las comunidades para intervenir en la gestión de los gobiernos locales. Esta dimensión sí había sido explicitada en la versión que hicieron Intermon OXFAM y el CEDAP sobre el objetivo del proyecto en los términos siguientes:

³ La traducción de este nombre sería, *Servicio Evangélico de Alemania para el Desarrollo*. Los consultores fueron Gina Arnillas Traveso y Vidal Pino Zambrano: Evaluación 2006. Pw CEDAP / EED N° 2004 0232 G.

Validar un modelo de gestión económica local centrada en la gestión comunal de los recursos naturales como propuesta viable y posible de ser replicada a nivel regional.

Consecuentemente, el informe de la evaluación de Intermon OXFAM en los últimos meses de 2007 para las comunidades de Cangallo⁴, dio cuenta de la creación de un poder comunal que influye en las municipalidades de cuatro distritos. Registró la participación del 93% de comunidades y del 90% de las familias comuneras en movilizaciones en torno a los recursos comunales.

Este mismo informe señaló dos hechos de proyección logrados por el CEDAP como institución participante en la vida política regional: [1] Inclusión de la propuesta de gestión integral y sostenible de los recursos naturales del proyecto PW en la Agenda Agraria Regional de Ayacucho⁵. [2] Impulso a la aprobación de la ley de creación del *Fondo de Desarrollo Socio Económico del Proyecto Camisea* (FOCAM), reconocido por el Gobierno Regional.⁶

Las evaluaciones señalaron algunas debilidades en la implementación del PW como las siguientes:

- alejamiento del carácter festivo del Raymi andino en los concursos del PW;
- tratamiento insuficiente a la reconciliación, la equidad, la inclusión frente a las tensiones que provoca la competitividad en los concursos;
- escaso desarrollo en el tema de productos comunales competitivos con el enfoque de cadenas productivas;
- nivel incipiente en cuanto a estudios de competitividad de los productos de las unidades familiares bajo condiciones agroecológicas.

Tareas del estudio

De acuerdo al plan de trabajo, el equipo, la dirección del CEDAP y los consultores examinaron los planteamientos generales del PW; organizaron la información acumulada; entrevistaron a diversos actores en el campo; procesaron la información y la analizaron en jornadas internas. Los consultores elaboraron el Informe Preliminar que ha precedido a la producción de este trabajo.

La búsqueda

Las primeras preguntas para este estudio buscaban la explicación de los cambios generados por el PW: ¿son sostenibles?; ¿muestran vías para la lucha contra la pobreza?; ¿son replicables?; ¿pueden influir en políticas públicas?; ¿bajo qué condiciones se realizaron?

Responder a esta última cuestión nos obligaba a mirar los hechos políticos nacionales ocurridos en el tiempo del proyecto. Por ejemplo, la *restauración democrática* ocurrida

⁴ CAVASSA, Augusto "Evaluación Final del proyecto *Gestión Local del Desarrollo e Incidencia en Política Agraria en Ayacucho*". Intermon Oxfam (2004-2007).

⁵ La propuesta liderada por el CEDAP fue apoyada por Intermon Oxfam y del trabajo de varias ONG de Ayacucho agrupadas en la Coordinadora Rural Nacional del Perú.

⁶ Mediante este Fondo el Estado transfiere el 25% de las regalías del proyecto Camisea para el desarrollo de Ayacucho, Huancavelica, Ica y Lima provincias.

en el Perú después de once años de autoritarismo, el asombroso crecimiento en su PBI, la democracia reinstaurada en el nuevo siglo. Había que mirar, también, los problemas no resueltos: ausencia de políticas de promoción para la producción en zonas andinas; mercados rurales serranos aislados; exclusión étnica; bajo nivel educativo; condiciones de vida precarias. Correspondía en este marco, finalmente, considerar lo propio de las zonas del proyecto como el desgarramiento del tejido social por la violencia política armada, el incremento del narcotráfico vinculado a la falta de empleo rural remunerado, la fragmentación política de la población en una democracia carente de partidos⁷. Había que tomar en cuenta de manera especial, el desplazamiento forzado - éxodo y retorno - de miles de familias campesinas ayacuchanas durante dos décadas.

Muchos migraron. Retornaron a partir del año 1995 con nuevas costumbres y formas de plantear el desarrollo de sus comunidades – constataba Heraclio Luján en su recorrido por Chungui -. Traían esquemas urbanos de Lima, Ayacucho, Apurímac, la selva. Entonces se produjo en las comunidades una mixtura en las visiones de desarrollo.

Los dirigentes entrevistados para el estudio dijeron al respecto:

Antes que llegaran los desplazados había más comodidad para organizarnos por que había poca gente y podíamos trabajar mejor.

Anuncio de grandes cambios

En 2006 el gobierno peruano creó el *Programa Sierra Exportadora* y lo declaró Organismo Público Descentralizado. Anunció el propósito - solucionar la pobreza de la sierra - , y la estrategia - integrar los espacios andinos al mercado mundial -. Un año después, el presidente del Programa informó que la exportación agrícola en la Sierra había generado 9 800 puestos de trabajo.

Algunas organizaciones campesinas peruanas se manifestaron en contra de esta propuesta

La Convención Nacional del Agro (Conveagro), la Junta Nacional de Usuarios de Riego del Perú (JNUDRP) y la Confederación Nacional Agraria (CNA) sostienen que ese proyecto “sólo beneficiará” al sector agroexportador y perjudicará a las comunidades campesinas del interior del país.⁸

El diálogo con los actores en el campo

Facilitaron las visitas a las comunidades las personas expertas del CEDAP, Tulia García León, Alberto Chacchi Meneses, Heraclio Luján Loayza, Dante Alviar Madueño, Janeth Vegas Taquiri, Aensóna Méndez Lanasca. El programa de radio del CEDAP, *Rimaykusunchik*⁹ -a cargo de la comunicadora Gladys Díaz Tineo -brindó abundante material grabado.

⁷ En las primeras elecciones para el gobierno regional y las municipalidades – como en casi todo el país - los triunfadores no fueron partidos sino personas y por escasa mayoría. Ver TANAKA:2003.

⁸ *Los productores rechazan proyecto gubernamental Sierra Exportadora*, EIComercio, 09 10. 06.

⁹ Traducido sería *Digamos nuestra palabra*. Sale todos los días de la semana durante dos horas, a través de una emisora local que llega a las poblaciones quechuas del departamento.

Los comuneros entrevistados para este estudio presentaron sus experiencias contrastando el “antes” del PW y la situación posterior a la aplicación del mismo. Los testimonios mostraron transformaciones en la vida familiar: vivienda, relaciones, predios, en el ordenamiento de la comunidad para el manejo del agua, las tierras de cultivo, los animales, los pastos, los bosques. Se refirieron, también, a la participación comunera en las decisiones de los gobiernos locales. En esa memoria del “antes”, sin embargo, no apareció el conflicto violento ocurrido en sus territorios durante veinte años.

Un software para el desarrollo rural

Era una realidad sorprendente: dos pequeños equipos zonales, sin paquetes de la clásica *extensión agrícola* - semillas, animales mejorados, cemento, fertilizantes, calaminas...,- promovieron movilizaciones de cambio para 142 comunidades de Cangallo y La Mar en tres años. Para explicar esto había que penetrar en la lógica de la intervención del PW, es decir, examinar las ideas, estrategias y enfoques por un lado, y, por otro, comprender los procedimientos metodológicos. Se trataba, entonces, de examinar este software eficiente y de bajo costo para el desarrollo rural andino.

OXFAM G.B. en su recorrido por el proyecto en comunidades Chushi y Paras (2006) encontró que por cada dólar de ayuda externa los comuneros aportaron US\$ 7.50.¹⁰

Encontramos como punto clave en el examen propuesto la estrategia de intervención que articulaba cuatro elementos: recursos naturales, saberes previos de los comuneros, potencia organizativa andina, movilización de la población. Era el diseño que Carlos Alviar, director del CEDAP, había definido en forma resumida:

Es una realización estratégica para movilizar a los pobladores rurales a través de la recuperación de sus recursos. Las fuerzas principales para esta movilización son los conocimientos andinos y el potencial organizativo existente.

Facilidades y limitaciones

Los elementos que facilitaron las acciones de la sistematización, fueron los siguientes:

- Apoyo pleno de la dirección del CEDAP, de los equipos y de los responsables zonales.
- Facilidad de interacción entre los profesionales del PW y los dirigentes, líderes, lideresas autoridades distritales, autoridades comunales
- Disposición del equipo institucional para producir información e intervenir en el análisis de la información recogida.
- Interés de los dirigentes campesinos del PW por relatar sus experiencias, dar sus opiniones y difundir lo aprendido.

La limitación principal fue el tiempo reducido en relación a la dimensión de la experiencia. Las visitas a las comunidades del PW fueron cortas y breve el intercambio con los actores principales. La comunicación entre los consultores y el equipo del proyecto se resolvió a través de contactos puntuales y de mensajes electrónicos.

¹⁰ Balance de Ejecución de Gastos CEDAP – 18 meses de Concurso en Paras y Chuschi, Informe 2006.

La ruta de este documento

En primer lugar presentamos el **territorio del proyecto** con trazos gruesos pero de modo que permitan un acercamiento al departamento de Ayacucho y faciliten una entrada a las dos provincias y a los seis distritos donde se realizó el proyecto *Pachama mandikta Waqaychasun* (PW). Seguidamente hacemos un recorrido breve por la **trayectoria** o ruta histórica del Centro de Desarrollo Agropecuario (CEDAP) en el campo del desarrollo rural andino para entender las raíces y el desarrollo de sus planteamientos actuales.

En tercer lugar hacemos una recuperación sistemática de los **cambios generados** por el proyecto. En ella los datos estadísticos y la valoración de los logros no ocupan el lugar principal. Destacan, más bien, la descripción de las transformaciones producidas y la exposición de los significados desde la perspectiva de los actores del PW.

En cuarto lugar interpretamos el modelo de intervención del CEDAP compuesto por conceptos, estrategias y procedimientos metodológicos.

Las dos partes que siguen podrían integrar un capítulo de conclusiones. Se trata de las **lecciones de la experiencia**, los **desafíos** que plantea su continuidad esperada y las **recomendaciones** correspondientes desde la lógica misma del proyecto realizado.

Finalmente, incorporamos una sección de **anexos** que recoge una parte de la interpretación acerca de conceptos y temas fundamentales del PW realizado por el equipo del CEDAP en los talleres realizados durante un semestre.

Una de las riquezas de la sistematización es que permite mirar retrospectivamente para hacer construcciones prospectivas. No cabe duda que CEDAP y las personas que en el futuro pudieran laborar en otros marcos institucionales, valorarán y aprovecharán esta experiencia como parte integral de la ejecución, que es, finalmente, lo que en este documento se busca, es decir, aprehender para aprender.

Tulia García León

1. Marco territorial del proyecto

1.1. Ayacucho

1.2. Las provincias del Proyecto: Cangallo, La Mar

1.3. El PW en distritos de Cangallo

1.4. El PW en distritos de La Mar



1. Ayacucho

Es un departamento de los Andes altos del Perú del sur. El Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) le da la cifra de 581 656 habitantes en 2005 en gran parte pobladores indígenas.¹¹ Ayacucho tiene 11 provincias 111 distritos y 454 comunidades campesinas. Se encuentra al sudeste de Lima en los Andes del centro y sur del Perú al este de la Cordillera Occidental. Ocupa el segundo lugar entre los departamentos con mayor pobreza. Algunas zonas de esta región se encuentran sobre los 4 mil metros de altura y otras en la selva amazónica.



¹¹ Esta denominación – sostenida por las NNJU – corresponde a pueblos que fueron colonizados y que mantienen territorios y tradiciones antiguos.

Esta fue una región donde se asentó un poderoso reino anterior al Tawantinsuyo conocido como el *Imperio Wari* entre los siglos VII y XI d.c.

El 63% de la población rural de Ayacucho forma parte de las comunidades campesinas. En las 454 comunidades reconocidas viven aproximadamente 55 mil familias que poseen el 72% de la tierra agropecuaria del departamento y el 80% del stock ganadero. El nivel de vida en el departamento se refleja en los siguientes datos:

- El 52% de población carece de agua potable y 79% de saneamiento básico.
- La esperanza de vida al nacer es 66 años, 2.7 menos que el promedio nacional.
- El 43,5 de la población rural es analfabeta.
- El analfabetismo entre las mujeres mayores de 15 años alcanza el 40.8%.
- El promedio de años de estudio es apenas 5.5 años.
- La mortalidad infantil es 44.6 por 1000 nacidos vivos.
- 36% de niños están afectados por desnutrición crónica severa.
- El ingreso per cápita mensual es inferior a 200 nuevos soles

La capital Ayacucho tiene 93 mil habitantes y está ubicada a 2 761 metros de altura. La selva amazónica se encuentra a 8 horas de ella.

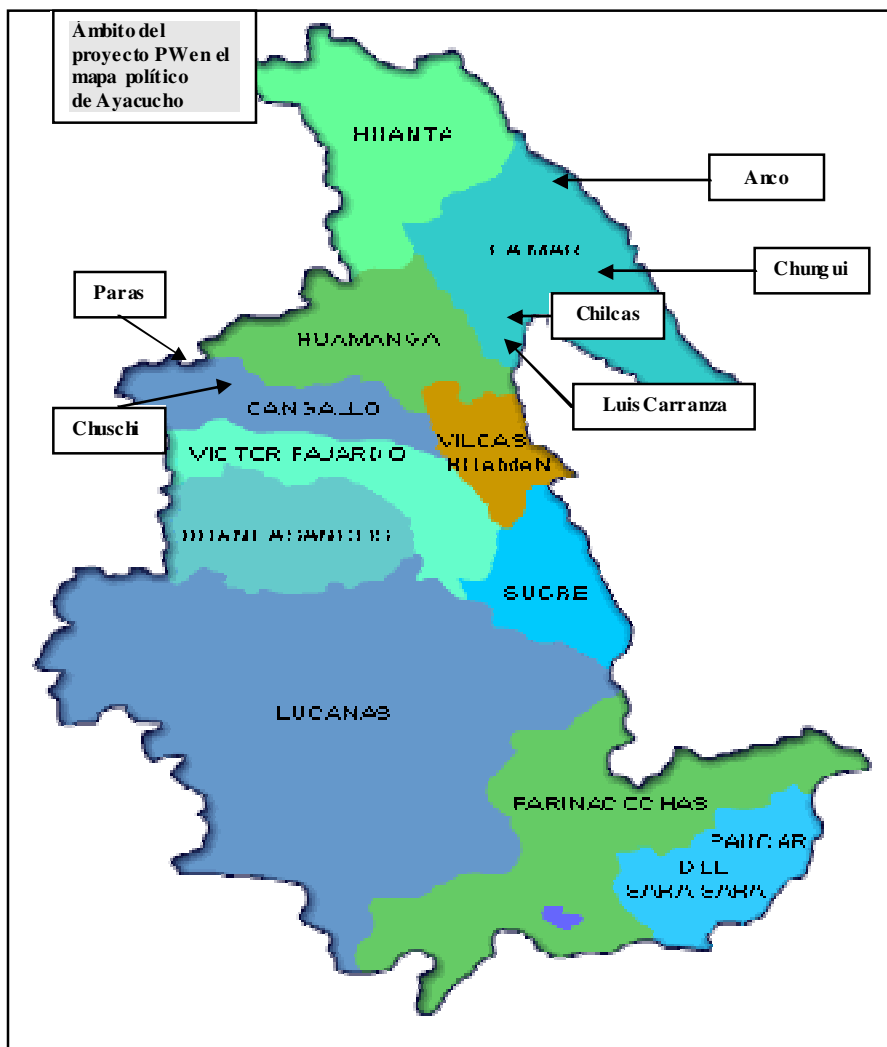


En la Pampa de la Quinua, cerca de Huamanga, ocurrió la batalla donde América del Sur se liberó del dominio colonial español (1824). En ella, el ejército libertador fue reforzado por los *Morochucos*, jinetes guerrilleros de Cangallo. En otro momento histórico este grupo aguerrido combatió junto con las tropas del General Andrés Avelino Cáceres contra la invasión chilena en 1890.

En la actualidad existe un distrito que lleva el nombre de los Morochucos. Se encuentra en la provincia de Cangallo. Sus habitantes destacan por la afirmación y defensa de los valores andinos.

1.2 Las provincias del proyecto: Cangallo y La Mar

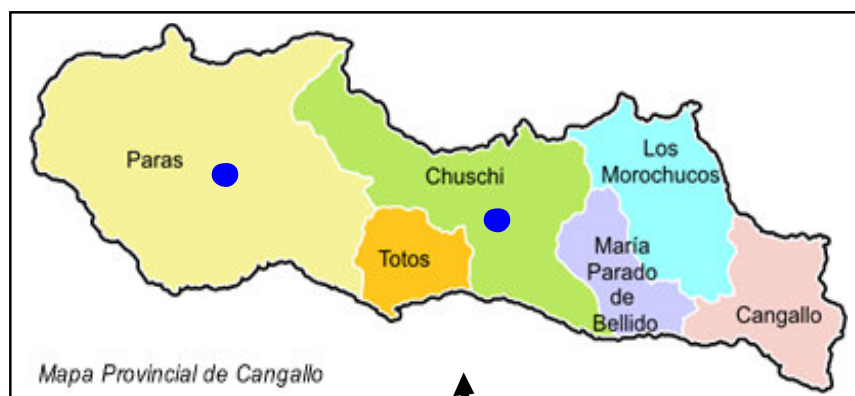
El proyecto *Pachamanchika Waqaychasun* (PW) fue ejecutado en seis distritos del departamento de Ayacucho: **Chuschi**, **Paras** (Provincia de Cangallo); **Anco**, **Chilcas**, **Chungui**, **Luis Carranza** (Provincia de La Mar) con una cobertura de 142 poblaciones.



Provincias	Distritos	Superficie (km ²)	%	Población	%
Cangallo	Paras Chuschi	4 392,5	10,2	80 208	13,79
La Mar	Anco Chungui Chilcas Luis Carranza	1 916,7	4,3	38 694	6,65

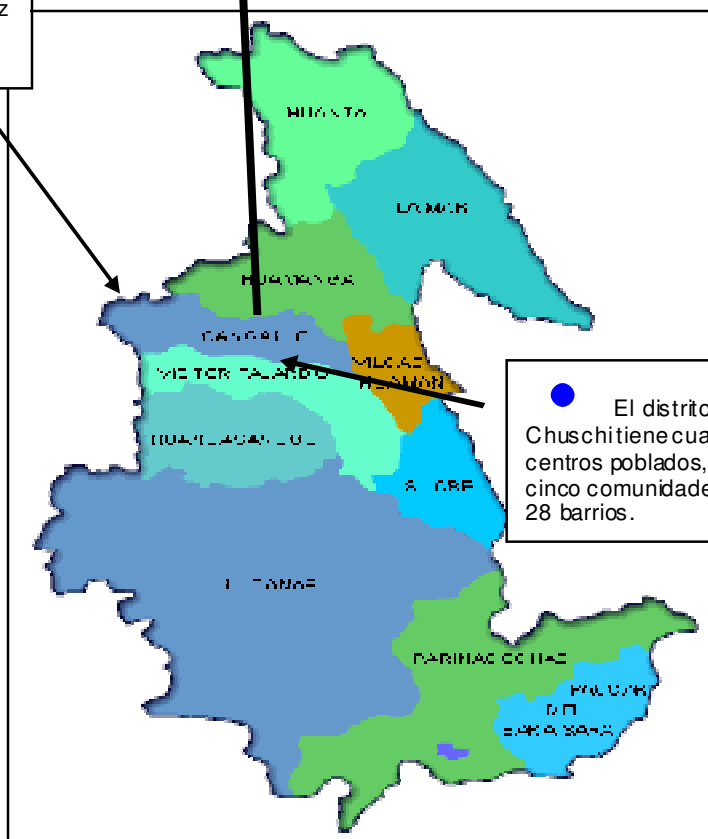
1.3. El PW en distritos de Cangallo

Los distritos del PW en la provincia de Cangallo **Paras** y **Chuschi** se encuentran al sur oeste de la provincia de Huamanga, en la margen izquierda del río Pampas.



● El distrito de Paras, cuenta con 7 centros poblados, diez comunidades, 32 barrios.

El distrito de Paras destaca en la provincia por su extensión territorial. Su población es de 7 614 habitantes. La población de Chuschi es de 9 206.



● El distrito de Chuschi tiene cuatro centros poblados, cinco comunidades y 28 barrios.



En la clasificación espacial de la región Ayacucho, la provincia de Cangallo se encuentra en la zona central dentro del subespacio de *Abrupta Serranía*. La principal actividad en relación al PBI es la pecuaria, seguida de la agrícola.

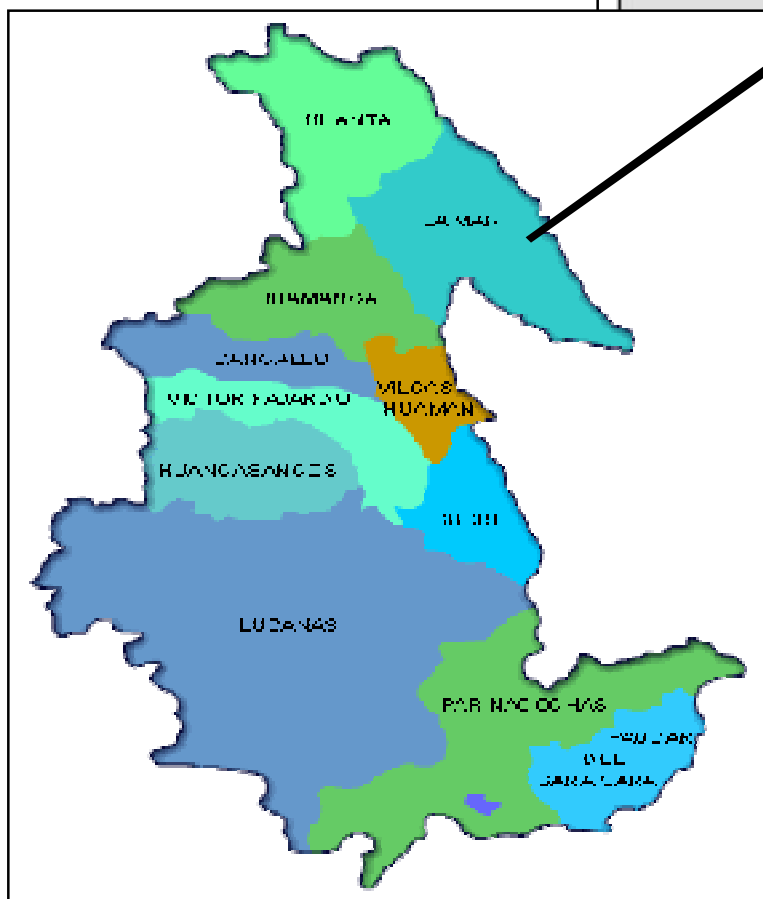
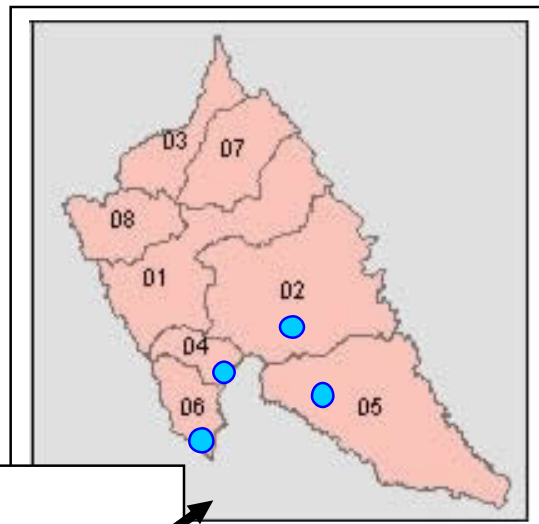
Chuschi



Chuschi – dice Intemón OXFAM - no es cualquier distrito del departamento de Ayacucho. Es el lugar donde se inició la violencia política y militar que vivió el Perú durante doce años.

1.4. El PW en distritos de La Mar

1. San Miguel
2. **Anco**
3. Ayna
4. **Chilcas**
5. **Chungui**
6. **Luis Carranza**
7. Santa Rosa
8. Tambo



La intervención del CEDAP para el proyecto PW se concentra en los distritos de Anco **2**, Chilcas **4**, Chungui **5** Luis Carranza **6**

Chungui el distrito más pobre de Ayacucho – Censo Nacional 1993 – se encuentra al sur de la provincia de La Mar. Tiene pisos desde 800 metros - orillas del río Apurímac selva alta - hasta 4 811 metros en la puna. La capital del distrito, del mismo nombre, está a 3 500 metros. A Chungui se

llega por una carretera, en parte afirmada, que recorre 222 kilómetros desde Ayacucho. El viaje se hace en diez horas, aproximadamente.

Chungui



En la zona de *Oreja de Perro* existen unas 15 comunidades escasamente vinculadas con la capital del distrito. La vía más accesible a esta zona es desde Andahuaylas. Partiendo de allí, los vehículos llegan hasta un puente peatonal en tres horas.

Productos principales: En las partes medias y altas: maíz, habas, alverjas, cebada. En las partes bajas: naranjas, plátanos, chirimoyas. En la zona selvática café, cacao, yuca, maní, coca y frutas como papaya, plátano, piña, lima dulce.

Entonces llegó Sendero Luminoso primero a Chungui y luego pasó a la Oreja, y empezaron a matar. Mataron en la comunidad de Chupón y de ahí pasaron a otro sitio y regresaron acá a Chungui y también mataron gente¹².

Por los territorios de **Anco**, otro distrito de la provincia de La Mar donde opera el proyecto pasa, desde 2004, una sección de la tubería del gas natural proveniente de las selvas de Camisea (Cusco) con dirección a la costa peruana¹³. El lugar de la explotación se encuentra dentro de los territorios de dos pueblos amazónicos indígenas: los Matsiguengas y los Yine Yami (15 mil habitantes).

¹² Testimonio recogido por el CEDAP y después incorporado en el Informe de la CVR.

¹³ El consorcio Pluspetrol, Hunt Oil, Repsol explota el gas con una concesión de 40 años. La Compañía Transportadora de Gas del Perú (TGP), se encarga del traslado a través de 700km cortando los Andes.

Camisea, la fuente de gas natural más importante del país y de América Latina tiene reservas estimadas de 11 trillones de pies cúbicos con líquidos asociados para unos 600 millones de barriles.

Instalación del gasoducto en las alturas de Anco



Pobreza en los territorios del PW

Provincias	Pobreza extrema	Muy pobres	Pobres
LA MAR	Chungui Luis carranza	Anco Santa rosa Tambo Chilcas	San Miguel
CANGALLO	Chuschi	Totos Paras María Parado Los Mrochucos	

En la clasificación territorial de la región Ayacucho, la provincia de La Mar se encuentra en la zona norte dentro del subespacio *Andino Tropical*. Su principal actividad en relación al PBI es la agrícola seguida de la pecuaria. El café y el cacao son los cultivos más importantes de la provincia.

2. Trayectoria del CEDAP (1978 – 2007)

2.1. Tiempos de rupturas (1978-2000)

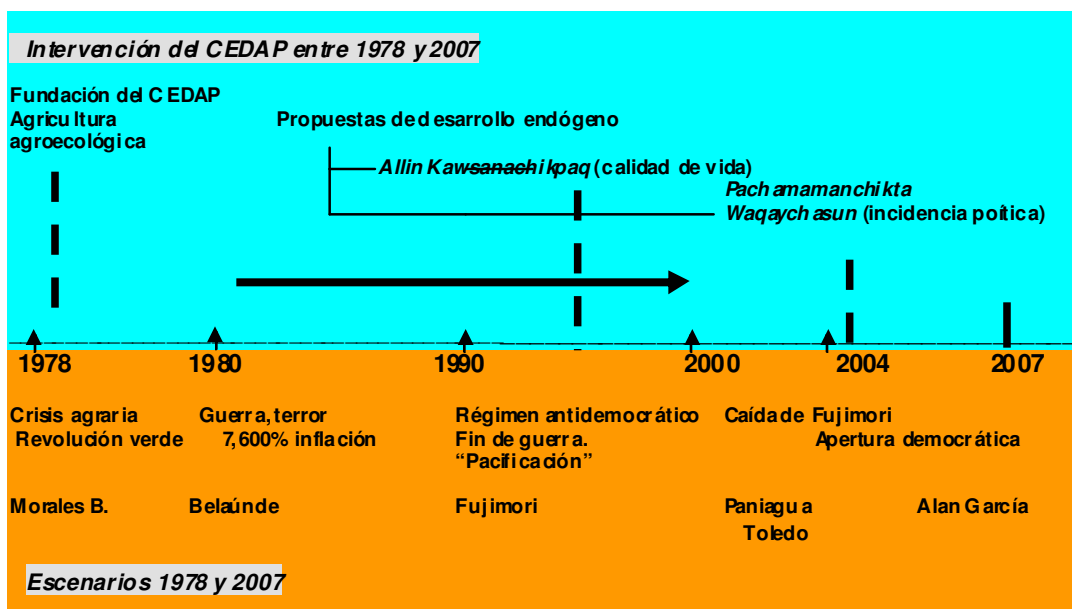
2.2. En el escenario de la pacificación
(1992 – 2001)

2.3. Escenarios de inestabilidad (2002 – 2007)

Las preguntas del estudio no podían ser respondidas solo mirando o recogiendo los datos inmediatos de la experiencia. Obligaron a indagar en los antecedentes, es decir, a entrar en el terreno histórico. Así fue. Las notas que siguen dan cuenta de nuestro recorrido por la trayectoria del CEDAP en Ayacucho.

2.1. Tiempos de rupturas (1978 – 2000)

El gráfico siguiente resume los momentos principales de la intervención del CEDAP desde su fundación y los escenarios en los cuales se desplegó su propuesta:



Desarrollo de la propuesta del CEDAP	Escenarios políticos
<ul style="list-style-type: none"> - Agricultura ecológica sobre bases comuneras como alternativa a la <i>revolución verde</i> (1978 -1984). - Experiencias de desarrollo desde la <i>visión andina</i> desde los comuneros Quechuas. - Apuesta por la calidad de vida en los Andes: <i>Allinta Kawsanachikpaq Desarrollo endógeno y atipanaky</i>. - Apuesta política: <i>Pachamamanchikta Waqaychasun</i>: Incidencia con propuestas de desarrollo de la sierra. 	<ul style="list-style-type: none"> - Crisis agraria seguida de la implantación de la revolución verde (década del 70). - Guerra, terror e hiperinflación (década del 80). - Régimen antidemocrático (Fujimori); cae el líder Sendero Luminoso fin de la guerra política; pacificación: Comandos Militares reemplazan a las autoridades civiles; medidas asistenciales en zonas devastadas. (1990 – 2000). - Caída de Fujimori : la mafia en el poder es descubierta; (2000) - Apertura democrática: elecciones, medidas anticorrupción y descentralistas a favor de la descentralización. (2001 - 2006).

En esta historia destacan dos momentos cruciales. El primero corresponde a los cambios estructurales producidos por la Reforma Agraria 1968 - 1975; el segundo a la guerra política que entre 1980 y 1992 acarreó unos 70 mil muertos en el Perú, la mayoría de ellos civiles e indígenas. Examinemos este período de conflicto:

- La violencia política se convirtió en terrorismo contra las poblaciones y comunidades indígenas. Una rápida referencia de lo ocurrido en Chungui – zona de intervención del CEDAP – lo demuestra:

La *Oreja de Perro*, distrito de Chungui, fue escogido por el Partido Comunista del Perú (Sendero Luminoso) para concentrar sus fuerzas entre Ayacucho y Andahuaylas, entre sierra y la selva. Una de sus primeras acciones fue el asalto y quema de la hacienda Chapi¹⁴. Siguió, entonces, una ronda de represalias y de contrarrepresalias, una lucha convertida en competencia de terror entre las fuerzas en conflicto. La *Comisión de la Verdad y Reconciliación* que investigó las violaciones a los Derechos Humanos en esta guerra, recogió el siguiente episodio mostrado en forma resumida:

- Los *sinchis*¹⁵ llegaron a Chapi y acusaron a los pobladores de haber ayudado a los subversivos en el asalto de la hacienda Chapi. Fusilaron a los comuneros sospechosos.
- Los senderistas retornaron a Chapi. Encontraron a tres supuestos delatores y los ahorcaron. Seguidamente asaltaron a varias comunidades de la *Oreja de Perro*. Asesinaron a las autoridades, castigaron a “inmorales” - abigeos, mujeres infieles -, expropiaron a los abusivos y a los supuestos poseedores de riqueza ilícita.
- En respuesta los militares arrasaron varias comunidades. Torturaron, mataron y quemaron a indiscriminadamente. En todos los casos violaron a las mujeres.

- La violencia política encontró al CEDAP en diversas comunidades y apoyando a la Federación Agraria Departamental (FADA). Por estos compromisos sufrió amenazas y un ataque en 1988. Parte de su equipo y su director fueron capturados por una columna subversiva en el campo. Estuvieron maniatados e interrogados durante horas. Su vehículo fue incendiado.

El CEDAP suspendió la intervención que había iniciado en Chungui en la época de los hechos descritos pero continuó en otras zonas rurales de Ayacucho.

2.2 En el escenario de la “pacificación” (1992- 2001)

Fujimori llegó en 1990 a la presidencia. Encontró al país en crisis económica y agobiado por la guerra interna. En abril de 1992 eliminó el Congreso, capturó los medios de comunicación, sometió al poder judicial. Concentró el poder en su persona y dirigió la guerra con toda la fuerza militar del Estado. La confrontación, sin embargo, tomó otro giro cuando las organizaciones campesinas y los *ronderos* intervinieron. Los senderistas se replegaron hacia las ciudades.

¹⁴ Esta hacienda había sido asaltada por una columna guerrillera en 1965. (BÉJAR, Héctor: 1973).

¹⁵ *Sinchis*, unidad de la Policía Nacional del Perú, especializada en la lucha contra la guerrilla creada en la década de los 60 años bajo el modelo de los *boinas verdes* del ejército norteamericano.

En 1992 cayó el jefe máximo de Sendero Luminoso y sus fuerzas se dispersaron. Los *Comandos Políticos Militares* – Ejército Peruano - tomaron el control de las zonas “de emergencia”. Comenzó un período llamado de “pacificación”. Las autoridades locales quedaron subordinadas a los jefes militares. Los atropellos a los derechos humanos proliferaron en las zonas controladas al tiempo que se aplicaba medidas asistenciales como el *Programa de Apoyo al Repoblamiento y Desarrollo de las Zonas de Emergencia* (PAR). La cooperación internacional y diversas ONGs desarrollaban iniciativas para reconstituir las zonas afectadas.

En una mirada panorámica de toda esta historia, los campesinos andinos aparecen arrastrados por fuerzas externas. *Éramos como pajas llevadas por los vientos* – decía un viejo comunero. Profunda verdad que resume varias épocas. En la Reforma Agraria se implantaron formas de organización extrañas con respecto a la tradición y cultura locales. Cuando se desató la lucha armada, las poblaciones andinas fueron forzadas a ir detrás de las vanguardias militarizadas que pasaban por sus territorios. Finalmente, con la derrota de SL, llegó el asistencialismo a las comunidades devastadas.

Crisis y restauración

Al inicio del siglo XXI, Fujimori fue elegido para un tercer período como presidente en elecciones consideradas fraudulentas (mayo 2000). La crisis política llegó al extremo. En septiembre del 2000 la corrupción gubernamental se descubrió públicamente a través de la exposición de un video. Fujimori huyó, renunció desde el extranjero y se refugió en el Japón. En noviembre de 2000 Valentín Paniagua fue designado por el Congreso para una presidencia transitoria. En su corto mandato creó la *Comisión de la Verdad y Reconciliación Nacional* y la *Mesa de Concertación de Lucha Contra la Pobreza*.

Escenario después del período autoritario

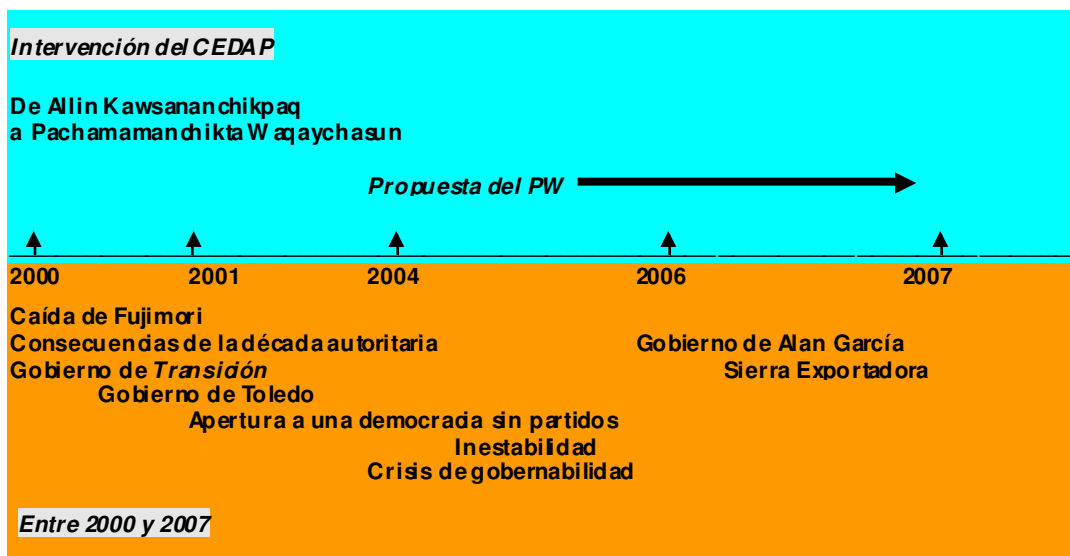
Situación política	Situación económica	Consecuencias
<ul style="list-style-type: none"> • Destrucción de instituciones. • Restricciones democráticas. • Manipulación de la población (<i>medios</i>). • Ascenso y caída de la subversión política armada. • Guerra de <i>baja intensidad</i> conducida por el estado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Apertura a la inversión extranjera. • Entrada masiva de productos importados. • Privatización de empresas estatales. • Cierre de fábricas. • Dispositivos legales de “flexibilización” de las relaciones laborales. • Precios agrícolas congelados en chacra 	<ul style="list-style-type: none"> • Comunidades andinas arrasadas. • Debilitamiento de la asociatividad. • Ruina de sectores manufactureros y agrarios. • Deterioro de valores democráticos. • Restricción de derechos laborales. • Despidos masivos.
<p>Condiciones de pobreza al 2000¹⁶.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 14 millones 609 mil de personas en situación de pobreza. • 6 millones 513 mil en pobreza extrema. • En zonas rurales la extrema pobreza llega al 51.3% 	

¹⁶ INEI, Encuesta Nacional de Hogares, 2001.

Los componentes de esta situación dominaban en el momento en que nació el PW.

La historia reseñada muestra que el proyecto *Pachamamachikta Waqaychasun* tuvo que moverse en el espacio donde había ocurrido de manera continua un enorme sometimiento humano agravado por la guerra. Justamente allí debió apostar el CEDAP por el máximo despliegue de la libertad y capacidad creativa de la gente. Había, además, una condición en contra: las redes sociales estaban rotas

El gráfico siguiente muestra el escenario donde ha tenido su desarrollo el PW.



2.3. Escenarios de inestabilidad

El Perú mejoraba en cuanto a indicadores macro económicos después del *Gobierno de Transición*¹⁷. Los economistas destacaban este hecho pero al mismo tiempo manifestaban preocupaciones. Había inestabilidad.

En los últimos años la economía peruana es una de las que más creció en la región, y desde 2002 parece salir de un largo periodo de recesión. La relativa estabilidad económica contrasta con la gran inestabilidad política. (TANAKA: 2004).

La fragilidad política parecía inexplicable teniendo en cuenta, además, que el gobierno de Alejandro Toledo había ampliado el espacio democrático. Dio la *Ley de Bases de la Descentralización*, la *Ley Orgánica de los Gobiernos Regionales* y promovió la firma del *Acuerdo Nacional*¹⁸. La inestabilidad continuó. La mayor parte de la población parecía experimentar repudio frente a un crecimiento de la riqueza sin *chorreo*.

¹⁷ Según el diario *Gestión Económica* las ganancias de las grandes empresas se estaban duplicando.

¹⁸ Fue un documento de compromiso por la democracia firmado por la mayoría de agrupaciones políticas.

En el tramo final del gobierno de Toledo (2005-2006) aumentaron las señales de malestar en el Perú. Hubo paros y bloqueos de carreteras, sobre todo en las partes altas de los Andes. Los sectores en lucha fueron los mineros, cocalleros y productores de papa. En la costa, la *Junta Nacional de Regantes* levantó a miles de campesinos contra la importación de alimentos subsidiados y por la defensa de los derechos al agua. Toledo bajó hasta al 13% de aprobación ciudadana.¹⁹

En noviembre de 2002 habían sido elegidas las autoridades para gobiernos regionales y alcaldías sin que estos hechos levantaran abrieran un camino descentralista. Por el contrario, en algunos casos agravaron la inestabilidad. La votación en Ayacucho mostró una gran dispersión como en otras regiones. El gobierno regional elegido empezó con muy poco respaldo y rodeado por una oposición grande pero fragmentada.

La sierra en la agenda pública

En el primer año de gobierno de Alan García (2006 -2007), el proyecto PW llegaba a su maduración. La situación económica en las zonas rurales se mantenía en el estado crítico habitual. En octubre de 2006 salió la ley que creaba el *Programa Sierra Exportadora*²⁰. *La sierra – dijo el Presidente - siempre ha quedado fuera de nuestro movimiento económico. Así pasó con el guano, el salitre o la harina de pescado. Y una vez más la sierra podría quedar marginada de este proceso de globalización y de las exportaciones que le darían empleo, tecnología y modernidad. Y no debe ser así.*

Se puso en marcha, entonces, algo que no había ocurrido desde el gobierno de la fuerza militares en 1968: inversión estatal en la Sierra. Era un plan de cinco años para “poner en operación” a 150 mil hectáreas, dar trabajo a 300 mil personas, exportar al mercado internacional. La meta: 700 mil toneladas de exportación de productos como ajo, cebada, kiwicha, anís, quinua, sauco, frijol, maca, cacao, papa, rocoto, chirimoya, flores, fibra de alpaca...Se consideró a 11 departamentos para este programa exportador. Se apuesta a erradicar la pobreza de la sierra integrándola al mercado mundial. Los problemas más agudos – la coca, por ejemplo - quedarían amortiguados o resueltos por el ingreso monetario generado.

Ayacucho enfrenta conflictos armados por la coca. Las plantaciones de esta hoja en la selva y los territorios de tránsito – principalmente a través de Anco y Chungui - han vuelto a ser zonas de intervención militar contra la producción de la droga y el tránsito de sus transportadores - *mochileros* -

Chungui es tierra de nadie por donde los cárteles sacan droga pagando migajas a los muchachos, que si no emigran, no tienen casi alternativa sino volverse "mochileros". Carlos Iván de Gregori, noviembre de 2007.

Los productores de las plantaciones, por su parte, organizan movilizaciones contra la erradicación indiscriminada de los cultivos apoyados por su federación (FEP AVRAE).

¹⁹ Grupo APOYO, 2004.

²⁰ Ley 28890 de creación del Programa Sierra Exportadora como un Organismo Público Descentralizado adscrito a la Presidencia del Consejo de Ministros (PCM), 07 de octubre de 2006

3. CAMBIOS GENERADOS POR EL PW

- 3.1** Espacios comunales alterados
- 3.2** Secuencia de los cambios en el PW
- 3.3** Lo ocurrido en la vivienda y finca familiar
- 3.4** Empoderamiento por el control y manejo de los recursos naturales
- 3.5** Recomposición del tejido social
- 3.6** Comunidades en ciudadanía activa
- 3.7** Liderazgo de las mujeres indígenas

3.1. Espacios comunales alterados

El CEDAP al inicio de sus acciones con el proyecto PW encontró poblaciones trastornadas, desestructuradas, sumidas en el desorden. Sus habitantes parecían haberse abandonado a sí mismos. Los relatos de ellos sobre sus viviendas, fincas familiares, técnicas de trabajo, praderas, agua, ganado, confirman esta impresión.

Reunidos en una asamblea de delegados de varias poblaciones – cuenta el Ingeniero Heraclio Luján, coordinador de la zona de La Mar -, estábamos en una zona fuertemente golpeada por la violencia donde solamente un 20% de las viviendas contaban con techo, el resto estaba destruido o quemado.

Aunque las peores imágenes y ruidos de la guerra estaban lejos en los primeros años del nuevo siglo, el sentimiento de cataclismo y de desgarramientos perduraba. Era como si las víctimas se hubieran quedado estáticas contemplando el humo y las cenizas de la guerra²¹.

Baja calidad de vida familiar

Las personas entrevistadas hicieron descripciones dramáticas de la situación del hábitat familiar anterior...²² El descuido y suciedad era notorio en las viviendas. No funcionaba el servicio de letrinas instalado en los poblados. Las personas consumían agua entubada sin tratamiento o directamente de los riachuelos y manantiales. En la mayoría de viviendas no había límites claros entre la cocina, el almacén, el dormitorio. Los padres dormían junto con los hijos y a veces, en una sola cama. Los varones no apoyaban a las esposas en el ordenamiento de las viviendas y tenían poca costumbre de higiene personal y para las viviendas. Las cocinas a leña demandaban mucho esfuerzo, principalmente a las mujeres. El humo que producían inundaba todo y propiciaba enfermedades a los ojos y a las vías respiratorias.²³

No contábamos con biohuertos y nuestra alimentación era de baja calidad.

Comunidad desorganizada

Teníamos nuestras autoridades, es verdad; pero no pensaban en la comunidad. Eran autoridad pero sin criterio.

Este *desentendimiento* de la autoridad reflejaría una perversión rara de la imagen del líder andino. Un *varayoc* o *wirayochá*, es una persona que ha pasado por diversas etapas de servicio a la comunidad a lo largo de su vida. Está preparado para atender a la gente. Sabe que hay vigilancia sobre lo que hace. El presidente de la comunidad, por su parte, es el líder formal elegido en asamblea. Actúa dentro de las normas del Estado pero no se aleja de las correspondientes a la tradición. Tiene al *varayoc* a sus

²¹ Casa y pastos fueron frecuentemente quemados para eliminar posibles escondites de los subversivos.

²² Asensio Méndez, técnica agropecuaria de la zona de La Mar, ha hecho un trabajo importante sobre el tema. Se llama *El ordenamiento del hábitat familiar en Anco*, CEDAP, noviembre de 2007.

²³ Testimonios obtenidos con la ingeniera **Tulia García León** en Paras (Cangallo) de **Cecilia Ordóñez Quichca** presidenta de la comunidad en Anusmarca, **Eusebio Felices Quichca**, Comunidad Ocobamba líderes de Asnapampa, Chungui (La Mar) con el ing. **Heraclio Luján**.

espaldas. Por ello es raro que una autoridad legítima se desentienda de su comunidad. Si así ocurre, se desarma todo el cuerpo social y sobreviene la anarquía.

La instalación de nuestros sembríos era desordenada. La mayoría de pobladores sólo cortábamos los árboles que existían, así quedaron los cerros pelados y sin forestación alguna. La cosecha de nuestros productos la hacíamos en desorden ya que el primero que cosechaba hacía ingresar sus animales que hacían daño del resto que aún no cosechaba...

En este escenario los comuneros no podían controlar sus recursos; carecían de dirección para juntar fuerzas y dar el trato antiguo a la pachamama.

Vivíamos en una pampa libre, casi aislados entre nosotros. No existía respeto entre los vecinos en cuidar sus animales. La cosecha la hacíamos en desorden ya que el primero que cosechaba hacía ingresar sus animales que hacían daño del resto que aún no cosechaba.

Preguntamos a algunas personas en comunidades de Paras:

- Ustedes cuentan que antes el ganado que tenían estaba flaco ¿Cómo podía ocurrir esto si en estas zonas abundan los suelos para pastos?
- Es que nuestra organización estaba debilitada por lo que cada familia disponía los pastos como mejor le parecía. No había control y los pastos naturales comenzaron a perderse. Hubo conflictos familiares y comunales sobre los terrenos. Por estas razones nuestros ganados están flacos y sin precio.

Las mujeres invisibles

En las zonas del PW jamás una mujer había sido candidata para la alcaldía, ni nombrada gobernadora o teniente-gobernadora, o elegida como juez de paz; tampoco hubo casos de presidentas comunales. En las asambleas locales las mujeres estaban separadas y en actitud de oyentes.²⁴

En cualquier escenario una mujer campesina debe vencer grandes barreras para alcanzar y ejercer el poder. En el caso de las comuneras en territorios de guerra, las dificultades debieron ser mayores. Muchas eran viudas: habían presenciado la muerte o desaparición de hijos y esposos; estuvieron en escenarios de torturas y devastación o habían sufrido violaciones. La confrontación sangrienta, el dolor, la humillación, les había penetrado profundamente en su condición de mujeres. El impulso a desaparecer del espacio público debió crecer en ellas.

3.2 Secuencia de los cambios en el PW

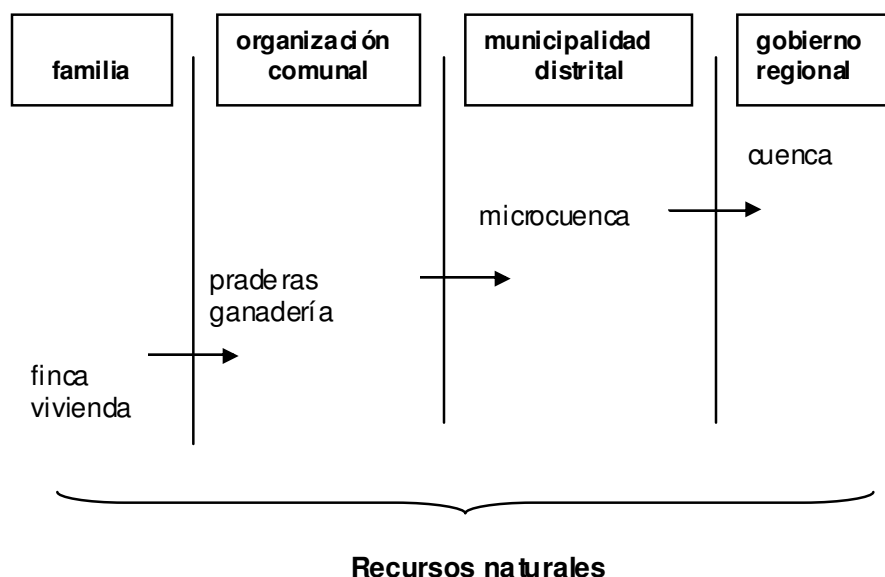
Las transformaciones como efecto de la intervención intencionada del PW ocurrieron en una secuencia encadenada. No fueron la suma de logros individuales o de grupos “estrella”, sino pasos desde las familias hacia las redes interfamiliares y de allí a los grupos comunales de mayor dimensión. Comenzaron como realizaciones en pequeño al interior de cada hogar pero fueron ganando prestancia – se convirtieron en vitrinas de calidad de vida – y así pudieron llegar a los límites de las microcuencas. Eran

²⁴ Algunos autores argumentan que por la concepción andina de *complementariedad varón- mujer*, la equidad en las relaciones de género se sostiene.

creíbles, palpables. Tenían el certificado de calidad de mayor reconocimiento: funcionaban.

Las evaluaciones realizadas en el PW encontraron esta secuencia de transformaciones. Los hechos narrados crean la impresión de ocurrir como explosiones que generan reacciones en cadena desde la finca familiar hasta la cuenca y siempre alrededor del mismo eje de los *recursos naturales* – praderas, agua, bosques, ganado.

Secuencia de los cambios en el PW



3.3. Lo ocurrido en la vivienda y finca familiar

Las transformaciones en este nivel son una réplica de lo que se había logrado en otras zonas por el proyecto *Allin Kawsananchikpaq* - calidad de vida familiar y comunidad – diez años atrás. *Con el concurso – dijeron - ordenamos nuestras viviendas.*

Las familias del proyecto visitadas para este estudio mostraron el *ordenamiento* que habían logrado en sus bienes, recursos productivos y formas de vida. Nos enseñaron sus mapas parlantes y después nos guiaron por las viviendas y predios familiares. Los testimonios siguientes, grabados por *Pimaykusunchik*, expresan bien lo que vimos y escuchamos. Hablan las mujeres, como titulares de la familia en los concursos:

- ¿Cómo te vinculaste a los concursos del *Pachamama Waqaychasun*?
- *Escuché primero por la radio. Pregunté después a algunos vecinos y ellos me indicaron a una familia de la parte de arriba que, igual que otras, tenía huertos y vendía verduras. Así, poco a poco nos enteramos que trabajaban en Pachamama y vimos que nos convenía*²⁵.

²⁵ Cecilia Ordóñez Quichca (51), Anosmarca (Paras), Presidenta de la Comunidad. Entrevista grabada.

Entonces conversé con mi familia para ordenar la casa el ganado y las chacras. Primero construí una casa nueva con segundo piso que ahora sí está ordenada. Mis hijos cada uno tiene su cuarto, otro para las visitas, hay una sala y en la cocina está el horno, alacena y cocina mejorada con chimenea para afuera. Allí se cocina rápido sin mucha leña.

En medio del patio de la casa tengo una era que sirve para separar el grano de la paja en la cosecha y la paja almacenamos para el ganado. Alrededor del biohuerto tenemos pino, molle y mutuy para proteger de la helada. En la cosecha separamos las mazorcas más grandes de maíz para la semilla y se guarda en el semillero donde también hay semilla de papa, haba, cebada.



Antes sólo se amontonaba en un rincón de la casa que a veces se pudría. También sembramos avena forrajera para hacer heno para el ganado que comerá en los meses de agosto, septiembre y octubre; así los animales ya no padecen de hambre y la producción de leche es todo el año. (María Luján, Sacharaccay, Anco).

Algunos testimonios culminaban así:

Esto es un avance. Tenemos biohuertos. Nos alimentamos de manera diferente y vendemos verduras en el mercado.

Visitamos algunas viviendas en Chuschi; entre ellas la perteneciente a Victoria Vilcatinco de Uchuriy²⁶. Ella nos mostró orgullosamente su mapa parlante con su plan de trabajo para la casa y la finca en la campaña 2006-2007: Cocina mejorada, refrigeradora, ecológica, flores. Nos contó que con el dinero de estas ventas había comprado una vaca. Ahora produce queso fresco. En una parcela aparte siembra avena, alfalfa.

En los testimonios sobre la nueva vida familiar, los protagonistas - mujeres en mayoría - mostraban una mente abierta, optimismo, capacidad de iniciativas. Así fue el inicio con cambios en la vida del hogar, en la mentalidad y en el estado de ánimo.

Asensiona Méndez, técnica agropecuaria del CEDAP en Anco, hizo un estudio de lo ocurrido en el hábitat familiar. De la relación de transformaciones que presenta seleccionamos los hechos que se refieren a lo desencadenado por el ordenamiento a nivel familiar:

- Familias con visión de desarrollo económico se agrupan entre emprendedoras.
- Los varones asumen los quehaceres de la casa.
- La familia da mayor importancia al estudio de sus hijos y trata de que vayan a estudiar a la ciudad para tener mayores oportunidades.

²⁶ 01.09.07

El PW propició que los padres de familia tengan mayor participación en educación de sus hijos interviniendo activamente en las APAFAS – refiere el Ingeniero Carlos Alviar.



CCP. IMPORTANCIA DE LAS COMUNIDADES CAMPESINAS, Lima 3 de marzo de 2008

Ejemplos de impactos positivos en el predio familiar:

Con estas prácticas ahora el ganado está mejor, tiene buen peso, no le ataca ninguna enfermedad, las crías ya no mueren, la producción de leche aumentó a 4 o 6 litros por vaca, antes sacaba 1 litro o 2 de 15 vacas. (Martina Mejía Tucno)

Estoy criando carnero cara negra porque me permite obtener buenos ingresos. Con un carnero crido gordo obtengo 35 kilos en peso vivo a los seis o siete meses y lo vendo a 60 soles; en el mismo tiempo, con un carnero cara negra obtengo 70 kilos y lo vendo a 220 soles (Deia Flaviana Quichca Quispe)

El Ingeniero Alberto Chacchi, Coordinador Zonal de Paras, nos mostró una tabla de comparación de los pesos y precios del ganado de la zona antes del proyecto y después de su implementación. Extraemos solamente un ejemplo: una familia de Paras, vendía una alpaca de unos 50 kilos en peso vivo a 70 soles; hoy ese animal pesa 60 kilos y el precio es de 90 soles.



CCP. IMPORTANCIA DE LAS COMUNIDADES CAMPESINAS, Lima 3 de marzo de 2008

La vida está cambiando

La evaluación de la agencia sueca de cooperación a sus programas en América Latina (SIDA) recogió las experiencias de DIAKONIA en el PW ²⁷. Uno de los testimonios recogidos corresponde a un regidor de la municipalidad de Chilcas

Las vidas de las familias están cambiando. Trabajan con el CEDAP desde hace tres años. Han recibido la orientación de cómo organizarse así mismas como familias y en las comunidades. Hay promotores y promotoras que coordinan con las visitas que hace el CEDAP. Van a otras comunidades para ver qué avances hay e intercambiar ideas (...) Antes no era así. Cada uno trabajaba a su manera. Intercambiando se aprende. Por ejemplo, van a la comunidad de Rumi Rumi donde están produciendo biogas y ya sacan algo nuevo. (Traducción libre del original en inglés)

3.4. Re composición del tejido social

Las comunidades encontraron las fuerzas necesarias para recomponerse. Las familias las dinamizaron desde los primeros concursos. Las movilizaciones locales se replicaron en los espacios zonales. Esta reconstitución pasó en algunos casos por la creación de organizaciones intermedias como los comités de regantes de Chungui y el de pastoreo en Antallacta, por ejemplo.

²⁷ Swedish International Development Cooperation Agency, SIDA, Evaluation 2008. Stockholm, Sweden.

Las comunidades, comprometidas libremente en los concursos hídricos - al igual que las familias de las competencias intracomunales - el diagnóstico de sus recursos y el plan de acción dirigido a transformar la situación existente. Este último instrumento fue la llave que puso en marcha el motor de la antigua organización comunal.

Con nuestro plan empezamos a trabajar de manera ordenada; priorizamos primero la distribución de las tierras de pastos naturales según la cantidad de animales que teníamos. Elaboramos un reglamento interno para hacer cumplir los acuerdos. Acordamos que caso de incumplimiento, el ganado que está haciendo daño debe ser encerrado en el "caso" y su dueño ha de pagar una multa que va desde un sol hasta cinco soles más el valor de la reparación del daño. (Teófilo Sulcacondor, presidente de Antallacta, Paras).²⁸

En mi comunidad hemos acordado disminuir los animales en función a la cantidad de pastos. En cuanto al agua, estamos rescatando los puquiales y riachuelos, estamos haciendo reservorios. (Eusebio Felices Quichcas (32) Comunidad Ocobamba)²⁹

Así se logró un reencuentro entre los comuneros y sus recursos, entre los seres humanos y la naturaleza. Ejemplos de su efecto en lo organizativo son los siguientes:

- En Chilcas se constituyó la *Asamblea de Delegados de las Organizaciones de la Sociedad Civil (ADOSCI)* una institución para la vigilancia del gobierno local en cuanto a la promoción de proyectos productivos y planes económicos para las familias campesinas y comunidades. Sus líderes provienen de los concursos comunales³⁰.
- Se creó el *Comité de Pastoreo* de Asnaqpampa entre 2005 y 2006.
- Los alpaqueros de los distritos de Paras y Chuschi envían a sus delegados al *Consejo de Pueblos Criadores de Camélidos del Norte de Ayacucho (COPUCNA)*, institución reconocida en el país³¹.

3.5. En poderamiento por el control y manejo de los recursos comunales

La situación anterior en cuanto a los recursos fue descrita ampliamente en el proceso de sistematización a través de testimonios orales y escritos. Acudimos a una muestra, usando fragmentos de las notas que hizo Alberto Chacchi en una de sus visitas anteriores a la implementación del PW en Paras:

(...) los campesinos... están practicando inadecuadamente el sistema de pastoreo (...); hay una distribución y manejo inadecuado de las aguas; hay erosión hídrica (...); los suelos se están compactando; hay poca actividad microbiana en los suelos; se están eliminando los pastos deseables por el ganado y aparecen los indeseables (...) no hay formación de semillas y, por lo tanto se impide la reproducción natural; la crianza es extensiva, continua y de libre disponibilidad (...) Hay un inadecuado uso de los recursos naturales, que conlleva a un sistemático deterioro de los pastos, agua, suelo y ganado.

²⁸ Entrevista del 30.08.07. Ver testimonio completo en el Anexo.

²⁹ Entrevista del 01.09.07.

³⁰ ALVIAR, Dante, Informe de la zona de Chilcas, noviembre de 2006.

³¹ El COPUCNA agrupa a los criadores de Cangallo, Vinchos y Huamanga.

Es un cuadro que en pocos rasgos muestra la severidad a la que había llegado el maltrato a la *pachamama*.

El ingeniero Chacchi nos explicó el sistema de recuperación puesto en marcha por la aplicación organizada de técnicas sencillas:

Los pobladores han comenzado a practicar la rotación de praderas, con lo cual se está logrando que los pastos naturales crezcan adecuadamente enraizando profundamente, combatiendo a los pastos no palatables y produciendo semillas. De esta manera hay reproducción de pasturas que se extiende y cubre los cerros. De este modo hay mayor retención y captación de mayor cantidad de agua con lo que se evita la erosión de los suelos. En otros casos los comuneros se han organizado y cosechado semillas de pastos naturales. Han sembrado en terrenos en descanso de modo que aumenta el área de pastos. Están manejando adecuadamente los bofedales, han identificado las canchas peladas para que estas descansen hasta que nuevamente recupere su cobertura vegetal.

Dirigentes mujeres y varones bajo el frío de los 3 700 – 4 000 metros, en las alturas de Cangallo y La Mar, hablaron de las nuevas pastizales y del manejo logrado sobre los hatos ganaderos impulsados por el PW. Destacaron el avance logrado. En corto tiempo – 14 a 18 meses - y a bajo costo, esos comuneros dispersos y desalentados instalaron sistemas integrados bajo control comunitario en más de 80 comunidades.³²



CCP. IMPORTANCIA DE LAS COMUNIDADES CAMPESINAS, Lima 3 de marzo de 2008

Del informe anterior extraemos los datos principales que demuestran el nivel alcanzado en cuanto a cambios en la recuperación y manejo de recursos. Dice así:

³² No ha sido posible elaborar un cuadro con cifras precisas sobre la extensión de praderas y la cantidad de ganado bajo un manejo técnico racionalizado que el PW ha promovido.

- 27 870 hectáreas de pastos naturales en proceso de recuperación a través de la rotación de canchas.
- 293 hectáreas de bofedales de las comunidades manejados adecuadamente y en proceso de recuperación.
- 90 hectáreas de canchas peladas. Han sido identificadas y entrado en descanso por un periodo de 3 a 5 años, hasta su recuperación. Ha sido prohibido el ingreso de ganado a estas canchas.
- 942.5 hectáreas de pastos naturales han sido cercados con piedra o con alambre de púa.³³

El testimonio de Martina Mejía Tucno de Puncupata, Paras, confirma la dirección que han tomado los cambios en cuanto al manejo de los recursos. Contrasta ña situación actual con el *antes* de la situación ganadera.

Antes el ganado estaba flaco y se enfermaba de cualquier cosa. Sacaba 1 litro o 2 de 15 vacas. Entonces vendía la vaca a precio regalado

Ahora el ganado tiene buen peso, no le ataca ninguna enfermedad, las crías ya no mueren, la producción de leche aumentó a 4 o 6 litros por vaca. Ahora la vendo a 400 o 500 soles con buen peso directo al camal.

Asensiona Méndez, del equipo de La Mar, encuentra signos de recuperación respecto a los antiguos recursos tecnológicos andinos *En la limpieza de acequias y recuperación de caminos de herradura se ha visto que las comunidades aplican técnicas antiguas que parecían perdidas* Ayni, Minka, terrazas – anota.



RESERVORIO RUSTICO – PACCHA

La comunidad de Tunsulla cuentan con dos reservorios con capacidad de 175 m³ la misma que servirá para irrigar 2.5 Has de pastos naturales cultivados.

COSECHA DE AGUA TEMPORAL

07 centros poblados de los dos distritos (03 de Chuschi y 04 de Paras) han construido reservorios rústicos para captar aguas en las partes altas.



RESERVORIO NATURAL – TUNSULLA

CCP. IMPORTANCIA DE LAS COMUNIDADES CAMPESINAS, Lima 3 de marzo de 2008

³³ CHACCHI, Alberto (2006), doc.cit.

Heraclio Luján, coordinador de la zona de La Mar, muestra el siguiente *cuadro de ganancias* en las comunidades reconstituidas de Chungui dentro de un esfuerzo conjunto con el proyecto PROESA por los recursos y su manejo³⁴:

- Incremento del rendimiento de la papa nativa al 217% con introducción de especies mejoradas.
- Producción de 230 mil plántones de especies forestales en 8 viveros.
- Protección de 80 hectáreas de tierras mediante forestación.
- Protección de 32 hectáreas de áreas marginales.
- 19.3 kilómetros de canales de riego

Teófilo Sulcacondor, dirigente de la comunidad de Antallacta, hizo la siguiente descripción:

En el primer concurso solo rotamos en forma general todos los animales juntos para probar. Entonces vimos que daba buenos resultados. Los pastos que estaban en descanso se estaban recuperando y ya botaban la semilla. Entonces decidimos para el siguiente concurso rotar también el ganado según especies. Es así que sectorizamos las canchas por especies y designamos a los responsables.

De varios informantes recogimos los siguientes detalles de cambios en el manejo de los recursos

Con el concurso, todos los años realizamos trabajos en conservación de suelos, como zanjas de infiltración, terrazas de banco y la forestación a nivel comunal y familiar, en áreas distintas.

Contamos con un vivero comunal donde producimos plantas forestales como eucalipto y pino. Algunas familias practican la agroforestería con plantas frutales que fueron proporcionadas por la municipalidad.

Construimos cercos para la protección de los pastos

Adquirimos ganado mejorado. Producimos plántones forestales. Hacemos zanjas de infiltración. Mejoramos la higiene de la comunidad con un pozo de micro relleno donde arrojamos la basura.

Los testimonios coinciden en señalar el tránsito desde una situación de abandono y deterioro hacia la implantación de sistemas integrados bajo control comunitario. Hablan de una movilización organizada. Se había puesto en marcha la antigua máquina andina de transformación y manejo de la naturaleza.

Así venimos trabajando cada vez más mejorando los pastos naturales, en media hectárea de terreno hago rotación de canchas – contaba María Luján, representante de una familia concursante de Sacharaccay, Anco.

Era imposible que pudiéramos ver los miles de hectáreas recuperadas o los centenares de cabezas de ganado conducidas técnicamente como consta en los registros del proyecto. Como consultores externos contábamos con un tiempo muy limitado. Pero los testimonios de diversos sitios coincidían: las mismas conquistas con distintos detalles de personas, lugares y sucesos. Recuperación de praderas abandonadas y deterioradas durante 12 o 15 años de guerra; cambios en el paisaje desolado sin tractores ni costosos sistemas de riego. Heraclio Luján describe los alcances de las organizaciones comunales para lograr el control real de sus territorios

³⁴ Proyecto especial de apoyo a la seguridad alimentaria y gestión del desarrollo local (PROESA) Oxfam Gran Bretaña, Programa Perú que se realizó antes del PW en alianza con el CEDAP..

Cinco comunidades - informa - manejan las micro cuencas de manera integrada, es decir desde las partes altas hasta las partes bajas controlando la erosión, aplicando las técnicas de labranza adecuadamente. Para ello acuerdan la distribución de tierras de pastos naturales a las familias que deseen mejorar la producción pecuaria. Se incorporó un sistema de planificación integral, es decir incorporando todos los predios que manejan en los diferentes pisos ecológicos para planificar un sistema de rotación. En las partes bajas, estamos produciendo plántones de cacao, café, frutales, árboles forestales maderables. Apoyamos a los productores más dinámicos en jornadas de campo para transferir y socializar nuevos conocimientos.

En Chilcas, el ingeniero Dante Alviar, responsable zonal, informó en uno de los talleres de la sistematización algunos resultados de las acciones de restauración y mejoramiento de los suelos en comunidades del distrito por acción del PW³⁵:

- 81.07 has de Zanjas de Infiltración
- 35.67 has Terrazas de formación lenta
- 2.00 has Terrazas de Banco
- 405 ml de Cárcavas
- 80.43 has Forestación
- 150,000 plántones en viveros comunales
- 197.17 has de forestación.

3.6. Comunidades en ciudadanía activa

La municipalidad de Anco ha invertido 200 mil soles en 2007 para cuatro proyectos productivos y en el 2008 destinará 400 mil para proyectos en sierra y selva – informa Heraclio Luján. En esta dirección van otros distritos como el de Chungui, el lugar de mayor pobreza en Ayacucho.

En el mismo distrito, los líderes y líderes participantes en los concursos lograron que la actual gestión implementara la gerencia de Desarrollo Productivo y dentro de ella el Área de Recursos Naturales a cargo de un regidor líder que en la actualidad se desempeña como evaluador del concurso. Pabel Bellido, alcalde de Paras en 2003³⁶, contó en una entrevista el diálogo que tuvo consigo mismo en el momento de iniciar su mandato municipal:

- *La gente está en el autocosumo – dije dentro de mí -. Necesitamos una municipalidad productiva*
- *Pero no hay plata - repliqué.*
- *¿Sí? ¿Acaso nuestros abuelos trabajaban con presupuesto? Es una decisión política. Tomémosla, tenemos autonomía como gobierno local*

Así – dijo Pabel al concluir su relato - nació la idea de PRODECO, *Área de Producción y Desarrollo Comunal*. Entonces, acudió al CEDAP:

- *No tengo plata – les dije.*
- *No importa - me contestaron - ¿Cómo quieres hacerlo?*
- *Quiero apoyo técnico para todas mis comunidades, integralmente.*

³⁵ ALVIAR MADUEÑO, Dante, *Conservación de suelo en el PW de Chilcas- Luis Carranza*, nov.2007

³⁶ Al ser elegido tenía 25 años. Provenía de las experiencias del *Allin Kawsananchikpaq*. Estudiaba agronomía.

Pabel había visto en las realizaciones del proyecto *Allin Kawsananchikpaq*. Comprobó que se podía realizar cambios en la forma de vida contando como fuerzas principales los recursos naturales y los conocimientos campesinos.

El siguiente caso muestra a la población de Chuschi haciendo presión ante la autoridad municipal:

¿Qué pasa con el alcalde? – se preguntaban los dirigentes comunales en una asamblea –. No quiere saber nada del concurso ni de la situación de nuestros recursos. ¿Para qué lo hemos elegido? Vamos al palacio municipal para que nos diga qué pasa – acordaron.

Los varayoq llegaron al despacho del alcalde.

¿Para qué te hemos elegido? –le preguntaron.

Al poco tiempo, esa autoridad renuente firmó un convenio en el que se comprometía a dar fondos para apoyar a los concursos.

La marcha en el campo político ha sido más dura y con algunos reveses. Requirió acumular fuerzas organizadas. Un modelo de ello es la *Asamblea de Delegados de las Organizaciones de la Sociedad Civil* (ADOSCI) de Chilcas, una asociación que se ha formado dentro de los marcos del PW para promover la participación ciudadana en la gestión del gobierno local. Sirve de comunicación entre la población y el Alcalde. Tiene mecanismos de vigilancia sobre los actos de gobierno.

En opinión de Carlos Alviar, la experiencia de ADOSCI ha reemplazado a las *Mesas de Concertación*. Ha creado un contexto participativo inédito.³⁷ La población y la autoridad municipal reconocen que esta asociación tiene representantes verdaderos de la sociedad civil. ADOSCI no decide sobre las propuestas ni interviene en la elaboración del presupuesto municipal. Opina, presenta propuestas, vigila.

Algunas realizaciones municipales en Chilcas corresponden a la propuesta del PW.

Con el concurso de cuatro promotores formados en el marco del PW – relata el ingeniero Dante Alviar - la Municipalidad conduce un centro piloto de experimentación donde los agricultores y alumnos de secundaria aprenden la producción de hortalizas, pastos asociados y crianza de animales menores, producción y siembra de tara y otras especies forestales rentables. En 2006 destinó 45 mil soles para este centro.

Testimonios como este muestran que las movilizaciones comunales por el ordenamiento de los recursos naturales crean condiciones nuevas de relación con organismos del Estado. Los líderes y lideresas acuden al gobierno local con ideas y opiniones basadas en sus experiencias. Algunos de ellos y de ellas algunas se han convertido en regidores y regidoras municipales. De este modo se reduce la brecha tradicional entre la vida de las comunidades y la actuación de los organismos estatales en Cangallo y en La Mar. Es una historia nueva en la que las dependencias del Estado reciben propuestas de desarrollo por parte de las comunidades y las ejecutan.

³⁷ Ver SIDA, Evaluación 2008, pág 110.

No todas las experiencias han sido exitosas en este terreno. La lucha por el poder entre agrupaciones políticas crea condiciones normalmente adversas a las propuestas de verdadero cambio. Es un terreno con trampas y escollos. Hay experiencias de conflicto, choques y frustraciones. No causa asombro. Los esfuerzos de un proyecto dirigido a construir relaciones democráticas se realizan en los espacios donde ha reinado el abuso, el clientelaje y la corrupción. Por otro lado hay una condición adversa siempre presente. Los elegidos para la función pública, *confrontan* – opina la ingeniera Tulia García León - *las presiones propias de las ofertas electorales, viscerales y centradas únicamente en la conquista del voto, en lugar de haber sido planteadas sobre planes que respondan a las verdaderas inquietudes de la población.*

El perfil dominante en los gobiernos locales sería el siguiente, según García León:

- No suelen conformar equipos integrados: existen divisiones entre los regidores por protagonismos personales.
- Tienden a seguir la tradición vertical de gestión municipal.
- Funcionan de acuerdo las mayores presiones y no de acuerdo a las mejores propuestas. Se mueven más en la lógica de las campañas electorales.
- Inclínación hacia prácticas populistas manipuladoras.
- A menudo los líderes de los GL son gobernados por temores lo que es coloca en posiciones vacilantes.
- Se resisten a cambiar instancias o formas de organización obsoletas caducas.

El PW tiene testimonios de líderes comunales y de regidores que muestran apertura a los proyectos de desarrollo en municipalidades distritales en Cangallo y La Mar. Algunos gobiernos locales comienzan a apropiarse de las estrategias del modelo de gestión de los recursos naturales validado en los espacios comunales. Datos sobre estos hechos han sido registrados por Intermon OXFAM (Cavassa: 2008).

El alcalde de Anco representa un caso ejemplar. Acogió al PW desde el inicio. Fue la primera municipalidad que otorgó premios. En todos los concursos asigna personal - regidores y técnicos - para que apoyen el seguimiento, la evaluación y reformulación de la propuesta después de cada evento. Ha creado la Subgerencia de Proyectos Productivos y dentro de ella el Área de Recursos naturales.

¿Estas iniciativas de compromiso de los gobiernos locales con el desarrollo rural desde las comunidades podrán ser sostenibles? – le preguntamos al ingeniero Luján:

Estamos seguros – respondió - de que el proceso generado es sostenible porque los ejecutores municipales, luego de comprobar sus resultados, han adoptado la metodología de nuestra experiencia. Han evaluado la pertinencia frente al desarrollo rural y actualmente la defienden como una política propia.

Antes de iniciar el sexto concurso, el propio alcalde de Anco con regidores y técnicos recorrió las 17 comunidades participantes. Se comprometió a impulsar el siguiente evento para todas las comunidades ofreciendo como premio el financiamiento de un proyecto especial con dinero del presupuesto participativo.

Por su parte Alberto Chacchi respondió así a la pregunta:

El compromiso con el desarrollo rural por parte de los gobiernos se mantendrá si es fruto de una acción de incidencia que proviene de la base.

3.7. Liderazgo de las mujeres indígenas

Las mujeres de las entrevistas son representantes de familias *concurstantes* o integrantes de juntas directivas comunales *Noqaqa, diriginte hina...* - decían en los momentos en que tenían que respaldar alguna idea con sus experiencias. Comprobamos son lideresas, dirigentes. Reflejan cambios en las mentes.³⁸

Para nosotros fue un reto institucional al ponerlas como titulares de los concursos. (Ingeniero Dante Alviar, coordinador de Chilcas, Luis Carranza).

Las lideresas provienen de los *concursons*. Algunas de ellas han traspasado el nivel de ordenamiento familiar. Demuestran haber ampliado su horizonte cultural. La verdadera escuela de ellas comenzó cuando inscribieron a sus familias en los concursos como titulares.

María Luján dirigente de Sacharaccay, Anco, manifestaba en una entrevista:

Yo soy como otras comuneras. Llevé cargos en la comunidad, mi esposo también lleva cada año y ambos nos apoyamos, hay experiencias que aprendemos y eso nos ayuda a vivir mejor.

Vamos perdiendo la timidez, las mujeres ya participan en asambleas, algunas ya tienen voz y voto. Antes los varones nos despreciaban por ser analfabetas

Zenaida Conde Medina, concursante del barrio de Cruz Pampa, Chuschi, opinaba en la radio sobre la nueva situación de las mujeres

Ahora hay muchos cambios, la casa está ordenada, vamos perdiendo la timidez, las mujeres ya participan en asambleas, algunas ya tienen voz y voto. , antes los varones nos despreciaba por ser analfabeta, la comunidad apoya en mantener la limpieza de las calles y plazas, hay mucha comunicación entre autoridades y la población, casi ya no hay borrachera y la violencia familiar va disminuyendo, antes era demasiado hasta los padres mis mos le pegaban a sus hijos.

Yo creo que donde hay machismo no hay comprensión, los varones son rebeldes y son los primeros en jalar atrás la organización. Por eso al hacer mis convocatorias a reuniones primero habbo con la señora de la casa, luego con el esposo y trato de convencerlo para que asista a la reunión o deje que vaya su esposa.³⁹

Janeth Vegas Taquiri, comunicadora social del CEDAP, escribió un ensayo sobre el liderazgo de las mujeres. El fragmento siguiente corresponde a ese trabajo:

Las mujeres estaban organizadas desde antes en clubes de madres pero con muy poca representatividad en las zonas alto andinas y con participación restringida. En la actualidad vemos grandes cambios, antes se hablaba de la participación de la mujer hoy ya se puede hablar de liderazgo en mujeres.

³⁸ En una reunión comunal donde se explicaba las reglas del concurso, una señora preguntó: *Ahora que la mujer es la que se inscribe ¿quién va a conducir la familia?*

³⁹ Entrevista a Lucy Chávez Gutiérrez, delegada comunidad de Parubanaba, Luis Carranza 25 de mayo del 2006.

Dentro del tema de manejo de los recursos naturales, las mujeres son las que asumen la representación en nombre de su familia para inscribirse y monitorear las acciones del concurso, pasan a ser delegadas nombradas por su comunidad para supervisar, organizar, el desarrollo de trabajos comunales. A su vez las delegadas son las que brindan asesoramiento a las familias que participan en el concurso Pacha mamanchikta waqaychas un y muchas veces esta tarea es alternada con delegados varones⁴⁰.

Lucy Ayasca, promotora del área de género del equipo zonal de La Mar, describe lo que ocurrió cuando las mujeres encabezaron el hogar en los concursos. Al escucharla percibimos que este paso de la mujer a la representación familiar impacta más allá de los eventos y de sus espacios productivos:

Algunos maridos se sentían incómodos. Pero no en un nivel de conflicto. Esto sí ha ayudado a reconocer lo que le toca hacer a cada uno. Ahora los varones valoran más las actividades que hacen las mujeres. Ante solo se fijaban de la cantidad de fuerza empleada. Así las cosas van mejor. Por ejemplo: mejoró la atención de las mujeres en centros de salud. Hay más respeto y ellas vencen la vergüenza al ser atendidas por varones. Ahora intervienen más en las reuniones con su opinión y llevando la voz de otras mujeres que todavía tienen miedo de hablar.

Asensiona Méndez, técnica agropecuaria del equipo zonal de La Mar en Ancoo, corrobora el testimonio anterior:

Al principio las mujeres esperaban que llegue varón para pedir permiso para inscribirse en el concurso. En los siguientes, ellas se inscribían directamente. Los concursos ayudan a descubrir "parejas ejemplares" que son las que efectivamente se complementan bastante bien en todas las tareas. Hubo varios casos de viudos que inscribieron a sus hijas menores o les pidieron que ellas fueran las inscritas.

La producción de hortalizas y de animales menores – anota - ayudó a visualizar el aporte económico de la mujer a la familia. Los varones muchas veces no saben cómo ponerle precio a un cuy...

En la actualidad, algunas mujeres que pasaron por la experiencia de los concursos, ocupan cargos en las juntas directivas comunales. *Huayhuacoo* y *San Martín de Ccayacoo*, por ejemplo. En la comunidad *Renaciente Chanqui* del distrito de Paras y en *Yuraq Cruz* en Chuschi, son mujeres las que ocupan la presidencia. Algunas comuneras han llegado a ser regidoras en las municipalidades

¿Pueden tener autoridad las mujeres para hacerse obedecer como los dirigentes varones? - preguntó *Rimaykusunchik* a Lucy Chávez Gutiérrez de Parubamba, Luís Carranza.⁴¹

Ahora obedecen a las mujeres más que a los varones – respondió. Sí hay obediencia. Yo, por ejemplo, convoco a reuniones en la tarde y las señoras son puntuales. En mi casa hay luz y con eso nos alumbramos hasta la noche; incluso se quedan viendo videos. No tengo problemas en convocarlas. Las mujeres son puntuales pero algunos varones no hacen caso.

Las líderes que entrevistamos nos dieron a entender que ejercían sus cargos sin problemas. Han alcanzado poder en las decisiones del hogar y de las poblaciones donde residen, pero ¿se han preparado para actuar en la esfera pública?

En una reunión de dirigentes en Chuschi observamos el comportamiento de las mujeres que formaban un grupo menor. Hablaban solo cuando era interpeladas y en

⁴⁰ VEGAS, Taquiñi, *El liderazgo de las mujeres*, CEDAP, noviembre de 2007.

⁴¹ Entrevista grabada del 25.05.06.

quechua a pesar de que la reunión se realizaba en castellano por consideración a dos consultores externos. En ese momento sentimos, entonces, que las mujeres representan más vivamente que los varones a la sociedad andina aislada y excluida. En consecuencia, el reto para los líderes de interactuar en los espacios públicos es de mayor envergadura para ellas que para ellos.

De todos modos, cualquiera sea la destreza alcanzada por las mujeres promovida en el PW para la actuación intercultural, es evidente que en el momento actual *ya han ganado en visibilidad y expresión política*⁴². Un indicador es la fuerza con la que han creado y promovido sus organizaciones propias alejándose de los proyectos benéficos de corte patriarcal.

Los concursos – dice Asensiona Méndez ayudan a formar asociaciones de mujeres – de solo mujeres. Ellas sienten que deben dar ejemplo a los varones en organización como grupo social y en la distribución de tareas y responsabilidades en el campo productivo. A partir de allí aparecen candidatas luego autoridades electas.

⁴² Tulia García León en el taller de noviembre 2007

4. El software del *Pachamamanchikta* *Waqaychasun*

- 4.1. Conceptos como herramientas para el cambio con visión andina
- 4.2. Estrategias para la movilización comunera
- 4.3. Una pedagogía de desarrollo rural andino

En el recorrido realizado por la experiencia del PW encontramos los siguientes valores generados:

- creación de condiciones de calidad de vida en poblaciones pobres aplicando escasos recursos humanos y materiales;
- cohesión y organización, donde existía desgarramiento social y marasmo;
- apropiación y reconstitución de los territorios y espacios productivos enajenados;
- desarrollo de liderazgo en poblaciones sometidas a poderes externos;
- participación política de los excluidos

¿Cómo es y en qué reside la fuerza que ha generado todo esto?

Las rupturas internas producidas por la guerra crearon condiciones adversas para el PW ¿Cómo hizo el equipo del CEDAP de La Mar para iniciar y poner marcha un proyecto de movilización social en estas zonas arrasadas? La población había sido quebrada internamente por la violencia política y sufría un agobio permanente por los combates y la represión a causa de la droga. Todas las formas de solidaridad interfamiliar e intercomunal parecían desactivadas.

Pese a todo encontramos una entrada... (Heraclio Luján).

¿Cómo ocurrió todo esto? ¿Cuál es la llave?

La respuesta se puede encontrar en los componentes de la propuesta: conceptos, estrategias y procedimientos metodológicos. Este conjunto es semejante al de los componentes lógicos y las aplicaciones de un *software*.

4.1. Conceptos como herramientas para el cambio con visión andina

En las reflexiones realizadas a lo largo de la sistematización encontramos tres conceptos que sostienen al PW: Desarrollo endógeno, empoderamiento e incidencia.

Desarrollo endógeno

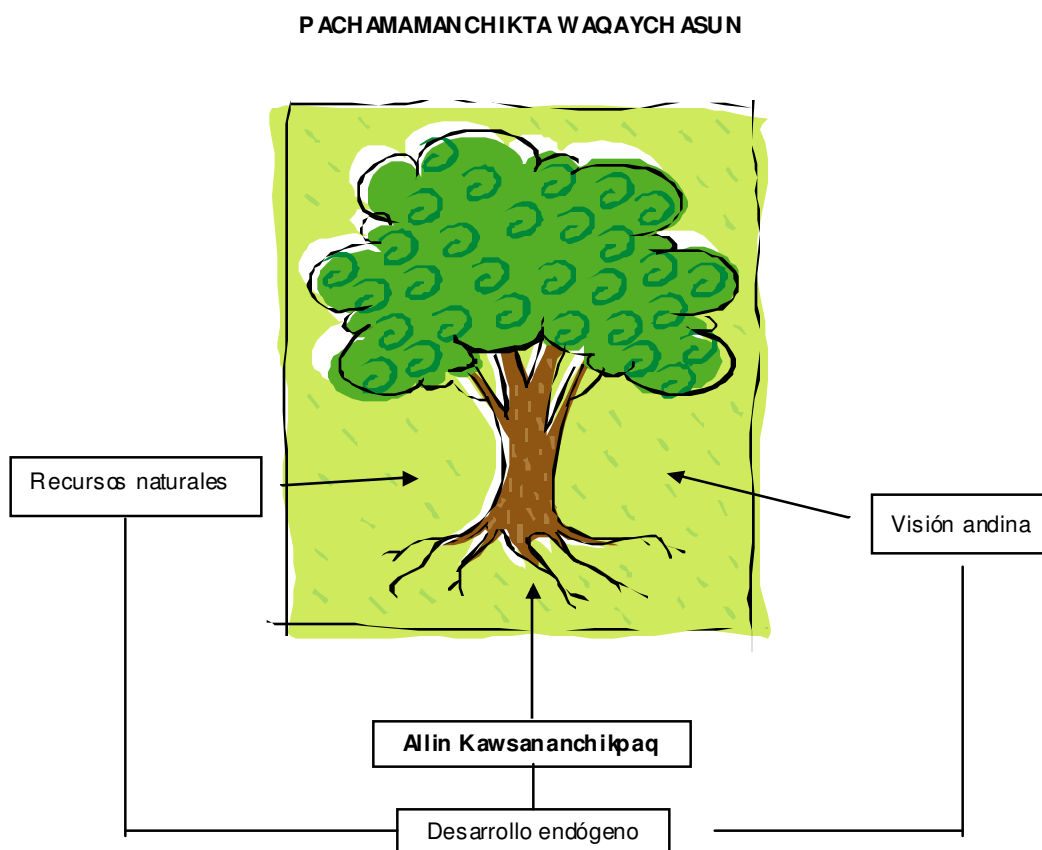
El CEDAP en los primeros años de su existencia proponía la necesidad de cambio en el agro andino a través del desarrollo de capacidades desde dentro de las concepciones y manera de vida de los campesinos quechuas. Era una posición que lo colocaba cerca de Amartya Sen para quien el desarrollo es una vía para la libertad que implica el despliegue de las capacidades y no una cuestión de simple incremento económico. Pensar en las capacidades y no en las cosas es colocar el punto de partida del desarrollo en el interior de las personas y de su cultura. Esa es la concepción del desarrollo endógeno.

La trayectoria del CEDAP está marcada por un esfuerzo de descubrir las fuerzas internas de los comuneros andinos para trabajar a partir de ellas. Esta búsqueda le llevó a apartarse de la *revolución verde*, modelo externo que dominó las acciones de

desarrollo en los Andes y le llevó a propiciar oportunidades en las comunidades en lugar de entregarles proyectos enlatados. Así en la década del 80 encontró que el tema de la ciudadanía era un componente central de los cambios necesarios, una meta por conquistar en el mundo andino peruano que implica, por lo menos, un tejido social vivo, situación difícil dada la historia de exclusión y violencia.

En resumen para el CEDAP este desarrollo originado internamente no puede desplegarse sino con la guía de la *visión andina* y contando con los *recursos naturales* – patrimonio indígena – la base de la vida, la pachamama.

La figura siguiente muestra los conceptos indicados:



En este árbol que representa al proyecto *Pachamamanchikta Waqaych asun*, el concepto principal es el desarrollo endógeno que sustentó, también, al proyecto **Allin Kawsanachikpaq** (AK), diez años atrás⁴³, experiencia de desarrollo *autocontrolado*; impulsó a las comunidades por la calidad de vida y la recuperación de los recursos.

Empoderamiento

Este concepto aparece en la práctica del CEDAP como un conjunto de acciones destinadas a estimular la autodeterminación de las personas y, de esta manera, ayudarles a mejorar y ampliar el control de sus vidas. El trastorno y abandono que

⁴³ Proyecto conducido por el CEDAP entre 1992 y 1999 con la participación de unas cuatro mil familias en distritos de Socos y Tambillo de la provincia de Huamanga.

aparecen en los relatos sobre *el antes* es el resultado de la pérdida – despojo, enajenación – de la capacidad de decidir. La pista para descubrir cómo se reconquistó la sugirieron los líderes con quienes nos reunimos en Chilcas.⁴⁴

Estábamos encima de riquezas pero nuestros ojos estaban vendados – manifestó Odilón Méndez, dirigente de la comunidad de Pampas.

La misma comprobación había hecho Heraclio Luján en Chungui al inicio:
*Lloraban su condición de ser pobres extremos esperando que alguien apareciera con regalos. No tenían ojos para ver sus potencialidades*⁴⁵.

Los otros líderes describieron vivamente la ceguera:

No sabíamos cómo manejar las cosas. A nuestra manera, no más, vivíamos. (Faustino Jerí, delegado en el sistema de concursos del PW).

No había entendimiento. Abundaban los abusos en el pastoreo – andaban a la “quita quita” - y no hacían caso a las autoridades. Estábamos destruyendo nuestros recursos. Todo estaba en desorden (Odilón Méndez).

Cada autoridad marchaba por su propio camino (Andrés Huamán, presidente de ADOSCI).

Las poblaciones en el proyecto reconquistaron el poder de decidir al recuperar los ojos, o con la caída de una venda. Retomaron, entonces, la mirada antigua: encontraron un territorio vivo y lleno de potencialidades. Reconocieron a la *pachamama* que tenían delante. Realizaron una alianza con ella. Todo ello implicó tomar decisiones. Pero esta autodeterminación no ocurrió como un acto de conciencia individual aislada sino como una acción colectiva alejada de las formas de aprovechamiento puro; un acto de control y de responsabilidad con la *pachamama* en forma compartida.

Como expresión de la recuperación de esta *visión andina* de la naturaleza renacieron prácticas antiguas en las comunidades concursantes como la cosecha y siembra de semillas de pastos naturales, la cosecha de agua, la rotación de *kanchas*, el manejo de bofedales⁴⁶.

En todas estas experiencias de empoderamiento destaca el liderazgo alcanzado por las mujeres. Ellas llegaron a ser los personajes clave en el ordenamiento del espacio comunal. Asumieron la conducción de sus familias en los concursos.

Incidencia política

EL CEDAP entiende la incidencia como la *repercusión* o impacto de su experiencia en los espacios de decisión política para mejorar las condiciones de vida de las

⁴⁴ Reunión del 22 de agosto de 2007.

⁴⁵ LUJAN L, Heraclio, *Desarrollo económico y local*, CEDAP, noviembre de 2007.

⁴⁶ EQUIPO DE CANCELLO, *Incidencia en la experiencia de Chuschi y Paras*, noviembre 2007.

poblaciones rurales andinas con estrategias cuya viabilidad sea posible de ser verificada⁴⁷

Según esta explicación la incidencia en el PW comprende acciones de influencia sobre las decisiones políticas públicas. Implica la capacidad de mover opinión. Depende del grado de empoderamiento alcanzado.

La autodeterminación y control en el espacio comunal dependen de los espacios mayores. Los frutos de la tierra, la vida del ganado están condicionados por lo que suceda en las microcuencas. Los comuneros, por lo tanto, tienen que considerarlas y llegar a alianzas con ellas para que no se les caiga lo que tienen. Esto significa que tienen que llegar – tener presencia y voz – a las decisiones que afectan a los espacios mayores.

La incidencia concebida en el PW no consiste en un acto de pura generosidad de parte de quienes alcanzaron algo valioso y desean compartirlo con todo el mundo. Es un imperativo de sostenibilidad. Sin el control de las microcuencas hay riesgo de que caiga todo tarde o temprano. Por lo tanto, las comunidades dinámicas que transforman sus espacios no tienen más remedio que hacer política (!) si quieren que dure lo que lograron.

Puede parecer un poco forzado plantear así “lo político”. Sin embargo, los expertos in situ y los profesionales del CEDAP ya están ahí. Conocen o intuyen la disyuntiva: o manejas tu territorio con sus recursos vivos en conexión con los bosques y las aguas de arriba y del costado o mueres. Saben o intuyen que esto es hacer política. Cuando sus líderes entran en competencia electoral para el sillón municipal – comprueba Carlos Alviar – está recogiendo el sentir de la población respecto al control necesario de las microcuencas.

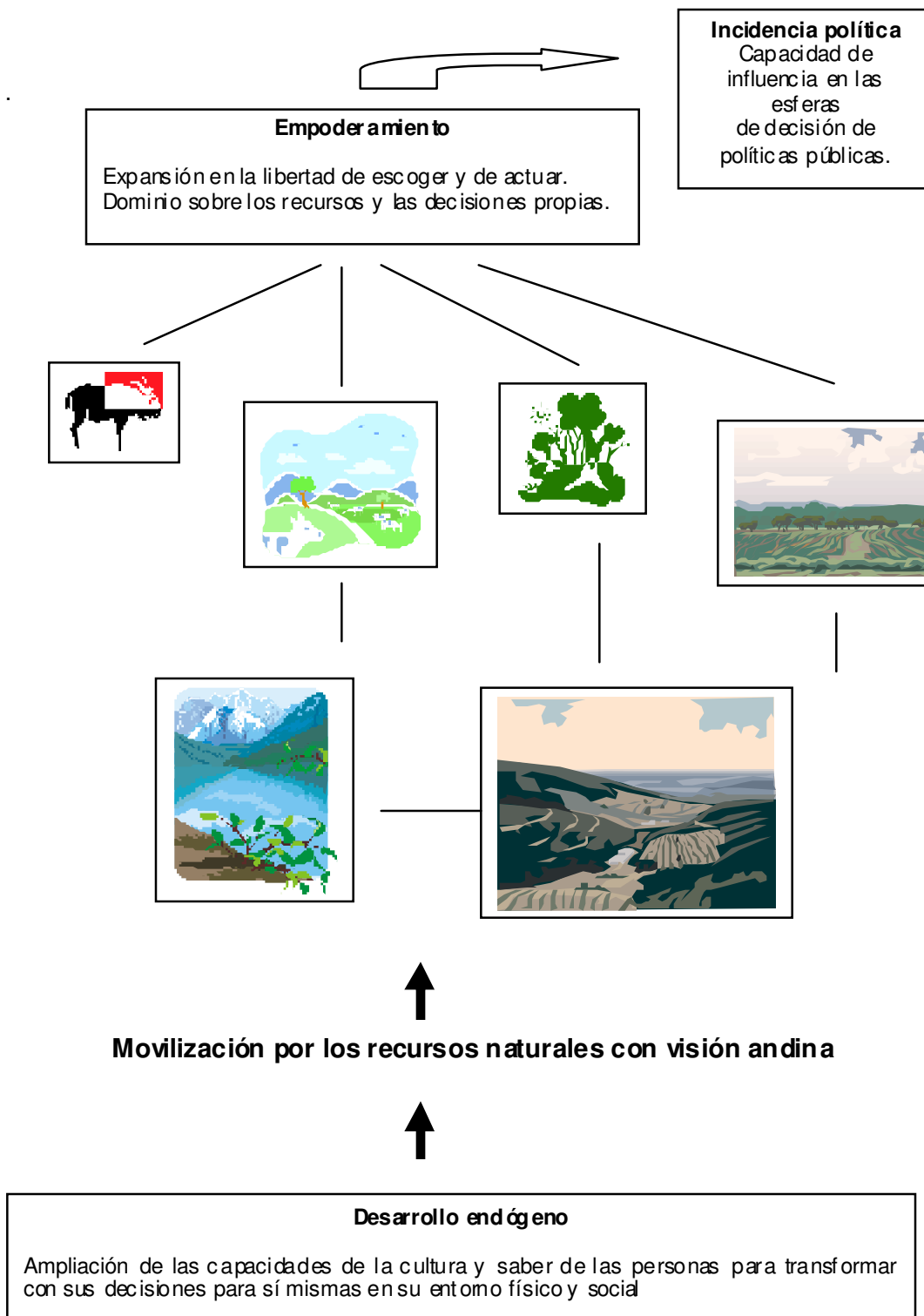
Por lo tanto, el interés del CEDAP por promover el ejercicio de una ciudadanía activa que se exprese en la participación para la formulación de los planes de desarrollo y ejerza vigilancia sobre su cumplimiento, no es algo pegado artificialmente a la propuesta de recuperación y manejo de los recursos naturales. Es un elemento esencial. Sin desarrollo de participación ciudadana, decae la vida y se bloquea el camino hacia condiciones de vida más equitativas y plenas pues caen los territorios. El horizonte de la incidencia en última instancia *es una propuesta de política agraria posible de ser verificada su viabilidad* (ALVIAR, Carlos).

En cinco comunidades - informa Heraclio Luján - manejan las micro cuencas de manera integrada, es decir desde las partes altas hasta las partes bajas controlando la erosión, aplicando las técnicas de labranza adecuadamente. Para ello acuerdan la distribución de tierras de pastos naturales a las familias que deseen mejorar la producción pecuaria. Se incorporó un sistema de planificación integral, es decir incorporando todos los predios que manejan en los diferentes pisos ecológicos para planificar un sistema de rotación.

La incidencia así concebida depende de dos condiciones: resultados positivos – praderas recuperadas, animales saludables, huertos y cultivos biodiversos bajo agricultura ecológica, vivienda ordenada y limpia –; y fuerzas organizadas para

⁴⁷ALVIAR, Carlos, *Incidencia para contar con políticas de manejo y uso de recursos naturales en acucño*, CEDAP, Octubre 2007

impulsar y sostener su expansión en las microcuencas. El siguiente diagrama explica estos conceptos:



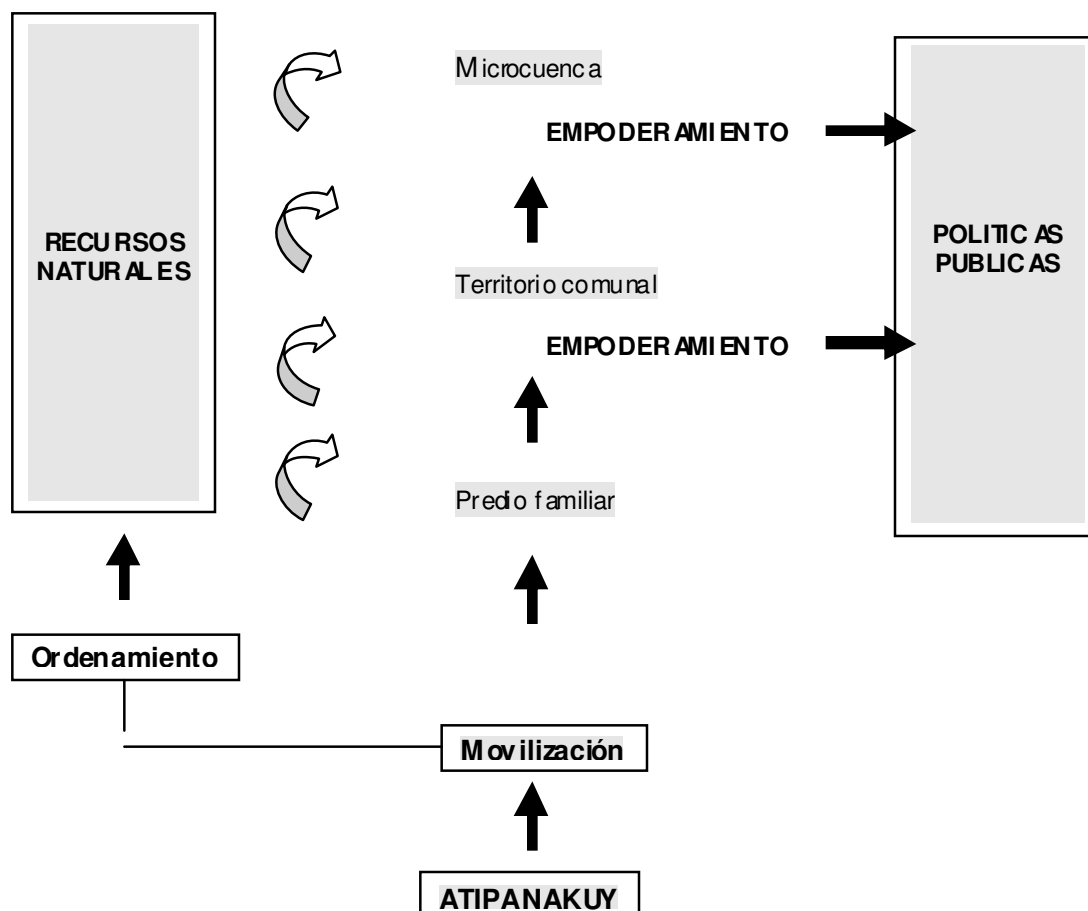
Estos planteamientos se tradujeron en un diseño de prácticas de transformación

El CEDAP diseña una estrategia de intervención para el desarrollo rural a partir de mejorar el manejo y uso de los recursos naturales y que su repercusión se exprese en mejores condiciones de vida del poblador rural andino⁴⁸.

4.2 Estrategias para la movilización comunitaria

La estrategia es de movilización. Se basa en el desarrollo de capacidades vinculado al manejo de los recursos existentes y en la organización de los comuneros andinos. El motor de la estrategia es el *atipanakuy* o competencia.

En el siguiente diagrama mostramos la relación entre la movilización y el *empoderamiento* creciendo desde lo familiar hasta la microcuenca por la movilización en torno al ordenamiento de los recursos y cómo esta fuerza generada desde dentro de la cultura comunal se proyecta a la esfera de las políticas públicas

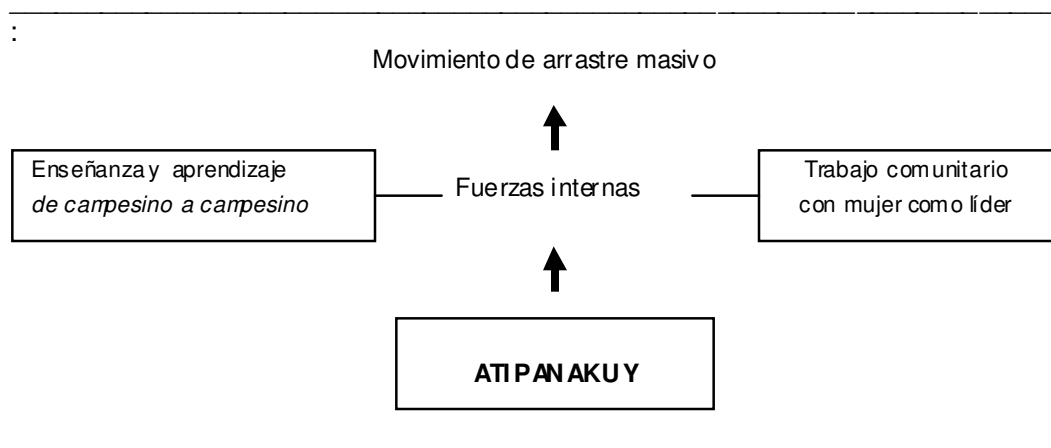


⁴⁸ ALVIAR, Carlos, *Un proceso de incidencia para contar con políticas de manejo y uso de recursos naturales en Ayacucho*, octubre 2007, CEDAP

Se trata – precisó Carlos Alviar en una entrevista - de una metodología para movilizar a la población en función a actividades a ser desarrolladas por ellos mismo y que tengan sostenibilidad y posibilidades de replicabilidad

El mecanismo de la movilización está hecho para aprovechar las fuerzas internas comunales. Estas son el trabajo comunitario y la capacitación de *campesino a campesino*.

Mecanismo de movilización

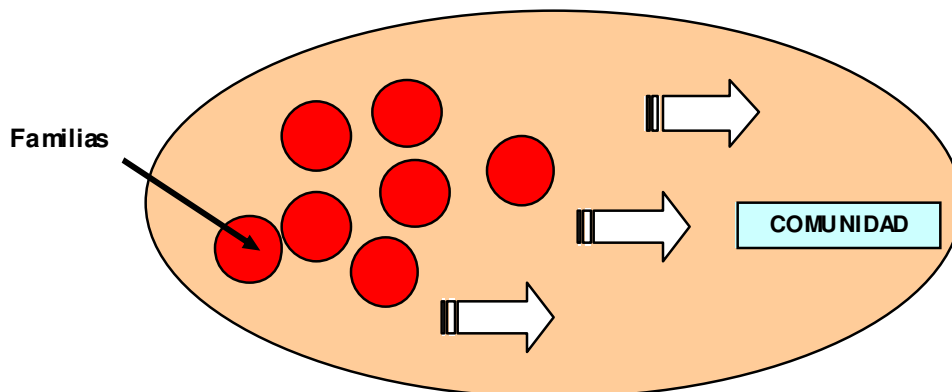


El *atipanakuy* tiene como primera regla la planificación. Es un acto de autodeterminación. Para ello la persona explora sus potencialidades y produce un diagnóstico. El plan que surge se dirige a cómo aprovecharlas.

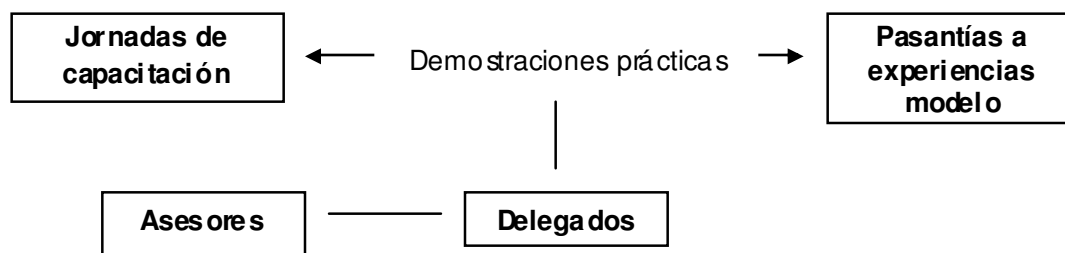
Atipanakuy comunal

Es una actividad que moviliza a las familias para que compitan entre sí al interior de una comunidad. La mujer toma el liderazgo en cada núcleo familiar.

- Las familias se inscriben libremente.



- Hacen el diagnóstico y el plan predial con la técnica de los *mapas parlantes*.
- Se capacitan *de campesino a campesino* en jornadas diversas



Los *delegados* y *delegadas* son personas que destacan por sus destrezas – expertos *in situ*; los asesores -expertos *ex situ*, son los técnicos del CEDAP.

Los delegados van a pasantías - experiencias modelo en otras comunidades dentro y fuera del distrito- y las replican en sus comunidades.

- Las familias asisten de manera libre a las reuniones de reforzamiento. Consultan con el personal técnico del CEDAP, la municipalidad, docentes, etc. Visitan las viviendas de los delegados y delegadas para observar las acciones que realizan. Aprenden viendo sus realizaciones y la forma cómo trabajan.

El **Atipanakuy** se extiende a lo largo de la campaña agrícola. Toca no solo la producción agropecuaria sino que penetra en el ámbito social – salud y educación

Atipanakuy intercomunal

Los poblados o comunidades concursantes se inscriben en las municipalidades. Se exige un número de mujeres equivalente a la mitad más uno del total de hogares

Los premios son en dinero para dos categorías: aproximadamente mil dólares para ganadores a nivel comunal y trescientos para familias ganadoras en los concursos destaca el papel otorgado a la municipalidad que interviene no solo ceremonialmente o económicamente sino socialmente en el acompañamiento de la campaña anual a través de dos representantes. Su colaboración económica no es un óbolo otorgado simbólicamente por un vez, sino una contribución formalmente incorporada en el plan de desarrollo de la municipalidad y con fondos del presupuesto participativo.⁴⁹

El funcionamiento del atipanakuy ⁵⁰

Se trata de un proceso prolongado que comprende once acciones diferentes:

⁴⁹ Al año y medio de iniciado el proyecto se implementaron 3 concursos; a 2007 se ha concluido el V Concurso.

⁵⁰ Sistematización hecha por el ingeniero Heraclio Luján (2005) en su informe sobre el convenio CEDAP – Municipalidad de Anco (La Mar).

1. Formulación de las bases del concurso (propuesta de CEDAP, aportes de los líderes, aplicaciones de prueba para validación).
2. Campaña de difusión a fin de que las familias y comunidades se inscriban.
3. Inscripción libre de las familias y comunidades a través de sus asambleas⁵¹.
4. Talleres de capacitación a delegados/as comunales, autoridades municipales, lideresas.
5. Réplica de la capacitación por parte de los *delegados* en cada una de las comunidades.
6. Asesoría y seguimiento de delegados a los concursantes.
7. Pasantías para líderes y lideresas, delegados y delegadas comunales “hacia experiencias exitosas”.
8. Establecimiento de espacios de interaprendizaje sobre la base de iniciativas emprendedoras realizadas por las familias concursantes.
9. Seguimiento por parte de técnicos de la municipalidad y del CEDAP con fichas elaboradas en consenso⁵².
10. Selección de cinco a siete *familias pioneras* por comunidad entre las que han destacado en el concurso.
11. Evaluación de los concursantes en todos los niveles a cargo de líderes seleccionados con fichas.

4.3. Una pedagogía de desarrollo rural andino

El método de capacitación que sostiene la intervención del CEDAP en el PW está basado en el enfoque de interaprendizaje y realizado bajo la modalidad *de campesino a campesino*.

El enfoque

El CEDAP asume el interaprendizaje como una forma de aprender en equipo. Es un ejercicio de análisis y estudio grupal sobre temas y problemas asumidos como desafíos del entorno. Promueve la interacción participativa y vivencial. Estimula la producción colectiva de conocimientos donde cada persona es reconocida en sus saberes y experiencias. Su desarrollo práctico propicia el pensamiento crítico, la creatividad, la apropiación de conocimientos y el compromiso con la solución de los problemas.

La modalidad *de campesino a campesino*

⁵¹ Cada comunidad se inscribe con la mitad más uno de familias oficialmente empadronadas.

⁵² Desde el cuarto concurso, el segundo seguimiento oficial se desarrolla con la participación de líderes y lideresas seleccionados mediante una prueba sobre el manejo de los parámetros para la evaluación

El *interaprendizaje* en el CEDAP se realiza como una interacción educativa entre campesinos. Su forma es cercana a la tradición andina de *aprender mirando y haciendo*. Coincide con algunas corrientes de aprendizaje para el desarrollo en sociedades rurales que proponen empezar con los problemas, el conocimiento, el análisis y las prioridades del campesino en vez de empezar con los problemas, conocimientos, los análisis y las prioridades de los técnicos (Chambers: 1989)

Esta manera de construir conocimientos entre pares desde el saber y la experiencia agrícola local recibe el nombre de *capacitación de campesino a campesino*.

La idea proviene del *Movimiento de Campesino a Campesino* - Nicaragua 1987 - que propone partir del sistema agrícola y el saber local. Sus raíces cercanas son las experiencias de capacitación horizontal en Guatemala, México y Honduras realizadas en la década del 80.

En el Perú una de las realizaciones de mayor desarrollo en esta modalidad es la Escuela de Kamayoq de ITDG desde 1991. Se inspiró en la iniciativa del PRODERM para capacitar a los campesinos cusqueños en riego contratando a expertos campesinos de Arequipa llamados *camayos* (del quechua *kamayoq*, el guía experto). ITDG presentó resultados en 2003 de la capacitación de *campesino a campesino* - SEPIA X - que probaban mayor eficiencia de esta modalidad frente a otras.⁵³

La capacitación concebida de esta manera se realiza al interior de los concursos. Los componentes de esta modalidad corresponden a los momentos del *atipanakuy*: planificación participativa, jornadas de capacitación en chacra, pasantías, jornadas de reforzamiento y de seguimiento; evaluaciones.

Planificación participativa

Una vez inscrita la familia en el concurso debe hacer su diagnóstico y plan de trabajo. Para ello es instruida en forma práctica y visual.



*Hemos aprendido a trabajar diagnósticos para luego ver cuáles son nuestros problemas y organizarnos mejor en la casa y en la chacra*⁵⁴.

Cada familia diagnostica su predio y los recursos que maneja de manera integral, sus tierras de cultivo, sus crianzas, sus viviendas, la calidad de vida de su familia y las potencialidades con las cuales cuentan. Una vez identificado su estado situacional, formulan una visión de futuro de mediano y largo plazo en base al cual formulan su Plan de Trabajo

⁵³ LA CRUZ Gonzalo, DE LA TORRE Carlos, COELLO Javier, *Desarrollando mercados de asistencia técnica de campesino a campesino para el alivio de la pobreza en la economía campesina del Sur Andino del Perú*, SEPIA X, Pucallpa, agosto 2003.

⁵⁴ Entrevista de Elva Abad de Oxfam a Dacio Quispe de Chuschi.

para ordenar y ejecutar aquellas acciones que hagan posible cumplir sus sueños. Cada proceso de planificación es diferente, propio y adecuado a la realidad de cada familia. (Asensiona Méndez)

El instrumento para el diagnóstico y el plan es el *mapa parlante* que consiste en un dibujo esquemático, realizado por cada familia concursante. Allí aparece el estado de la vivienda y de los recursos en el predio o finca. Así, bajo esta forma visual, quedan concentrados los elementos principales del diagnóstico sobre la calidad de vida en la vivienda y las potencialidades productivas de la finca. En otro mapa, aparece la misma vivienda y finca transformadas – la situación deseable – según el sueño de cada familia. Es el plan que la guiará a lo largo de todo el concurso al interior de la comunidad, es decir, durante toda la campaña agrícola.



**Rosa Pozo Gavilán y su plan predial bordado en tela.
Auquiraccay, Anco,(La Mar)**

De manera semejante, en los concursos intercomunales, cada comunidad inscrita elabora un mapa de diagnóstico de recursos y otro de plan de acción para trabajarlos como lo revela el siguiente testimonio:

Encargué el dibujo de mapas a los jóvenes y con mi orientación lo hicieron bien, luego las autoridades apoyaron con materiales y elevaron a la asamblea general para su aprobación. Los mapas ahora tienen gran utilidad, nos recuerda cómo vivimos, qué cosas y con qué recursos contamos, cómo vamos a vivir de aquí a unos años más, qué actividades a cumplir cada mes. Por ejemplo para el mes de agosto tenemos programado la ampliación de bofedales, apertura de zanjas para captación de agua temporal, es como una mano que nos guía y abre los ojos para ver nuestra realidad y proyectarnos al futuro. El mapa de diseño está hasta el año 2018. A esa fecha Purcupata será diferente, un pueblo lleno de arbustos, mucha vegetación porque habrá riego permanente, pastos cultivados en cada cerco, animales mejorados en cada familia con producción de leche, organización comunal fortalecida, algunas obras de acuerdo al financiamiento que se consiga como el centro cívico, mercado modelo que ya tiene expediente técnico. (Américo Núñez Conde, autoridad de la comunidad de Purcupata – Chuschi).

Las jornadas de capacitación

Son eventos parecidos a los *días de campo* de la extensión agrícola que practicaban los técnicos del Ministerio de Agricultura hace algunos años. Se diferencian en que la capacitación no se realiza de ingeniero a campesino sino de campesino a campesino y no en un terreno modelo sino en las parcelas de propiedad familiar o comunal. La actividad de enseñanza y aprendizaje en este método usa formas de comunicación diferentes a la forma de exposición frontal de las aulas escolares o universitarias o a la realizada en espacios de simulación. Sigue una ruta como esta:

- demostración práctica in situ de un modelo técnico (campesino experto);
- réplica del modelo en el mismo lugar (miembros del grupo de aprendizaje);
- comentario al modelo replicado (experto y grupo);
- reconstrucción integral de la práctica realizada (grupo primero y después el experto);
- cierre de la actividad: comentarios, conclusiones (grupo y experto).

Este modelo se aplica en las *jornadas iniciales* y las *visitas de reforzamiento* - parcela por parcela - a cargo de los *delegados* o líderes tecnológicos designados por la comunidad. La evaluación se realiza en proceso - *jornadas de seguimiento* - y se dirige a reconocer los valores alcanzados en relación a los planes prediales o de recursos comunales y a estimular hacia realizaciones mejores.

El programa de estudios

De manera semejante al de los *syllabus* universitarios - agrupaciones por áreas de los contenidos de enseñanza -, el *atipanakuy* cuenta con un programa que contiene treinta módulos de aprendizaje y enseñanza en el manejo de técnicas para uso y manejo de los recursos naturales y el mejoramiento de la calidad de vida familiar.

El programa modular ⁵⁵

1. Selección masal de cultivos
2. Abonos orgánicos: purín, humus de lombriz, compost, biól.
3. Sistemas de abonamiento.
4. Asociación de cultivos.
5. Surcos en contorno.
6. Almacén de semillas.
7. Transformación primaria chuno, caya, papa seca, oca seca.
8. Vivero forestal.
9. Forestación y Agroforestería.
10. Terrazas de banco o de absorción.
11. Terrazas de formación lenta.
12. Control de cárcavas.
13. Zanjas de infiltración.
14. Reservorios rústicos.

15. Asociación de pastos.
16. Preparación de heno.
17. Ensilado.
18. Cobertizos para ganado.
19. Dosificación de ganado.
20. Vacunación de ganado y otros.
21. Bañado de los animales.
22. Riego por melgas.
23. Manejo de los bofedales.
24. Sistema de drenaje.
25. Cocina mejorada.
26. Horno económico.
27. Biohuerto.
28. Letrina familiar.
29. Medicina casera para enfermedades de los animales.
30. Remedios para enfermedades y plagas de los cultivos

⁵⁵ Este documento programático ha sido editado en el *Manual de Tecnologías Agropecuarias de Recuperación y Manejo de Recursos Naturales* CEDAP, enero, 2006, 42 pág.

Materiales didácticos

El PW tiene textos de apoyo técnico editados para las acciones de capacitación. El más importante es el *Manual de Tecnologías Agropecuarias de Recuperación y Manejo de Recursos Naturales*. Consiste en una exposición didáctica dotada de gráficos, esquemas, diagramas, dibujos, fotos que dan cuenta de los conceptos fundamentales y orientan las aplicaciones prácticas

El proyecto ha producido, también, folletos para los módulos de enseñanza y aprendizaje como los siguientes⁵⁶:

- *Recuperemos y conservemos nuestros suelos*
- *Construcción y Usos de Nivel en A* [1]
- *Control de Cárcavas* [2]
- *Construcción y Usos de Zanjas de Infiltración* [3]
- *Construcción y Usos de Terrazas de Absorción* [4]
- *Construcción y Usos de Terrazas de Formación Lenta* [5]
- *Construcción y Usos de Surcos en Contorno* [6]

El apoyo de la información

El programa de radio *Rimaykusunchik* ha difundido en el departamento de Ayacucho testimonios de los campesinos participantes en el proyecto PW a lo largo de su desarrollo. Hemos escogido el de Constantino Samiento – Comunidad Anilla - Anco emitido a comienzos de 2006 - porque ilustra bien, la percepción de los comuneros ante los cambios del proyecto:

Queridos hermanos, anteriormente vivíamos muy mal y olvidados en cada comunidad. La escuela estaba abandonada y sucia, hasta los animales entraban, los niños sólo se dedicaban a jugar y no aprendían casi nada. Con el concurso PW estamos organizando mejor nuestro pueblo, pero ¿cómo vamos a mejorar? Con la planificación, dibujando los mapas de diagnóstico y diseño para ver qué cosas estamos haciendo: siembra de pastos, forestación, zanjas de infiltración, terrazas de formación lenta que sirven para obtener oxígeno puro de la arborización, así nos daremos cuenta qué falta para seguir mejorando.

Evaluación final

Esta actividad cierra cada concurso. Reposa en el equipo evaluador designado por las asambleas comunales. Para el caso de concursos intercomunales, la autoridad municipal comisiona a algunos regidores. El equipo de evaluación no aparece por primera vez al final de la campaña: ha hecho seguimiento durante el año agrícola a cada familia o a cada población. Sus miembros reciben viáticos del proyecto para los traslados mayores y son retribuidos con alimentos por las familias comuneras. Al final, después de deliberar con los datos recogidos en las chacras y hatos ganaderos y registrados en fichas, emiten dictámenes por consenso que califican a los ganadores ya sean familias o poblaciones.

Los premios son en dinero para dos categorías: aproximadamente mil dólares para ganadores a nivel comunal y trescientos para familias ganadoras.

⁵⁶ Material editado en 2006 por el CEDAP con el apoyo de las contrapartes del PW.

Contenido y puntaje de la competencia a nivel familiar

	Actividades a evaluar	Puntaje máximo
01	Planificación Predial	15
02	Manejo y conservación de suelos	25
03	Manejo del ganado	25
04	Manejo adecuado del agua	15
05	Salud y ordenamiento de vivienda.	10
06	Educación escolar	10

1. Planificación predial.

Cada familia concursante elabora dos *mapas parlantes* de su vivienda y parcelas: diagnóstico y plan.

2. Manejo y conservación de suelos

- selección y almacenaje de semillas;
- elaboración y uso de abonos orgánicos;
- aporque y deshierbe de cultivos;
- control de plagas y enfermedades con medios naturales;
- instalación de plantas forestales.

3. Manejo del ganado

- balance entre cantidad de forraje y número de animales;
- formas de crianza (pastoreo, mixto, estabulado)
- almacenaje del forraje (ensilado, heno y otros);
- calidad del pasto.
- conservación de forrajes;
- sanidad del ganado: dosificación, vacunaciones de prevención; bañado de los animales; preparación y uso de medicamentos caseros;
- mejoramiento y composición del hato familiar: reproductores; incorporación de animales cruzados o mejorados; manejo del número de hembras por macho; castración de machos sobrantes;
- estabulación

4. Manejo del agua temporal

- captación de agua en partes altas y quebradas;
- zanjas y canales; área ampliada o mejorada con riego temporal.

5. Salud, ordenamiento de la vivienda.

- buena distribución de habitaciones de la familia;
- almacén de productos;
- instalaciones para los animales menores;
- biohuerto familiar;
- letrinas a cuidar, abastecimiento del agua de consumo;
- limpieza de la casa; higiene familiar;
- cocinas mejoradas y alacena.

6. Educación escolar

- matriculas oportunas; matriculas de niñas y niños mayores de cinco años;
- asistencia a la escuela ;asistencia a reuniones de APAFA.

Contenido y puntaje de las competencias a nivel comunal

	Actividades a evaluar	Puntaje máximo
01	Organización y planificación	10
02	Manejo y conservación de pastos naturales	30
03	Manejo y conservación de suelos	30
04	Manejo adecuado del agua temporal	10
05	Salud del centro poblado o comunidad	10
06	Educación escolar del centro poblado o comunidad.	10

1. Organización y planificación.

Elaboración de mapas de las propiedades comunales: a) la situación actual – que sirve de diagnóstico y b) la situación de futuro que sustenta un plan de trabajo.

2. Manejo y conservación de pastos naturales.

- constitución y funcionamiento del comité de conservación y manejo de pastos de acuerdo al plan presentado;
- rotación de canchas;
- cosecha y almacenamiento de semillas de pastos naturales;
- manejo de los bofedales que implica su identificación y trabajos de expansión.

3. Manejo y conservación de suelos

- surcos en contorno, zanjas de infiltración, terrazas de formación lenta, andenes;
- siembra de pastos naturales por semilla y/o esquejes;
- instalación de plantaciones forestales y frutícolas y viveros

4. Manejo del agua temporal

- captación de agua en partes altas con zanjas o canales;
- construcción y/o rehabilitación de acequias de riego;
- limpieza de canales.

5. Salud del centro poblado o comunidad

- uso de letrinas y de sistemas de agua de consumo;
- limpieza del centro poblado;
- mantenimiento del agua de consumo - limpieza de pozos y reducción de pérdidas;
- prohibición de circulación de animales que ensucian; vacuna de perros.
- control de los programas *Vaso de Leche*, *Desayuno Escolar*;
- vigilancia de inmunizaciones a niños menores; control de peso y talla;
- apoyo a planificación familiar y control de embarazo;
- participación en campañas de vacunación y de control de gestantes;
- botiquín con medicamentos y plantas medicinales.

6. Educación escolar

Cumplimiento de las 950 horas lectivas obligatorias al año en cada grado. Matrículas oportunas (mes de marzo); niños de 6 años matriculados, asistencia de niños especialmente mujeres a la escuela.

5. LECCIONES DE LA EXPERIENCIA

- 5.1. Modelo de movilización comunal y desarrollo sostenible
- 5.2. Pedagogía de capacidades en comunidades andinas
- 5.3. Acceso a la participación ciudadana activa
- 5.4. Lo aprendido en la práctica del *atipanakuy*

El Proyecto *Pachama manchikta Waqaychasun* es parte de un proceso. Es el eslabón de un programa que comenzó hace treinta años apostando por un desarrollo desde dentro de comunidades quechuas en altas montañas. Ha llevado al CEDAP a una cima pero no al final. Marca el inicio de un tiempo de capitalización de lo aprendido respecto al modelo de intervención, a la pedagogía adecuada y a la acción política necesaria para proyectos de desarrollo integral sostenible.

5.1. Modelo movilización comunal y de desarrollo sostenible

El PW enseña que se puede realizar intervenciones de gran potencia para lograr cambios en las comunidades andinas si los animadores:

- apoyan sus acciones en el ordenamiento y control de los recursos productivos que ellas poseen;
- realizan su alianza más importante con las formas culturales existentes en cuanto a conocimientos, tecnologías, costumbres tradicionales;
- intervienen como colegas de los expertos in situ en la construcción de conocimientos técnicos y políticos frente a realidades problemáticas;
- contribuyen a superar el aislamiento de las comunidades pobres creando oportunidades de ampliación del horizonte cultural y de interacción con los espacios mayores;
- favorecen el liderazgo de las mujeres en el ordenamiento del territorio para un uso y manejo racional de los recursos productivos;
- apoyan el desarrollo de capacidades de mujeres y varones en el campo político;
- promueven el aprendizaje de la ciudadanía activa en equidad y democracia desde el núcleo familiar.

5.2 Pedagogía de capacidades en comunidades andinas

El PW enseña que para asegurar resultados sostenibles en comunidades rurales andinas es recomendable una pedagogía que:

- transfiera procedimientos e instrumentos de capacitación, planificación y gestión de fácil uso a las comunidades en lugar de paquetes de conocimientos;
- los instructores y maestros – *yachachiq* - principales provengan de las mismas poblaciones donde se realicen programas de capacitación;
- la preparación inicial de estos agentes educativos sea en forma horizontal y bajo la modalidad de aprender *viendo y haciendo* vinculada a situaciones reales;

- los *yachadhiq* deben ser acompañados por un equipo de expertos en sus ejercicios de capacitación *de campesino a campesino*;

5.3. Acceso a la participación ciudadana activa

El PW enseña que en lo político son necesarios los siguientes sustentos y condiciones para asegurar una auténtica participación activa en los espacios de definición de políticas:

- líderes y líderes formados en acciones de servicio y responsabilidad de gestión al interior de la familia y de la comunidad;
- propuestas alternativas de desarrollo integral basadas en la validación de una metodología adecuada;
- fuerzas de apoyo a las propuestas - grupos o comunidades - dispuestas a movilizarse;
- información y generación de opinión en las organizaciones existentes - asambleas comunales y asociaciones o comités de productores;
- desarrollo de capacidades de interlocución en los líderes y líderes para su desempeño en los espacios públicos comunales y supra comunales;
- creación de mecanismos de control y de rendición de cuentas para el ejercicio práctico de la vigilancia ciudadana;
- elaboración de sistema de evaluación de la gestión a nivel comunal;
- aprendizaje práctico para la vigilancia ciudadana sobre la elaboración de planes de los gobiernos locales – presupuestos participativos – y la ejecución de los mismos;
- producción y difusión de información independiente sobre la propuesta en relación al acontecer político, económico y cultural de la región y del país a través de medios de comunicación adecuados a las poblaciones rurales;
- espacios de representación y de participación donde los protagonistas políticos exponen críticas y propuestas para mejorar el sistema y las acciones del gobierno local.

5.4. Lo aprendido en la práctica del *atipanakuy*

Las condiciones para que estos concursos de tradición andina aplicados al ordenamiento familiar y comunal de los recursos naturales funcionen con efectividad son las siguientes:

- Participación libre, activa e informada de hombres y mujeres.

- Realización de diagnóstico y planificación como punto de partida con procedimientos basados en técnicas visuales y manuales.
- Incorporación de la capacitación en chacra de manera continua.
- Desarrollo de las capacidades de gestión con el acompañamiento a la ejecución de planes estratégicos familiares y comunales.
- Inicio de prácticas de vigilancia y fiscalización social.
- Información continua sobre políticas de desarrollo local y agropecuario a través de la radio y los folletos.
- Apoyo a los líderes naturales y formales que destacan en los concursos
- Aprovechar las competencias entre familias y comunidades como oportunidades para aprender concertar y persuadir.

6. DESAFIOS

6.1. Frente a grandes barreras

6.2. Desarrollando la capacidad de
incidencia política

6.3. Enfrentando al mercado

Es pertinente situar la propuesta del PW en la sociedad global peruana. El mundo andino no es una esfera que funciona separada del gran cuerpo nacional. Las condiciones de la vida política del país influyen poderosamente en cualquier proyecto de sociedad surgido en los Andes o en la amazonía.

6.1. Frente a grandes barreras y condiciones adversas

Los muros que se oponen a los esfuerzos democráticos no pueden ser enfrentados sectorialmente. Corresponden a tareas nacionales y mundiales de largo plazo. Es el caso de la lucha contra el poder de posiciones neoliberales extremas en la economía y en la vida social.

En el escenario del país aparecen otras situaciones que crean condiciones adversas a la democracia como el retroceso de los últimos gobiernos respecto a la defensa de los recursos nacionales y la promoción del desarrollo desde lo propio. En los Andes existen, además, situaciones sociales y políticas negativas a enfrentar como:

- el tejido social desgarrado o débilmente reconstituido de muchas comunidades andinas por los conflictos armados y que genera rupturas internas, clima de desconfianza y pesimismo, dispersión de las familias, deterioro en lo organizativo;
- el caciquismo, la corrupción y la degradación de lo político como resultado de la profundización de la pobreza y de graves rupturas ocurridas en las poblaciones rurales en los últimos años;
- las determinaciones gubernamentales que afectan a los recursos productivos y a las propiedades de las comunidades indígenas como las concesiones mineras, madereras, turísticas;

El Poder Ejecutivo, usando la facultad otorgada por el Congreso de legislar en cuestiones vinculadas a la implementación del TLC, publicó el D.L. 1015 que considera que para la adquisición de propiedades de las tierras comunales bastará una mayoría simple (la mitad más uno de los asistentes). Todas las organizaciones campesinas e indígenas del Perú se han manifestado en contra, lo mismo que diversas organizaciones democráticas. Prevén que esta ley servirá para el desarrollo de fuerzas destructivas de las comunidades.

- la baja calidad de la educación formal y su inadecuación con respecto a la cultura local y a las demandas educativas de la población.

Los megaproyectos que atraviesan la economía de la región Ayacucho - gas de Camisea, carretera interoceánica, paquetes de inversiones privadas en el marco del TLC (¿turismo?) – pueden generar oportunidades de beneficio económico y social si las poblaciones toman la palabra y participan en las decisiones de los gobiernos locales sobre su aprovechamiento.

Dentro de este marco se encuentran los desafíos para la expansión de lo logrado en el PW como modelo de intervención, como software del desarrollo rural andino. El blanco al que apunta el PW, en última instancia, es el poder comunal y sus medios son los conceptos como herramientas para el cambio, la estrategia para la movilización y el método para una pedagogía de desarrollo rural sostenible.

6.2 Desarrollando la capacidad de incidencia política

El desafío consiste en adquirir una capacidad de transformar las determinaciones del poder en función de los intereses mayoritarios de las poblaciones rurales. Esto es incidencia como un ejercicio del poder de los ciudadanos. Las realizaciones del proyecto *Pachamama mchikta Waqaychasun* han generado condiciones para que las comunidades hagan llegar su palabra a los gobiernos locales y ha enseñado que el poder de intervenir con fuerza en las mesas de decisión de políticas públicas exige poseer propuestas de cambio, respaldo social y líderes representativos. Entre los escollos a ese desenvolvimiento la experiencia realizada ha encontrado tendencias y estilos negativos de actuación política.⁵⁷

Los GL no suelen conformar equipos integrados; existen divisiones entre los regidores por protagonismos personales; están sujetos a compromisos adquiridos en las campañas electorales; tienden a seguir la tradición vertical de gestión; funcionan de acuerdo las mayores presiones y no de acuerdo a las mejores propuestas; mantienen prácticas populistas manipuladoras; se resisten a cambiar formas de organización obsoletas.

Recomendaciones

Se trata de acciones estratégicas de avance sobre experiencias en marcha como ocurre en Chilcas (ADOSCI), las organizaciones intercomunales que controlan pisos en Anco y Chungui, los comités de regantes y alpaqueiros de Paras, Chuschi...

Elaborar un plan de incidencia con objetivos específicos en los siguientes campos:

- transparencia de la gestión pública;
- toma de decisiones en función de los intereses de la mayoría;
- sustentación de las propuestas;
- control y apoyo a la ejecución eficiente de las políticas públicas.

Congregar la fuerza social de respaldo – masa crítica

Incrementar la presencia de representaciones comunitarias en la planificación, ejecución y/o evaluación de políticas públicas. Implica mejorar y profundizar la eficiencia de la formación política iniciada en el PW para lograr:

- organizaciones existentes con ciudadanos con mayor capacidad para vigilar el cumplimiento de compromisos gubernamentales y la transparencia en gestión pública;
- líderes y lideresas con capacidad de sustentación de propuestas y de negociación política.

¿Ciudadanos capaces de movilizarse en favor de las propuestas de cambios social? Para ello la fuerza social debe estar acompañada de poder *comunicacional*.

⁵⁷ Seguimos el análisis de Tullia García León.

Incrementar el poder comunicacional

Fortalecer capacidades de comunicación intercultural en zona rural andina que implica :

- resolver como tarea urgente el adiestramiento de líderes y lideresas en el uso hablado y escrito de la lengua castellana;
- avanzar en la masificación de las ideas de transformación - crear opinión – a partir de las experiencias de radio realizadas por el CEDAP;
- mantener en la agenda permanente de difusión radial y escrita en quechua de los temas relacionados con el empoderamiento comunal de los recursos productivos con proyección al control de microcuencas;
- ampliar los programas radiales dedicados a la cultura local con apertura a temas culturales del país y del mundo;
- incrementar el uso de medios y herramientas de información y difusión que implica la apropiación de recursos como la prensa escrita, la radio de difusión extensa, los medios televisivos y las TIC;
- difundir las propuestas de cambio, las demandas renovadas de las poblaciones, las realizaciones democráticas de los grupos sociales, los aspectos de política y cultura en la sociedad regional y nacional.

7.3. Frente a las exigencias del mercado

Las comunidades participantes en el proyecto *Pachamanchikta Waqaychasun* se encuentran en estado incipiente en cuanto a competitividad frente al mercado, especialmente en el ámbito de La Mar. El desarrollo endógeno no excluye opciones de producir para el mercado. Los agricultores y ganaderos andinos utilizando técnicas y productos correspondientes a sus tradiciones pueden producir para el mercado con ventajas comparativas.

Las condiciones estructurales no son favorables. Los mercados serranos están débilmente integrados y articulados. Las redes viales corresponden preferentemente a una lógica transversal de comunicación sierra-costa.

La zona más desarrollada del país, la costa peruana, se encuentra totalmente articulada a través de la carretera Panamericana mientras nuestra sierra no posee una carretera asfaltada que la integre y articule. La consecuencia de la falta de integración de la sierra es que, hasta ahora, ha sido más fácil transportar la producción agrícola serrana hacia la costa que hacerlo al interior de la misma sierra. Esta desarticulación de la sierra como espacio regional ha sido reforzada por las carreteras de penetración, que han unido ciudades o centros de producción de materias primas con los puertos de exportación. (Oscátegui: 2004)

El *Programa Sierra Exportadora* es una muestra del predominio de la concepción transversal que sirve eficazmente a una economía de tipo extractivo favorable a los capitales externos.

El desafío más grande, entonces, en cuanto a producción para el mercado es llegar a las decisiones políticas que permitan revertir la tendencia a mantener una estructura desfavorable para los mercados serranos. Es dudoso, sin embargo, que la situación actual de precios para los productos de las comunidades serranas cambie automáticamente con una articulación mejor de las poblaciones de la sierra a través de buenas carreteras. Hay otros factores en juego que favorecen las redes de comerciantes que controlan abusivamente los productos de mayor demanda. El manejo andino-ecológico eficiente de los recursos productivos no es la carta decisiva en este juego del mercado. Es una cuestión que depende en última instancia del poder que ejercen las redes sociales.

De todos modos, más allá de las tareas políticas que corresponden a un enfrentamiento a problemas estructurales hay un reto que las comunidades que han llegado a un buen nivel de manejo de sus recursos productivos radical tiene que asumir: el saber producir con calidad en respuesta a las demandas del mercado regional, nacional e internacional.

Recomendaciones

En cuanto a estrategias generales:

- Diseñar y ejecutar programas de extensión agro ecológica basados en la demanda y con fondos concursables que promuevan la innovación tecnológica, la eficiencia y eficacia.
- Impulsar las innovaciones tecnológicas.
- Recoger, sistematizar y difundir experiencias de productores empresarios posicionados en ciertos nichos de mercado.
- Promover la investigación para desarrollar y aprovechar la biodiversidad de los recursos naturales en alianza con los centros de investigación y las fundaciones privadas vinculadas al estudio del mundo andino

En cuanto a las opciones productivas fundamentales probadas en el PW:

- manejo del ganado altoandino con mejor calidad de pastos y especies;
- el enfoque territorial que incorpore vinculaciones estrechas entre el manejo de cuencas, el de microcuencas y comunidades.

En cuanto al desarrollo empresarial se recomienda:

- estudios de la demanda potencial y real de los productos agroecológicos andinos;
- inserción a los nichos de mercados de mayores ventajas que no lleven a quebrar las costumbres de la pachamama;
- formar líderes empresariales;
- incorporar tecnología avanzada para mejorar las capacidades empresariales para:
 - o saber invertir en tecnología productiva y de propaganda;
 - o introducir oportunamente innovaciones;
 - o incorporar controles de calidad,
 - o fortalecer y desarrollar una cultura crediticia y de ahorro para acceder al sistema financiero.

ANEXO I

APORTES TEMÁTICOS Y LECCIONES EXTRAÍDAS Equipo del CEDAP en el PW

Carlos Alviar Madueño (Director)
Heraclio Luján Loayza
Dante Alviar Madueño
Tulia García León
Alberto Chacchi Meneses
Janet Vegas Taquiri
Asensiona Méndez

Nota introductoria y metodológica

Como parte de todo el proceso de sistematización, pero atendiendo también a detalles muy específicos que podrían ser poco percibidos, se presenta en esta sección una revisión comentada de los aportes temáticos que han hecho los miembros del equipo del proyecto PW. Para ello, hemos tomado fracciones de sus documentos elaborados en forma personal. Fue un pedido del equipo consultor. Les sugerimos mantener un tono reflexivo de autocrítica y transparencia, de análisis y de síntesis respecto a experiencias acumuladas a lo largo de años de esfuerzo sacrificado.⁵⁸

La técnica utilizada consiste en tomar los aportes personales y comentarlos. Son puntos que tocan a un problema o a un hallazgo que recibió algún tratamiento o fue un factor importante a considerar en el contexto de la ejecución del proyecto.

En el curso de una intervención compleja es difícil que pueda haber total coincidencia de criterios, a menos que domine la verticalidad o haya escasa capacidad de análisis en el equipo. Ninguno de los dos problemas afecta a los actores en el presente caso, lo cual da una buena referencia sobre la visión y los criterios de la intervención del CEDAP.

Presentamos a continuación, con nombre y tema, los mencionados aportes personales que en conjunto dan cuenta de la experiencia institucional del PW. Los fragmentos tomados de los originales van en letras negritas e itálicas, mientras que los comentarios del equipo componen la presentación corriente del texto. Deliberadamente se ha consignado, en primer lugar, el aporte comentado sobre el tema más amplio de Desarrollo Económico, mientras que se ha dejado para el final el aporte del Director del CEDAP, más conceptual y que encuentra en lo específico de las otras contribuciones la mejor retroalimentación a la propuesta institucional.

⁵⁸ En realidad todos estos contenidos aparecen en los informes internos, evaluaciones, discusiones y reportes, con la ventaja, en este caso, de resumir en muy pocas palabras, procesos más bien largos, complicados y de más difícil comprensión durante su ocurrencia. Los textos completos se incluyen en Anexo.

Desarrollo Económico Local

Heraclio Luján Loayza⁵⁹

El escenario, los protagonistas, el tema... toda la “puesta en escena” del proyecto es esencial y debe ser recuperada para constatar las alianzas, las dimensiones de los desafíos, los tiempos, etc. Hay quienes resienten el uso de términos propios del mundo del teatro, como inadecuados para representar la realidad. Recordando a Calderón de la Barca, la vida misma, con su drama y su tragedia, es una búsqueda constante de la felicidad y el bienestar, a partir de las realidades cambiantes, del conflicto, de las inequidades, con los que se mezclan los valores, las aspiraciones, los heroísmos y, en el fondo y en lo alto, la utopía. Cómo no ver que es indispensable el optimismo para emprender una misión tan compleja y ambiciosa en un escenario de terror, de abuso y de exclusión. Es el drama de una idea que resulta acogida por los líderes locales y ofrecida desde esta primera legitimación al colectivo social recién pasada la noche del espanto y en el vacío de los hijos, padres y hermanos muertos. La tragedia del pueblo de Ayacucho y de Anco en especial, no se puede soslayar para explicar cualquier intento, exitoso o fracasado, de influir en las personas que, en lo individual y en lo colectivo, tienen sus vidas bañadas en sangre. Para ellas, los cambios generados, serán un alivio; tal vez para las generaciones futuras, un matiz más claro de esperanza.

Esta experiencia se inicia en abril 2005 en la municipalidad distrital de Anco en el marco del Proyecto de Gestión del Desarrollo Humano Sostenible a través de Pachamaman chikta Waqaychasun – convenio CEDAP. La idea del proyecto es de desarrollo rural con visión de desarrollo andino endógeno y apunta al aprovechamiento de los RR NN como base del desarrollo económico y social de las familias rurales. Intervienen la municipalidad de Anco, representada por dos regidores y dos profesionales técnicos; el CEDAP con 3 técnicos; 21 comunidades de la zona sierra del distrito representadas por sus presidentes y dos delegados.

De 22 delegados comunales, 8 son mujeres

Tal es la descripción, el primer párrafo de la narración, sobre un proceso de apenas tres años. Algo se podrá atisbar de las disposiciones, de los estados de ánimo, de los pensamientos y sentimientos profundos que estaban en el interior de cada una de esas personas; cuatro del municipio, tres del CEDAP y tres de cada una de las 21 comunidades. 63 personas en total. Faltó, si embargo, señalar cuántas mujeres asistieron por parte del equipo edil y por el CEDAP. Heraclio Luján resume los elementos centrales de la hipótesis de trabajo que se planteó CEDAP como resultado evidente de un análisis institucional, propuse luego como un compromiso:

- ***La recuperación y adecuada explotación de RR NN (suelo, agua, pastos, bosques, ganados y cultivos) es la base para el crecimiento económico sostenible de las familias campesinas***
- ***La adecuada preparación... de líderes, puede hacer posible ... innovaciones basadas en aprendizaje de campesino a campesino ... formulación de diagnósticos (y...) una visión de futuro compartido entre .. comuneros/as y miembros de familias que... (formulan) planes de desarrollo... basado en el aprovechamiento de sus... potencialidades... para desencadenar cambios positivos... en las condiciones de vida***

⁵⁹ Responsable zonal Provincia de La Mar Región Ayacucho Distrito de Anco-Chungui

- ***El desarrollo integral... se basa en el incremento sostenible de ingresos... mediante el desarrollo agropecuario, principal fuente de subsistencia del campesinado***
- ***La mujer es un elemento fundamental en este proceso, su participación... organizada hará viable la propuesta... su representación de la familia... desencadenará... cambios en... organización y planificación del desarrollo familiar y comunal***
- ***Los pastos permiten una mejor y rápida recuperación de los suelos, condición fundamental para el mejoramiento de la producción agropecuaria***

A partir de la aceptación de esas hipótesis y del conocimiento del colectivo social al que se buscaba servir, fueron seleccionadas y afinadas la metodología y la estrategia, como se ve en el extracto siguiente:

- ***Aplicación de metodología movilizadora basada en tradición andina ("Atipanakuy" o en competencia entre familias, comunidades y delegados***
- ***Involucramiento total de autoridades comunales y gobiernos locales como promotores de desarrollo local integral en el marco de los procesos de descentralización del país***
- ***Capacitación de líderes y lideresas para promuevan innovaciones técnicas***
- ***La mujer como representante de la familias promueve la planificación del desarrollo familiar, el mejoramiento de las condiciones de vida a partir de las potencialidades existentes***
- ***Capacitación en talleres y pasantías fuera y dentro del distrito***
- ***Sistema de comunicación e información - voz al campesino - para difundir y socializar las mejores iniciativas ...***

Las acciones del PW produjeron sinergias:

- ***PRONAMACHS... en conservación de suelos.. (siembras) forestales.. recuperación de suelo y agua... zanjas de infiltración, terrazas de formación lenta, terrazas de banco... llega al 80% de comunidades; amplió en 100% su cobertura....***
- ***El Programa Juntos, encuentra en el Concurso un medio... para dinamizar el cumplimiento de sus metas. Desde... 2006 ... familias participan... en concursos... biohuertos..., hábitat familiar, mejoramiento del ambiente.. construcción de rellenos...***
- ***PRO AGUA ... obras de alcantarillado, especialmente aquellas que han avanzado en manejo de su medio ambiente ... instalación de servicios higiénicos en cada vivienda....***
- ***... Municipios de Anco... y de sus Centros Poblados, con autoridades comunales (organizan) sistema de vigilancia a Servicios Públicos (Educación, Salud)... Se redujo en 70% pérdidas de clase por inasistencia de docentes.. incrementó acceso ... a educación en 27%, se redujo... la deserción***

La mejora de la capacidad de respuesta organizada de la población, generó un nuevo contexto que da viabilidad a nuevas iniciativas que favorecen, complementan y aceleran el proceso de desarrollo. En el proceso se van superando las desconfianzas sobre la base de la vigilancia y la participación activas, de la adquisición de conocimientos no solo de técnicas sino también de derechos; se van creando nuevas y mejores actitudes, tanto para hacer cambios en la vivienda y la finca, en la tecnología aplicable a los RRNN y a los procesos productivos. También, y es esencial comprenderlo, en las actitudes de las personas. El conocimiento va acompañado con

el empoderamiento, en lo social, en lo productivo y en lo económico. Es importante tener en cuenta - ojalá se midiera - que casi cada paso significativo, es acompañado por un incremento de bienestar, por alguna necesidad resuelta; literalmente, por motivos concretos, tangibles o intangibles, de satisfacción. Se siguen así, los más primarios ciclos de prueba, como ensayos que trabajan sobre las opciones de acierto-error, pero con una reducida probabilidad de error por inducción de la técnica y el conocimiento. La satisfacción es la remuneración intangible, pero basada en los tangibles más cercanamente requeridos para la superación del hambre, la enfermedad y la frustración, individual y colectiva.

La nueva gestión municipal incorpora objetivos de desarrollo. Crea comisiones de regidores, subgerencia de Desarrollo Productivo, Área de Recuperación y Manejo de RR NN a cargo del regidor Eugenio Patiño Chachayma, líder ganador de tres concursos familiares y ganador de dos concursos como delegado...Había sido kamayoq en el concurso de riego.... Su familia cambia percepciones... Su esposa conduce a nivel familiar todas las actividades - una mujer humilde pero con muchos conocimientos acumulados, con un cariño muy especial para su familia -.

Este tiene que haber sido un hito, un punto de quiebre en la ejecución del PW en Anco. Se descubre o se manifiesta un líder local que es clave, que no solo puede y desea aprender rápido sino que además de preocupa por su gente, por su comunidad. Fue una sabia decisión elegirlo considerando su exitosa trayectoria y que ya hubiera sido legitimado como maestro; una persona que había sido capaz de evolucionar en su concepción sobre los roles de género sujetándose con el resto de su familia, al liderazgo de su esposa. Algunas veces la aparición de estos adalides se demora y otras veces surgen falsos líderes que llegan a posiciones y roles para los que resultan luego disfuncionales. Debería ser materia de entrenamiento de los equipos de los proyectos saber diferenciar tempranamente a estos personajes.

- ***Se organizan 17 asociaciones con 425 familias emprendedoras***
- ***Constitución de la organización de Anco Sierra***
- ***Las familias aplican 16 tecnologías agro ecológicas***
- ***Hacen planes de desarrollo productivo***
- ***Participan en la Feria de Semana Santa y ganan primeros premios como productores orgánicos***
- ***Venden producción de chuño y caya a precios mejores***
- ***Intervienen en presupuesto participativo y logran 400 mil soles para proyectos productivos mediante las asociaciones de productores***
- ***Participan en nuevas organizaciones de productores: truchas, papa nativa***
- ***Acceden a proyecto INCA GR O para piscigranja***
- ***PRONAMACHS incrementa plantones forestales en la zona sierra para mayor número de comunidades y familias***
- ***La Municipalidad apoya con CEDAP la Asociación de Productores Campesinos de Pacobamba***

Con el apoyo institucional y municipal, el pueblo está aprendiendo, sobre lo que ya hacía y sobre procesos nuevos; se está organizando y descubriendo que ello le reporta beneficio. El listado sigue:

- ***Mejora de pastos naturales, con canchas de rotación; soportabilidad se eleva en 75% respecto al 2005 sobre 5600 hectáreas***
- ***Se eleva la producción pecuaria: en 2 años de 0.8 a 7 litros de leche por vaca (7 meses)***
- ***Vacunos que pesaban entre 250 a 300 kilos y costaban de 300 a 400 soles, pesan de 500 a 600 kilos; han elevado precios hasta 700 y 800 Soles***
- ***Instalación y mejora de biohuertos familiares con el Programa Juntos para reducir la desnutrición materno infantil, que cae en 4.5 %***
- ***Familias de Anyay, Huallhua, Sacharaccay producen hortalizas y comercializan a la selva. Elevan ingresos en 300%***

Ya no son solo declaraciones. Ahora son cambios palpables, que tienen peso y medida; que tienen un costo y un retorno. La descripción que sigue, alude a las consecuencias o efectos que se apreciaron como más valiosos, inducidos por la intervención:

Se producen cambios en las formas de pensar de las personas. Antes exigían la ejecución de obras. Las poblaciones no tenían ojos para ver sus potencialidades: lloraban su condición de extremos pobres esperando que alguien aparezca con regalos. Hoy las familias se motivan y desencadenan acciones poniendo en práctica su creatividad; requieren solo de apoyo estratégico, se han convertido en los verdaderos actores. El Municipio se ha convertido en dinamizador de procesos de cambio. Delega en autoridades y líderes; trabaja para establecer comunidades saludables. Se ha reducido la migración. Aparecen asociaciones y acciones con enfoque empresarial

Es como un gran paso de la pasividad a la proactividad; de la mano estirada, a la mano laboriosa que no se inhibe de pedir ayuda. Es un convencimiento interno de que "sí se puede"... aunque el camino por recorrer pueda ser largo y duro; aunque todavía subsistan condiciones de exclusión y abuso.

La experiencia beneficia a las familias campesinas, a las autoridades y líderes políticos. Se debate nuevos enfoques de desarrollo, concursa la "capacidad de hacer" de la familia. Hay búsqueda de solución a la mayoría de carencias y problemas. Se dinamiza la relación de los actores. Se modifica rol de entidades promotoras de desarrollo.

Cambia... modo de pensar (sobre) autoridades, ya no solo en base a obras..., sino el apoyo al sector productivo y su articulación a mercados dinámicos.

Sobre los Gobiernos Locales Tulia D. García León⁶⁰

La presencia y participación en los Gobiernos Locales es de la mayor importancia en los proyectos de apoyo al desarrollo.

(Al inicio de la implementación del Proyecto) ... fue necesaria la formalización de los convenios de cooperación ... no nació de una necesidad del Gobierno local... solo respondió a (la necesidad de) sustentar la asignación de presupuesto y responder a la demanda de atención técnica hacia la población.

Las dos cuestiones son ciertas. Por un lado, se requiere la más pronta institucionalización del proyecto, como componente del proceso de empoderamiento; por otro, la necesidad de que el gobierno local y llegue a la base social. Con frecuencia las autoridades elegidas por la población no entienden las iniciativas que llegan en busca de respaldo, o temen que entre la diversidad de temas e instituciones, se filtre alguna que no responde a los intereses de la población y los haga incurrir en errores.

La mentalidad de la persona política pasa básicamente por una contabilidad (y no necesariamente racionalizada) del voto. Los cálculos que subyacen a las aceptaciones, colaboraciones, indiferencias o rechazos, pasan por ese filtro a menos que existan relaciones de confianza, familiaridad con la institución. Si hay rechazo inicial poco se podría hacer para revertirlo; si hay acogida se abre el camino de una gestión concertada, coordinada y respaldada. Por ello, el cultivo de los liderazgos y el respaldo, ocasional y discreto a ciertas candidaturas puede resultar de alto valor estratégico.

En el presente caso, el análisis pasa por una autocrítica, como que se descubre *a posteriori* una condición que efectivamente se dio; pero que, según lo ya expresado, igual habría que seguir aun teniendo conocimiento de las limitaciones descritas, habida cuenta de la necesidad de cumplir con procedimientos administrativos y mostrar no solo ante la población atendida sino también ante las financieras, que efectivamente se tenía una relación formal con los gobiernos locales.

Una de las riquezas de una sistematización es que permite mirar retrospectivamente para hacer construcciones prospectivas. No cabe duda que CEDAP y su equipo, e incluso las mismas personas que componen el mismo y que en el futuro pudieran laborar desde otros marcos institucionales, públicos o privados, valorarán y aprovecharán esta experiencia como parte integral de la ejecución, que es, finalmente, lo que en este documento se busca aprehender para aprender.

La democracia peruana se reduce a los actos electorales. Predomina en ella la búsqueda de logros reparadores sobre planteamientos propositivos; el mantenimiento de diversas formas de ayuda social y subsidios, antes que a la formación de competencias y oportunidades de desarrollo sostenible. Los gobiernos locales confrontan presiones propias de las ofertas electorales, viscerales y centradas únicamente en la conquista del voto, en lugar de planteamientos que respondan a las inquietudes de la población. El proceso electoral, que tanto signa y limita a las gestiones, debe comenzar por la revisión de los planes estratégicos, ya existentes. Es a partir de tal selección, que se debe estructurar la campaña proselitista.

Cabe preguntar si en la metodología de los mapas parlantes y en otros componentes metodológicos que incluyen la parte física de la finca familiar y de sus equivalentes comunales, sería posible incorporar la incidencia política y también, las instancias de concertación y participación del entorno municipal, como preparativo para la construcción de presupuestos participativos.

⁶⁰ Responsable de las relaciones con los Gobiernos Locales.

El proyecto logra posicionarse e incide en los gobiernos comunales. Sin embargo al interior del grupo de poder de la gestión local no es tomado en cuenta.... Si bien los Alcaldes de Paras y Chuschi asumieron formalmente al propuesta, los regidores no acompañaron ese discurso con la práctica. La gerencia municipal se dedicó más a hacer "obras" para responder las demandas políticas del momento

En un proceso de desarrollo cada quien tiene sus intereses a partir de conceptos e ideas formadas durante tiempos prolongados. La idea es que si un proceso de cambios se inicia, genera liderazgos o suministra a los ya existentes nuevos elementos que podrán ser acogidos o rechazados a distintas velocidades y ritmos, según se vaya produciendo el entendimiento y él pase por filtros personales y grupales. Esto incluye intereses particulares, lucha por el poder, búsqueda de la perpetuación de una determinada línea ideológica.

Los equipos, a veces, tienen mecanismos de oposición abierta u oculta, con matices de sentimientos personales o procedimientos que ocultan procedimientos de disputa del poder. Todo ello tiene que ser tenido en cuenta. Para que las estrategias de intervención logren la mayor efectividad posible hay que respetar los ritmos de cada grupo pero también aprovechar las oportunidades de aceleración de los cambios promovidos.

La estrategia de Pachamamanchikta Waqaychasun está dirigida a la aceleración de los procesos, al incremento de la participación, a la elevación de la autoestima y el autodescubrimiento de capacidades y valores, lo mismo que a la reducción de los costos y los tiempos. Los efectos esperados incluyen no solo el empoderamiento tecnológico sino también del ejercicio cabal de la ciudadanía y la democracia, estimulando la competitividad y la emulación de las buenas prácticas en el nivel de los Gobiernos Locales⁶¹.

Fueron años de muchos cambios estructurales al interior de cada municipio. Desde el Estado, la adecuación de sistemas ha desacompañado todo plan, ha forzado a transferir los presupuestos de proyecto municipal.

A los gobiernos locales les falta Plan Institucional. Se ha descuidado la relación con instituciones locales y desactivado las mesas de concertación. La Federación Agraria no estuvo operativa. Los programas como Vaso de Leche o Juntos solo operan para recibir. Pese a coordinación previa y planes de presupuesto participativo los municipios no asumieron rol de dirigir el desarrollo. (Hay) activismo. La gestión es del alcalde y la gerencia.

Son imágenes de un momento crítico de cambio en el poder local.

Con toda razón, surgen quejas sobre el sistema municipal. Esto se encontraba como dato del diagnóstico. Hay que recordar que algunos comportamientos no cambiarán; que muchos adultos de hoy han sufrido procesos de violencia familiar, de ineptitud docente al interior del sistema escolar, o que han pasado por las nefastas y manipuladoras políticas populistas de las que no es fácil despojarse. No es raro, pues, que las respuestas tarden en llegar, máxime, dentro de un sistema en el que, sistemáticamente, se ha ido deteriorando el valor de la palabra empeñada, el cumplimiento de los compromisos. Parece escapar del análisis la caducidad de algunas instituciones. Desaparecida la hacienda y casi todo lo propuesto por la Reforma Agraria, las federaciones que eran como sindicatos, se debilitaron. De un lado, se reconoce la amplitud y profundidad de los cambios registrados en el país y de la región, pero de otro, se espera aparentemente, que los mismos canales de expresión de la sociedad se mantengan inalterables. El Vaso de Leche - y Juntos - se crearon en diversos momentos, básicamente para recibir alimentos y dinero. En los tiempos actuales están reduciéndose. La misma comunidad campesina heredera del Ayllu fracasa cuando se vuelve empresa cooperativa. El

⁶¹ Aunque se encontrará más adelante la forma abarcarlo, no debe quedar fuera de esta sistematización, el proceso al interior del equipo y de la institución, que experimenta como es de esperarse, diversos tipos de participación y de conflicto que no suelen colocarse en la misma perspectiva que la de los demás autores y que es de la mayor importancia.

presidente de la comunidad deviene en presidente de directorio o gerente responsable de la economía, la logística, del personal; concertador y mediador social. O lo que sucede recientemente con las Rondas Campesinas, nacidas de la ineficacia del Estado como una fuerza policial-judicial de seguridad ciudadana.

El problema es que un proyecto dispone solamente tres a seis años para lograr cambios en la población. El CEDAP, sin embargo, puede considerar que las soluciones serán sostenibles siempre y cuando se vaya hacia una nueva educación que fomente en valores y competencias compatibles con el desarrollo, la competitividad, la transparencia, la visión de las sociedades organizadas de abajo arriba, claras en sus derechos, participativas, democráticas. La ruta, que el Proyecto adoptó convenientemente, fue la de buscar “atajos” en el desarrollo social, formando líderes sociales y tecnológicos, impulsando la toma de conciencia de los pobladores, promoviendo una competitividad madura basada en el esfuerzo por ser mejor y reconocimiento a los mejores para tomarlos como modelo a seguir.

La nueva gestión adolece de unidad, en ambos distritos... no ha logrado... un funcionamiento que responda a la demanda... del proyecto... Chuschi está abocado a implementar sus expedientes técnicos... a responder... ofertas de campaña electoral ya obedecer al partido político que lo direcciona.

Surge el tema de los partidos políticos. Es de mayoritaria percepción que no responden a los intereses de la mayoría. Tienden a ser feudos. La población tiene sus prioridades y quiere convertir en realidad sus expectativas. El partido, debería expresar estos anhelos. Aparece ahora la formación de pequeñas agrupaciones locales, prácticamente reducidas en tiempo y número, a lo necesario para un determinado proceso electoral. La mayoría de ellas no logra sus objetivos y desaparece. Hay escasa preparación política. Se sabe que una administración de gobierno local no puede encarar la conducción de la sociedad.

El proyecto no puede reducir su análisis a lo micro, puesto que, si bien hay urgencias propias de la pobreza extrema, no se está tratando de islas sino de partes componentes de “todos” mayores, en las mismas dimensiones ya mencionadas. El camino puede presentarse como bastante largo. Es necesario tenerlo en cuenta para que los análisis no se reduzcan a cuestiones parroquiales o de caseríos. Una verdadera incidencia no se plantea solo en la capacidad de influenciar en la dación de una determinada medida o en la adopción de una política, sino en la aspiración a conducir la política misma.

La población... las autoridades comunales... las mujeres... implementan las acciones del proyecto... Chuschi fue la muestra mas grande de interiorización del Proyecto... la población organizada... demandó que el Gobierno Local asuma su rol ... Por otro lado en Paras, hay contradicciones entre regidores... la gerencia con poca visión de relacionamiento con instituciones...

Es el camino correcto. Conviene precisar que el esfuerzo de la población no es en seguimiento al proyecto, sino a sus propias urgencias de desarrollo, en donde juega un rol importante en el acortamiento de los plazos y en el agrandamiento de las metas...

Respecto a las contradicciones entre regidores y la poca visión en el relacionamiento con las instituciones, lo que se puede colegir es la existencia de inmadurez para el diálogo y para la tolerancia, cuestiones que se complican más aun por los altos niveles de desconfianza existentes en la población y sobre lo cual se trata en diversos puntos de este documento. La existencia de las discrepancias es connatural a los seres humanos y su manejo es materia de cultivo. La negociación es el medio más apropiado para buscar aproximaciones y mutuas concesiones para buscar salidas, “arreglos” o soluciones para ello. Pero en la acción política negativa, estas actitudes y soluciones son rápidamente consideradas y tildadas como claudicaciones, desde posiciones radicales que tienen mucho en común con el pensamiento totalitarista y alejadas del pensamiento democrático y participativo. Este último entorno es el que se busca entre personas libres, pensantes y capaces de construir una visión propia y una ruta propia para una determinada situación colectiva. Esa ruta nunca será la que plantee un solo individuo o una sola institución. Tiene que ser una solución y propuesta colectiva, ensamblada, perfilada, ajustada, acorde con el progreso de consensos que, idealmente, puedan recibir la aprobación y legitimación de una mayoría. Aunque suene a idealismo, es así

como debería desenvolverse el proceso. Lo cual, por supuesto, comienza por la aceptación de la discrepancia pero que termina constructivamente, en la identificación de las coincidencias.

Familias... comunidades, han demostrado ... mucha entereza...en la implementación del proyecto, hacen llegar demandas de apoyo que deben ser abordadas por el gobierno local

Cabe preguntarse qué opciones hay a los Gobiernos Locales, en la medida que recién estaban comenzando un período de cinco años. Si la sociedad no tiene otras organizaciones en su interior que permitan prescindir aunque sea temporalmente de la participación de un GL que no entiende su rol o que está con la atención centrada en otra problemática, sobre lo cual el proyecto o la institución no pueden incidir ni resolver directamente, sin entrar en conflicto con las facultades de estas instancias.

Liderazgo Femenino y Género

Janet Vegas Taquiri⁶²

El enfoque de Género del PW ha permitido valorar en profundidad a la mujer.

El proyecto ha revelado que las mujeres en lo técnico, económico y de mercado tienen un papel relevante. Por ello llegan con naturalidad a ser líderes sociales.

En el mundo los paradigmas han evolucionado y ello ha venido influyendo en las sociedades andinas⁶³. La presencia de la mujer en puestos de gobierno, en la empresa, en importantes ministerios y, más recientemente, en cargos presidenciales de diversos países, contribuye a la búsqueda de las mismas mujeres, a demandar reconocimiento a la vez que a interesarse por incrementar sus propias competencias.

Género y Política

La aplicación del enfoque de género en CEDAP, aparte de ser una opción explícita, también fue en su momento de planificación del PW, una opción insoslayable, puesto que planteaba ingresar al corazón mismo de la familia, al interior de la intimidad de la vivienda. En otras palabras, por diseño, el tema género, equidad, revaloración e inclusión de la mujer eran parte de toda la intervención. Y produjo evidentes resultados.

Las mujeres estaban organizadas desde antes en clubes de madres; pero, con muy poca representatividad en las zonas alto andinas y con participación restringida. En la actualidad vemos grandes cambios, antes se hablaba de la participación de la mujer; hoy ya se puede hablar de liderazgo en mujeres.

Ha habido un doble proceso de reconocimiento, que ha animado a otros procesos: el de autodescubrimiento y el de exigencia por sus derechos, todo ello catalizado por la intervención externa de este proyecto e institución.

Dentro del tema de manejo de los recursos naturales, las mujeres son las que asumen la representación en nombre de su familia para inscribirse y monitorear trabajos del concurso; pasan a ser delegadas nombradas por su comunidad para supervisar, organizar, el desarrollo de trabajos comunales. A su vez las delegadas son las que brindan asesoramiento a las familias que participan en el concurso "Pachamanchikta Waqaychasun" y muchas veces esta tarea es alternada con delegados varones.

Falta comprender en ese proceso si así ocurrió porque tienen un mayor y más reconocido derecho en la propiedad y uso de la tierra, o porque simplemente era una condición que el Proyecto planteó y que fue recibida de buen grado o con resistencias por parte de la población, especialmente masculina. ¿Fue imposición? ¿Fue por descarte porque los varones no querían responsabilidades en esos temas? Todo indica que no lo fue.

¿Fue el Proyecto que, dentro de su forma de aplicar el Enfoque de Género indujo hacia esta particular preferencia la participación femenina? ¿Tiene la mujer como característica de género, una mayor claridad o tendencia a la cuestión del manejo de los RRNN?

La política para las mujeres... Hoy, se han superado de manera sorprendente. Hay mujeres en las comunidades campesinas de Chuschi y Paras que ocupan cargos en la directiva comunal.

⁶² Responsable de Género del equipo CEDAP.

⁶³ Por ejemplo, la irrupción del voleibol y hasta del fútbol en las actividades de recreación y deportes, la iniciativa del uso de métodos de paternidad responsable, la exigencias legales de tener porcentajes mínimos de mujeres en los Concejos Municipales, etc.

Resulta significativo que existan presidentas de comunidades, lo que sugiere un análisis más específico para entender si se trata de comunidades en las que la guerra provocó más pérdida de varones o son experiencias con verdadera equidad de género. ¿Es posible verificar hoy si la mujer puede alcanzar el liderazgo por lo que ella misma vale o por circunstancias accidentales?

El tema de que las mujeres poseen características y valores distintivos que pueden aportar a la función pública es un debate. Parece que las mujeres en cargos públicos tienen una manera distinta de “hacer política”.

Son evidentes los aportes que la mujer puede dar a la política. PW es un excelente primer peldaño, porque comienza desde entorno más básico y eficiente: el contexto familiar. Es a partir de un verdadero reconocimiento del rol y de la autoridad de la mujer en su esfera nuclear social, que se empieza el curso natural del proceso. A la vez, en este mismo hecho se sustenta el descubrimiento o el redescubrimiento de las propias capacidades, el entrenamiento para la observación más sistemática de la realidad y de la identificación de la problemática cuya superación primera es como la ignición de un motor, en este caso el del desarrollo.

Para alcanzar y ejercer el poder real, las mujeres deben vencer muchas barreras. Tienen que balancear la responsabilidad de las tareas domésticas y la crianza de niños con las actividades políticas.

Todo el camino de desarrollo equitativo de la mujer, está plagado de barreras. Algunas comienzan de ellas mismas, al no creerse capaces o por haber sido acalladas o menospreciadas, están en muy baja autoestima. Luego están, sí, esas obligaciones domésticas, pero por la única razón de la división machista de responsabilidades en las tareas del hogar, que obliga a que la mujer tenga que hacer casi el 100% de las mismas.

Hechos demandantes de gran esfuerzo físico, como el acarreo de agua y de leña, en muchas sociedades son consideradas tareas “femeninas”. Algún varón que se atreva a desafiar tales percepciones ancestrales, puede ser objeto de burlas. La liberación de tareas o labores de la mujer, es por eso difícil.

El costo de actuar en política y simultáneamente atender la familia puede ser muy elevado para las mujeres. Las más pobres tienen mayores dificultades para participar en la vida política.

Aun en las sociedades con más tradición participativa, la dedicación a la política es una ocupación de todo el tiempo y resulta conflictiva con la familia.

Liderazgo

Los avances logrados en cuanto al liderazgo de la mujer en las últimas dos décadas pueden atribuirse a la expansión de los cambios culturales, la democratización y la adopción de legislación y mecanismos de acción afirmativa a su favor. Estos avances, sin embargo, no han beneficiado a todas las mujeres por igual.

Las oportunidades que tienen las mujeres indígenas, pobres y de origen rural para acceder a estas posiciones son limitadas. Si en las ciudades siguen enfrentándose a barreras económicas, sociales, culturales y políticas para una plena e igualitaria representación en la política, más aún se da en las comunidades campesinas.

Sin embargo, vemos mayor participación en los espacios de decisión como Presupuestos participativos, asambleas comunales, Mesas de Concertación y, principalmente en las representaciones sociales. En el proyecto PW parece claro que la presencia y participación pública de las mujeres está en una fase más bien inicial.

Cotidianidad

Las mujeres tienen su propia tarea, apoyan en la siembra y cosecha de cultivos. Su participación en las labores agrícolas es integral... la roturación de

la tierra con la yunta.. mullido de terrones..., en la época de la siembra... ya sea madre, hija... provee de semilla a los surcos que los varones han preparado en la siembra de papa, cebada, trigo, quinua, olluco, habas, arveja, maíz, mashua, oca, pastos.... En la época de aporques generalmente ellas tienen mayor participación porque los varones migran temporalmente a la costa a buscar trabajo. En la época de cosecha el trabajo es compartido y en el escarbado de papas pero siempre atendiendo en la alimentación y los ganados.... En la época de selección y venteado en los meses de mayo, junio y julio... se dedican junto a su familia a clasificar... papas para el autoconsumo, semilla, trueque y ventas así como en los granos andinos.

Parece paradójico que estas importantes referencias a las labores de la mujer en el tema de las labores culturales agronómicas, se deslice de una manera sutil, una condición subsidiaria, como parte de una "cotidianidad" disecada de las mil tareas "caseras" (propias o dentro de la casa) y "de colaboración", casi como de ayuda al varón. Por lo menos, las responsabilidades y las cargas laborales son equivalentes. Algunas de ellas esenciales, tanto por cuestiones de cosmovisión y de concepciones respecto a los aportes a la fertilidad, como —en términos más físicos— la existencia real de capacidades diferentes respecto a los varones.

Respecto a lo primero, la razón principal de que sean las mujeres las que ponen en el suelo las semillas de papas y otros cultivos, es que ellas son las portadoras de la fertilidad. Por lo tanto, para una familia campesina no es lo mismo, no da igual, que la semilla sea puesta en la tierra por una mujer o por un varón. Los rendimientos y hasta la viabilidad misma del cultivo, son favorecidos cuando es la mano de la mujer la que realiza esa tarea que no solo es física sino también telúrica, más profunda y simbólica.

Respecto a lo segundo, hay diversas experiencias que muestran esa diferenciación de capacidades. La más sencilla es obviamente que los varones tienen más fuerza física y pueden levantar pesos mayores o manipular herramientas que demandan mayor esfuerzo, como es el caso mismo del arado⁶⁴. En cambio, en actividades que requieren de habilidades especiales para el movimiento fino, las mujeres suelen superar con amplitud a los varones. Así se demostró en Chinchero y Ollantaytambo (Cusco)⁶⁵, en un proyecto de manejo integrado de plagas (MIP), específicamente para el control del Gorgojo de los Andes. El mismo requería la captura nocturna de larvas y adultos de ese parásito, para cultivar en laboratorio el hongo *Bouveria*, que luego se usaba como parte del control biológico. El Proyecto diseñó un plan de acción familiar, muy participativo, pero tenía como esquema —incluso en los manuales y folletos— que la mujer llevaba una lámpara mientras que el varón cogía uno a uno a los gorgojos que salen a la parte aérea de la papa, a comer las hojas. Por propia iniciativa, las mujeres trocaron de rol con los varones y la eficiencia de acopio (gramos por hora) prácticamente se duplicó.

Ocurre con frecuencia en muchos proyectos que ciertos elementos se soslayan o no son suficientemente sopesados, lo cual en ciertos casos, les disminuye eficacia y eficiencia y en otros, les impide percibir unas dimensiones mayores o complementarias que podrían favorecer, acelerar y profundizar los efectos de su intervención.

... lo más importante de las mujeres es que también prevén la seguridad alimentaria, es por eso que adelantan el cultivo ... como en las zonas con riego... siembran en agosto... para cosechar antes... en la navidad, en carnavales... para contribuir en la seguridad alimentaria, porque es en esas temporadas que el almacén de alimentos de la familia escasea.

Este es un tipo de análisis respecto a tareas que corresponden a la planificación y a la toma de decisiones, pero que no ha sido explicitado en toda su complejidad y relevancia. Aunque se requieren mayores estudios, se puede afirmar que la mayor parte de las decisiones mayores respecto al plan anual familiar de cultivos y crianzas, es la mujer la que aporta elementos

⁶⁴ No obstante, cada vez es más frecuente encontrar a mujeres conduciendo a la yunta.

⁶⁵ En un Proyecto de la ONG Arariwa con el Centro Internacional de la Papa y los Gobiernos Locales.

mayores y cuyos criterios suelen prevalecer, aun en las sociedades consideradas más machistas⁶⁶.

El rol de la mujer en la planificación general de la finca familiar y en la toma de decisiones, adicionalmente a las cuestiones netamente familiares - cuidado de los hijos, regulación de la natalidad, orientación y acción respecto al cuidado de la salud y de la educación, etc.-, debe expresar su condición de aporte diferenciable del que hace el varón desde un análisis con Enfoque de Género. Se trata de una cuestión fundamental y debería ser más explicitado, no solo para el debido reconocimiento de los múltiples y soslayados servicios que brinda la mujer al bienestar familiar y al desarrollo social, sino porque su enriquecimiento a través de los programas de formación o fortalecimiento de competencias tendría un punto estratégico de apoyo para dinamizar y facilitar el desarrollo colectivo. Además, ese mismo curso de atención, sería de indudable contribución a los crecientes roles de las mujeres en cargos políticos, desde el nivel comunal hasta los entornos mayores de dimensión nacional.

Dentro de este mismo contexto se ubica la cuestión de la reciprocidad. Toda esa gran potencialidad en que descansan las necesidades de los colectivos que sufren limitaciones y pobreza, a las que parcialmente compensan con acciones solidarias y recíprocas, es fundamental en el entendimiento de la sociedad andina, en su economía y en sus vínculos sociales, tanto familiares como comunales. Es la mujer la responsable de la construcción y conducción de la agenda, estableciendo con las mujeres de las demás familias los requerimientos, fijando las fechas y –de alguna forma- las equivalencias en jornadas; éstas se agregan además, a las faenas propiamente comunales.

No queda suficientemente claro, para los efectos de la sistematización del Proyecto, si estos temas tan importantes no fueron considerados en sus particularidades, o si no salieron a flote durante las reflexiones individuales y de grupo, por alguna posible menor importancia relativa en la percepción de los autores, o por otras causas. Pero en uno u otro caso, lo que debe ser cierto, es que todos estos roles y competencias deben haber sido afectados en mayor o menor medida, pero siempre positivamente, desde una intervención que sistemáticamente ha promovido el reconocimiento de los aportes femeninos por parte de ellas mismas, de los varones y de la sociedad en su conjunto; y con ello, la elevación de la autoestima de la mujer.

Integración a la sociedad

Continuando con la temática del desarrollo del colectivo social, con sus particularidades y siempre con la aplicación del enfoque de género, se ha recogido testimonios que demuestran la ocurrencia de cambios inducidos por la intervención, aunque en diversos temas y momentos, en una acción sinérgica o asociada con otros factores sociopolíticos y de las tendencias de toda la sociedad y de otras que son propias del mundo andino o del contexto regional.

“Con el traslado a los pueblos las mujeres tuvimos la posibilidad de integrarnos más a otras actividades, antes estábamos en la puna, con los animales junto a nuestros hijos, ahora por los estudios nuestros hijos bajan a los pueblos y nosotras vamos con ello, a veces nos turnamos con el esposo”. (NN)

El “traslado a los pueblos” fue un proceso principalmente originado por la situación de guerra interna. Las FF AA, obligaron a que las poblaciones establecieran una suerte de “dormideros”, agrupando ambientes mínimos y precarios. Con el tiempo esos lugares de pernoctación situados al pie de las carreteras fueron rodeados de corrales. Luego se establecieron escuelas y postas de salud, clubes de madres, comedores populares. Nuevos aunque pequeños centros urbanos se fueron consolidando, provocando comentarios como el que motiva el comentario precedente de una pobladora atendida por el proyecto.

CEDAP llegó con su propuesta social y productiva precisamente en momentos en que la sociedad vivía esos cambios originados por la subversión. Aun cuando existiera la “costumbre” de vivir en las punas y en el aislamiento para la protagonista es un alivio poder instalarse en un pueblo. El solo hecho de que uno o más hijos estuvieran ya estudiando en un pueblo, denota una mayor disponibilidad de dinero.

⁶⁶ En un terreno mayor e internacional, hay un Premio Nóbel otorgado a un economista que fue capaz de reproducir los modelos de análisis y de decisiones económicas de las mujeres, para administrar sus escasos recursos en medio de a veces muy importantes limitaciones.

"Van cambiando las aspiraciones, por ejemplo, en una familia que los hijos van a estudiar a la Universidad el padre queda solo y tiene que buscar empleados para cubrir el trabajo que antes cubría su familia" (L. Mendoza, Catalinayoc)

Esta expresión complementa la anterior. No era solo que se sustituyese la fuerza de trabajo familiar por la asalariada. Era que el ingreso mayor, que permitía enviar a uno o más hijos a estudiar al pueblo, también generaba la posibilidad de pagar un salario para cubrir requerimientos de fuerza de trabajo.

"La luz, la sociabilidad hace que una familia se traslade al pueblo para buscar a los hijos una salida económica, Además la tecnología actual nos permite no pasar tanto tiempo en el campo, las cosas se hacen con mucha más facilidad". (Aparicio Machaca, Unión Potrero).

Las mujeres y los hombres que están relacionados al agro siguen encontrando en "lo rural" una definición que los reúne, que los diferencia y que les permite pensarse con una identidad particular en continua transformación.

La actividad pecuaria

La mayor participación en el cuidado, sanidad, alimentación de los animales la tiene la mujer como madre o hija mayor. Esta actividad permanente a nivel familiar y en algunos casos comunales es responsabilidad de las mujeres sobre todo con crías en caso de ovejas en el pastoreo.

Ganadería y Sistemas de Pastoreo

Alberto Chacchi Meneses⁶⁷

En los Andes Peruanos, especialmente en las zonas más altas, la ganadería es la actividad principal de las poblaciones campesinas. El alto riesgo climático que afecta mayor parte de los cultivos a partir de los 3 600 m.s.n.m. junto con un mercado desfavorable para los productos agrícolas hace que esta actividad sea de menor importancia.

La alternativa ganadera puede permitir afrontar algunos de esos elementos limitantes, pero no todos. Si bien los animales pueden tolerar un amplio rango de rigores climáticos, la combinación de una alimentación deficiente, una sanidad casi inexistente y la ausencia de infraestructura que permita un mínimo de protección al ganado, son causas de muy baja productividad. En este sentido, se aprecia como valioso y bien sustentada la priorización dada por el proyecto al tema ganadero en las zonas de alta montaña.

Los comentarios siguientes no solo aludirán a las respuestas de los campesinos –que en este caso fueron solo varones, lamentablemente- sino también a las apreciaciones de entrada o salida por parte del autor del aporte expresamente preparado para esta sistematización.

El año 2,003 una evaluación ha permitido reorientar el accionar Institucional. En ese sentido se plantea una intervención más participativa, democrática, transparente y moderna, que permita proponer un desarrollo más endógeno y sustentable.

Desde el inicio de la intervención del CEDAP existió un derrotero claro. La distinción entre lo participativo y lo democrático probablemente busca incidir entre la presencia, asistencia y voz de una mayoría importante de la población atendida, a la vez que de todas las clases, categorías o estamentos (según el género y la edad) al interior de las unidades de atención (familias nucleares y comunidades campesinas). Que todos opinen, que todos aprendan y se beneficien de la oferta. Que no haya “participantes de segunda categoría”. Ello da satisfacción a la búsqueda de la participación. Mientras que lo democrático esta referido a que las decisiones, orientaciones y direccionalidad al interior de la comunidad correspondan a consensos respaldados por la mayoría. La alusión a la transparencia puede tener hasta tres puntos de apoyo: la transparencia interna de la comunidad y demás organizaciones sociales; de CEDAP y su equipo, en relación al manejo de asuntos con el colectivo local; y al interior del propio CEDAP y sus estructuras. Por lo menos las dos primeras tendrían que haber sido parte del estilo de acción del Proyecto.

Finalmente la *intervención moderna* a la que se refiere la cita remite a la tecnología, biológico-productiva, agronómica y zotécnica y también, agroindustrial si es el caso. Las otras dimensiones están implícitas: el intercambio y el relacionamiento con el mercado generalmente distante con la urbe regional y sus cientos de miles de pobladores.

En el caso de la aproximación de todo el proceso productivo hacia el mercado, va incluida la capacidad (fuerza) de transacción, comprensión de las reglas y técnicas de acceso y desenvolvimiento en el mercado, etc.

Este aspecto puede ser de comprensión más difícil para el equipo. Obliga a una confrontación de antiguas costumbres y conceptos, puede entrar en conflicto con el concepto de “endógeno” y con diversas aristas ideológicas que es necesario esclarecer, identificar. Incluso puede requerir de un listado de mínimos aceptables a partir de lo cual no es posible avanzar más.

Sobre esos temas se podrán hacer observaciones y reflexiones a medida que aparezcan temas relacionados en los comentarios y narraciones de los actores directos del proceso.

El CEDAP apoya la actividad agropecuaria como una de las fuentes generadoras de ingresos económicos. En Chuschi y Paras, se ha determinado un área de 95.7 mil Ha; el 96 % son tierras no agrícolas y solo el 4 % son tierras

⁶⁷ Ing. Agrónomo, Coordinador Zonal Cangallo.

agrícolas. Los pastos son 84 % del total. De ello 432.2 Ha (0.5 %) son de pastos manejados y 80,3 mil (99.5 %) son pastos no manejados. El 60 % de los ingresos económicos viene de lo pecuario.

El CEDAP apunta hacia la actividad que genera la mayor parte del ingreso de la mayoría de las familias atendidas de la provincia de Cangallo. No queda claro cómo es la proporción entre las áreas dedicadas a pastos con las dedicadas a la agricultura. Hay, por otro lado, una problemática relevante en la conducción del colectivo, que es causa de conflicto e incide en el empobrecimiento de los pastos.

Nosotros vivimos de la ganadería porque nos da platita. Nuestro (ganado) estaba muy flaco y a bajo precio, a consecuencia de una deficiente alimentación. No había pastos para la cantidad de ganado que criábamos. El precio de la fibra de alpaca estaba muy bajo porque no tenía calidad.

Es el problema productivo claramente planteado por boca de un campesino.

Nuestra organización está debilitada... cada familia dispone los pastos como mejor le parezca, no hay un control y los pastos naturales se están acabando... hay conflictos familiares y comunales sobre los terrenos

Pasando de lo tecnológico a lo organizativo, el poblador que ofrece sus comentarios encuentra que es en el manejo desordenado y abusivo de sus recursos forrajeros, donde parece residir por lo menos una parte importante de los problemas colectivos y familiares. Deja claramente establecido que sobre las tierras comunales, si no existe una disciplina severa, las familias por sí mismas no son capaces de establecer y practicar criterios de mantenimiento y conservación. Cabe preguntarse por tanto, si ese campesino era consciente de estos problemas, ¿por qué no lo eran también los demás? Y en su propio caso, ¿él y su familia practicarían alguna forma de pastoreo cuidadoso respecto a la necesidad de regeneración? O si acaso, cuando algunos o la mayoría abusan, los demás se sienten inclinados a replicar las mismas malas prácticas.

Por otra parte, está el tema de los conflictos familiares y comunales sobre los terrenos. Parece haberse desarrollado en casi todos los Andes, una cultura del conflicto, originada en las imprecisiones e informalidad de las divisiones intrafamiliares, las herencias, las compra-ventas, arriendos, yanacozgos y otras formas de entrega permanente o temporal de la propiedad o del derecho de uso. Muchos conflictos estirados en el tiempo, han devenido en violentos, entre personas y aun entre comunidades, con saldos no pocas veces trágicos.

Parece que las comunidades como unidad social no han desarrollado un sistema de control, o resolución de conflictos, muy específicamente en el tema de tierras (y también de aguas).

Los proyectos y las instituciones suelen soslayar estos problemas limitando sus intervenciones a aspectos tecnológicos, organizativos y de mercado, porque es un tema complicado y difícil. Sería necesaria una cultura de conciliación y de reconciliación, que busque soluciones basadas en recíprocas concesiones. Importa aliviar este conflicto que desgasta y paraliza.

Esto puede conducir al tema difícil de la limitación para el uso de la propiedad de la tierra como garantía para préstamos tipo bancario o no bancario. El PW no abordó este problema, posiblemente porque no hubo una demanda explícita de la población. Sin embargo, ¿debió ser atendido? En una eventual continuación de la presencia del CEDAP en la zona, ¿tendría que entrar en la agenda?

Los campesinos estaban practicando inadecuadamente el pastoreo; había una distribución y manejo inadecuado de las aguas, erosión hídrica, los suelos se estaban compactando, poca actividad microbiana en los suelos. Se estaban eliminando los pastos deseables por el ganado y apareciendo los indeseables porque no se permitía la formación de semillas. La crianza era extensiva, continua y de libre disponibilidad.

El análisis técnico da cuenta de los problemas dejando entrever la solución más importante: el ordenamiento del pastoreo.

Una cuestión interesante es la coincidencia de las descripciones que ofrecen campesinos y técnicos. Es posible que haya habido una influencia de unos sobre otros y que la misma haya sido de los segundos sobre los primeros. Y que también haya habido retroalimentación para

completar y afinar el análisis. Pero es clave que en algún punto de la intervención se produzca precisamente esa cercanía sobre las cuestiones básicas, porque es alrededor de ellas que se arma luego el planteamiento técnico y este resulta razonable y pertinente para quienes integran la familia y la comunidad destinatarias de las innovaciones.

El CEDAP y Municipios de Chuschi y Paras firmaron un convenio para un propuesta endógena de desarrollo humano sustentable basado en la recuperación de sus recursos naturales. El énfasis estaba en la recuperación del sistema de pastoreo para mejorar ingresos utilizando estrategias de interaprendizaje de campesino a campesino en el concurso Pachamamanchikta Waqaychasun familiar y comunal para el manejo sostenible de agua, suelo, pastos y ganado de manera organizada, concertada, participativa y activa de las mujeres, preservando el medio ambiente y su cultura, prácticas de tecnologías agroecológicas que con duzcan a potenciar la organización comunal.

Los comuneros nos organizamos. Hicimos una primera asamblea para tomar acuerdos. Había desacuerdo con comuneros que no querían participar; pero con los que estaban de acuerdo empezamos. Las autoridades acordamos elaborar nuestro diagnóstico, diseño y plan comunal. La asamblea comunal discutió y aprobó. Con este plan trabajamos de manera ordenada; priorizamos distribuir las tierras de pastos naturales según la cantidad de animales que teníamos. Constituímos un comité de sistema de pastoreo y elaboramos un reglamento interno para hacer cumplir los acuerdos, en caso de incumplimiento, los ganados que están haciendo daño lo llevan al coso y pagan una multa según la gravedad del caso que va desde un sol hasta cinco soles más la valorización del daño". (Teófilo Sulcacóndor, presidente de la Comunidad Antallaccta, Paras).

Destaca la capacidad de una comunidad andina para establecer normas de conducta colectiva, de cumplimiento obligatorio, con mecanismos de observación, recepción de denuncias sobre incumplimiento y procedimientos de sanción para los infractores. Faltaría conocer resultados, el manejo de casos específicos, la ocurrencia de conflictos con infractores que no aceptaron el control comunal y las reacciones o desempeños de las comunidades antes tales situaciones.

El tema central es que la tecnología *per se* no basta. Requiere una relación con la organización y la administración social.

"Para el dibujo de mapas encargué a jóvenes y lo hicieron bien. Las autoridades apoyaron con materiales y elevaron a la asamblea general para aprobación. Los mapas tienen gran utilidad, nos recuerda cómo vivimos con qué recursos contamos; cómo vamos a vivir de aquí a unos años más, qué actividades a cumplir cada mes. Para agosto tenemos programado la ampliación de bofedales, apertura de zanjas para captación de agua temporal. Es como una mano que no guía y abre los ojos para ver nuestra realidad y proyectarnos al futuro. El mapa de diseño es hasta el año 2018, hasta esa fecha Puncupata será diferente: lleno de arbustos y mucha vegetación porque habrá riego permanente, pastos cultivados en cada cerco, animales mejorados en cada familia con producción de leche, organización comunal fortalecida, algunas obras de acuerdo al financiamiento, como el centro cívico, mercado modelo que ya tiene expediente técnico". Américo Núñez Conde (Autoridad comunal de Puncupata - Chuschi)

Este texto trasunta alegría y esperanza. Revela convencimiento en la propuesta, aunque no se percibe el origen del mismo. Este aporte se refiere al proceso y no al resultado ni al impacto. Su importancia está en que señala con detalle y entusiasmo lo que trabajaron para generar sus mapas parlantes, las tareas agronómicas y como lo señala explícitamente, sus proyecciones. Deja pendiente, probablemente para otras contribuciones, los cambios en la productividad, en los ingresos y en el destino de éstos.

Hacen rotación de praderas logrando que los pastos naturales crezcan adecuadamente, enraicen profundamente y combatan a los pastos no palatables. La semilla se reproduce para cubrir de pastos los cerros y captar y

retener mayor cantidad de agua. En otros casos se cosecha semillas de pastos para sembrar en terrenos en descanso. Manejan los bofedales. Han identificado las canchas peladas para que descansen hasta que recuperen su cobertura vegetal.

Es el técnico del proyecto, quien se pronuncia con su mensaje tecnológico y algunos logros importantes, de proceso, pero sin referencia a resultados. Por otra parte, hay una clave importante en la palabra "otros", porque alude a que unos grupos pusieron en práctica determinadas medidas o recomendaciones, pero no todas; mientras que grupos diferentes ejecutaron otras medidas técnicas.

Al primer concurso solo rotamos en forma general todos los animales juntos para probar, entonces vimos que daba buenos resultados, los pastos que estaban en descanso se estaban recuperando y ya botaban la semilla; decidimos para el siguiente concurso rotar también las especies de ganados; sectorizamos las canchas por especies, entonces designamos:

Para vacunos la zona intermedia: Sector Uno 75 Ha, Wachwapawachanan (enero- marzo); sector Dos 140 Ha, Chalahuanca y Caspata (abril-junio); sector Tres 74 Ha, Pucacorrá (julio- agosto); sector Cuatro 170 Ha, Almachayoc, Uto y Viscacha (septiembre-diciembre).

Para alpacas, llamas, ovinos, zona alta: Sector Uno, de 80 Ha, Ccarhuanta, Ccarcarpo y Otco (Enero a Mayo); sector Dos de 75 Ha, Anccomayo y Soyrocchocha (Junio a agosto); sector Tres de 220 Ha, Occoro, Chipchere y Sapan Jengua (septiembre a diciembre). Hay otro sector para equinos, de 80 Ha, Cuchohuaycco y Chaupiurcco; todo el año. (Teófilo Sulcacóndor, Autoridad comunal de Antallaccta).

Hay una información fina, detallada y, con seguridad, de memoria; en otras palabras, interiorizada. Como si el mapa ya estuviera en la cabeza, o más bien, como afirmando que el mapa ya lo tenían en la cabeza y que ese plano imaginario no les costó un gran esfuerzo producir los mapas, pero sí sintieron una gran alegría al tener que producirlos. Solo hacía falta la técnica, la orientación, para plasmar en un papel, toda la información ordenada espacial y temporalmente. Lo mismo podría decirse respecto a los mapas parlantes sobre la organización del hogar y la vivienda, que fue básicamente una tarea de las mujeres.

Es de destacar la utilidad práctica de contar con un nombre propio para cada lugar e incluso para cada potrero, lo cual posiblemente sea una práctica universal pero que en los Andes tiene una expresión muy importante, de máximo detalle y relacionada con características geográficas, ocurrencias históricas o domésticas, usos, etc.

En equinos teníamos 250, pero en asamblea general, acordamos reducir a 150. Como promedio cada familia tenemos 2 equinos. Como la carretera ya va llegar a nuestra comunidad estamos pensamos reducir equinos que comen más pasto que el resto del ganado. Hemos cosechado 15 Kg. de semilla de pastos naturales para sembrar en 3 Ha. En la parte media – alta, sembramos papa y el terreno cosechado lo hacemos descansar 5 años. Estas semillas hemos sembrado en terrenos en descanso, con la finalidad de que crezcan pastos naturales. Los pastos dan abono al suelo y cuando volvamos a sembrar papa ya no necesitaremos de abono y nuestras papas saldrán buenas.
(Teófilo Sulcacóndor, Autoridad comunal de Antallaccta)

Se repiten las mismas características de los aportes anteriores, aunque con un nivel muy alto e interesante de especificidad. Corresponden también las mismas consideraciones y expuestas. Pero lo más valioso de este aporte, es la decisión, seguramente pesada para muchos, de reducir su población equina. Primero, por la cuestión del patrimonio y su uso tanto como parte de las reservas económicas; y segundo, como por la cuestión del prestigio social, asociado la cantidad tipo de ganado que se posee. Lo importante es que se admitió muy claramente, que había conciencia de la relación entre la capacidad de carga de los recursos forrajeros totales, con la carga efectiva que los mismos estaban soportando. Si era la sobrecarga la causa de la

degradación ostensible que los pobladores estaban viendo y lamentando, la medida era insoslayable. La pregunta que cabe dejar planteada es entonces: ¿Por qué no hicieron algo al respecto, ANTES de la intervención del CEDAP? Falta de conocimiento o descubrimiento de la mencionada relación sobre la capacidad de carga? ¿Falta de organización? ¿Desidia?

Creemos que esos son los principales aspectos, que contribuye a mejorar la calidad de vida del poblador alto andino. Si los campesinos (as), recuperan y manejan adecuadamente sus recursos naturales, estaríamos mejorando la producción y productividad de los productos y por ende los ingresos económicos; habría excedentes de sus productos (más carne, más leche, más queso), complementado con la implementación de biohuertos, permitiría alimentarse mejor a las familias, estaríamos contribuyendo en reducir el alto índice de desnutrición infantil (mejor salud), esto contribuye a que los niños (as) capten mejor las enseñanzas en las escuelas y mejorar la educación.

Aparece la utopía del profesional, de los promotores del desarrollo, siempre tan necesaria. El sueño, que requiere ser explícito en la persona campesina como convencimiento de que no hay fatalidad en el destino, sino que se puede construir futuro. Todo ello es accesible, a partir de los recursos disponibles y de unos cambios tecnológicos, organizativos y de intercambio con el medio externo. Estas son las claves de la energía, del compromiso, de la voluntad de hacer grandes esfuerzos y sacrificios, de confrontar desafíos y resolver los problemas del día a día.

Con estas prácticas ganado está mejor, tiene buen peso, no le ataca ninguna enfermedad, las crías ya no mueren. La leche aumentó a 4-6 litros por vaca, antes sacaba 1 litro a 2 de 15 vacas, ahora sólo tengo 10 vacas, ovejas ya no hay, con la oveja hay que salir a la estancia y eso es difícil, a demás no es productivo: al vender sólo te deja 20-30 soles, pero las vacas sí, por la leche que sacamos diario....(Martina Mejía Tucno, Familia Pionera, Comunidad Puncupata).

Tengo 1 carnero cara negra padrillo para 5 borregas para mejorar mis ovinos. Mis vacas están gordas; pensamos cambiar por vacas mejoradas para obtener más leche. Ahora vamos a cruzar nuestro ganado. Antes no controlaba el celo y teníamos descuidados mis animales. Carnero cara negra me permite obtener buen ingreso: a 6-7 meses, carnero criollo sólo da 35 Kg. de peso vivo y lo vendo a S. 60; cara negra da 70 Kg. PV y vendo a S. 220. Diferencia es S. 160 por carnero. (Delia Quichca Quispe, Familia Pionera Comunidad de Antallaocta)

La alegría y la claridad de la percepción de las dos mujeres campesinas que ofrecieron esas declaraciones no pueden ser más elocuentes. Tienen muy claro el beneficio que han percibido por los cambios introducidos en sus sistemas, pueden hacer cálculos o estimaciones finas sobre los montos, sobre el origen de las diferencias productivas, tanto en términos biológicos como económicos. En otras palabras, es un análisis de gerencia de una microempresa, que habla claramente de los resultados de las inversiones realizadas.

Nótese específicamente, que no ha habido alusión alguna a un cambio de relación con el mercado o sus agentes. Es la misma relación, dentro de la cual la mejora de la cantidad y calidad de lo producido, ha inducido a una mejora en el monto de las ventas que no es exactamente proporcional a la cantidad sino también vinculado a la calidad. Lo cual no quiere decir que no sea necesario revisar -y en profundidad- este tema de las relaciones con el mercado y con las condiciones de negociación e intercambio. Desde la organización y desde el entendimiento de las reglas y características del mercado, es no solo posible sino necesario propiciar que los cambios en las prácticas individuales, familiares y colectivas, pasen a mejores momentos, con mejores técnicas y siguiendo las mismas secuencias: reconocimiento de los recursos disponibles y su situación, rutas tecnológicas, adopción de cambios, su evaluación y retroalimentación del sistema.

Falta una revisión de los efectos que esos mayores ingresos han podido generar al interior de la vida familiar, en términos de satisfacción de necesidades. A qué se destina ese dinero adicional: salud, educación, alimentación, vestimenta, compra de algún terreno; infraestructura y equipamiento de la vivienda, *idem* para las actividades productivas. O tal vez alguna parte importante haya ido a parar a la bebida o a inversiones en otros negocios como el comercio.

Declaraciones como éstas tendrían tal vez que estar acompañadas de imágenes que muestren el rostro de la persona que está hablando de cuestiones que, indudablemente, le generan una gran alegría y entusiasmo, ganas de seguir progresando, deseo de introducir más innovaciones que produzcan resultados igualmente satisfactorios. El paso del pensamiento fatal⁶⁸ al pensamiento proactivo, al “sí se puede” induce nuevas dimensiones a la esperanza.

Es desde tales cambios profundos, que afectan la más íntima condición y actitud personal frente a la existencia, que tendrían que plantearse elementos más complejos como el interés en la incidencia política, en la capitalización social. No solo porque ya hay un atisbo de acceso a satisfacciones mayores, sino porque esa incidencia puede tener una visión constructiva y no reactiva, de compromiso para iniciativas y proyectos y no solo de quejas y reclamos por ayudas que se quedan estrictamente en la actitud paralizante del solo recibir.

Esta misma sistematización podría revisarse en cuanto al momento en que se realiza y en cuanto a los elementos que se van descubriendo como faltantes, o como demandantes de un tiempo adicional para hacer un seguimiento más profundo y profesional, con apoyo de la psicología social, para comprender la magnitud y permanencia de los cambios, su proyección sobre el desempeño de las personas en todos los aspectos de su existencia como individuos, como miembros de un colectivo social o como ciudadanos.

Resultados en recuperación y manejo del sistema de pastoreo:

39 localidades con plan de desarrollo comunal del sistema de pastoreo, aprobado en asamblea. 133 familias pioneras tienen plan de desarrollo predial familiar; 38 localidades tienen comité de sistema de pastoreo con reglamento interno; 27,866 Ha de pastos naturales, en proceso de recuperación a través de la rotación de canchas 23 Ha de bofedales manejadas adecuadamente y en proceso de recuperación; 90 Ha identificadas de canchas peladas, en descanso por 3-5 años; 942.5 Ha de pastos naturales cercadas con piedra o alambre de púa.

Producto de los cursos, una familia en Parás que producía antes 0.8-1 litro de leche/vaca/ día, ahora 1.5-2 l/vaca/día con incremento del ingreso diario en S/. 1.00-1.50. Una alpaca se vendía a S/. 70 pesando 50 Kg, hoy pesa 60 Kg y se vende en S/. 90. (Alberto Chacchi Meneses, Coordinador Zonal Cangallo).

El técnico, en este caso, parece ser más conservador en sus números de beneficios obtenidos. Centra su atención en los resultados inmediatos del cambio tecnológico. Señala ingresos por debajo de la mitad de lo que expresaron las mujeres campesinas. Puede ser que, efectivamente ellas sean una élite cuyos cambios se llevaron a cabo con mayor solvencia y cuidado.

La impresión positiva de los resultados y el optimismo consecuente, es claramente compartido. Estos hechos son cimientos para la extensión de la presencia del CEDAP en la zona y en la formulación de nuevos proyectos de cooperación. Siempre se asociará a ellos, la cuestión de la sostenibilidad. Cuánto de lo logrado ya es irreversible, se ha incorporado al portafolio de opciones de las personas y familias dedicadas a la ganadería. En qué medida es un curso ya indetenible, que no se queda en los cambios realizados sino que pudo llegar a desarrollar la curiosidad, la necesidad o la avidez por nuevos y mayores cambios, afanes innovadores, etc., que constituyen en realidad el camino al desarrollo y no se quedan solamente en la relativa pero magra satisfacción de haber subido solo un peldaño.

⁶⁸ “El Destino está marcado y nada lo puede cambiar”

Ordenamiento del Hábitat Familiar

Ascenciona Méndez⁶⁹

Este aporte enfoca experiencias sobre la aplicación inicial de PW. Como señala la autora *el crecimiento económico constituye un elemento principal para mejorar las condiciones de vida de las familias campesinas, pero esto no es todo. Es necesario mejorar las condiciones de vida, la alimentación, la disponibilidad de los servicios básicos que permitan a las familias una vida más decorosa.*

Al participar en el concurso Pachamamanchikta Waqaychasun, incorpora actividades orientadas a mejorar la alimentación familiar para reducir la desnutrición, ordenar las viviendas, contar con servicios básicos agua, letrinas, cocinas mejoradas, biohuertos: una nueva cultura de vida....

Desde el *Pachamama Raymi*, se ve que es clave lo que se relaciona con la autoestima, la autovaloración de la familia de la comunidad y de sus tradiciones. En la concepción del desarrollo, tal evolución genera ansias de progreso, provocando el surgimiento de una disponibilidad hacia el cambio. Ello proyecta a la búsqueda de innovaciones para reducir a carga e intensidad del trabajo y lograr incrementos en los ingresos. Todo ello propicia un acercamiento hacia la micro o mediana empresa agropecuaria.

Cuando se han escuchado con atención los comentarios y observado los cambios en las viviendas gracias al concurso inicial (mapas parlantes, plan de ordenamiento de la viviendas y de la finca), se comprende la creación de una fuente de alegría interna, de satisfacción por un bienestar que no estaba fuera del alcance de los recursos familiares, pero que requería una suerte de “descubrimiento” que pronto se convirtió –masivamente– en una nueva y mejor condición de vida. Los efectos y consecuencias son claramente de inducción desde afuera de un orden interno, en una convicción de que las posibilidades de mejoramiento no son solamente dependientes de las ayudas externas sino, por el contrario, de la voluntad y la organización interna. Ese ha sido el cambio de sustrato sobre el cual se planteó el cultivo de otras innovaciones que pudieron germinar en la forma que han mostrado las diversas evaluaciones.

Estas actividades deben realizarse como parte de un sistema integral y planificado de gestión del desarrollo de las propias familias junto a las acciones de fortalecimiento de la organización familiar y comunal

Se tiene aquí una declaración fundamental para comprender la intervención del CEDAP con PW: el carácter integral e integrador, de cuestiones culturales, organizativas, tecnológicas, de servicios públicos básicos, con las cuestiones de tecnología. Así es como se conoce y describe la cosmovisión andina, aunque ha faltado mencionar las cuestiones de religiosidad que subyacen a todos esos elementos componentes como parte esencial de la cosmovisión de las familias andinas atendidas por el Proyecto.

Antes del concurso, se definen las bases; se establecen los criterios de evaluación y se encarga a las mujeres el rol de motivar e incentivar a los demás integrantes de sus familias. ...

36 mujeres que representan a sus familias, lideran procesos de mejoramiento de las condiciones de vida; aplican aprendizajes del concurso, con una nueva visión de futuro y un nuevo sistema de planificación de su desarrollo con la participación de todos los integrantes de su familia, especialmente sus esposos, quienes viven orgullosos de la capacidad con la cual sus esposas desarrollan sus actividades y formulan propuestas en las reuniones comunales.

⁶⁹ Técnico del CEDAP, PW

Casi imperceptiblemente se hacen enunciados fundamentales. El liderazgo de la mujer en la expresión del objeto soñado y posiblemente visto como muy lejano desde la realidad de las restricciones de medios de conocimientos, de relaciones y de valoración de las capacidades propias. Queda implícita la existencia de un bagaje de conocimiento que explicará las disposiciones, pondrá en superficie la existencia de una visión, que no deja de estar vinculada, a una utopía.

En el ... piloto se inscriben en 20 comunidades... 431 familias... en el tercero y cuarto ... las 21 comunidades y 465 familias...; en cada ... algunos se retiran y se incorporan nuevas familias ... total ... 777 participantes que representan al 70.06% de todas las familias que residen en las 21 comunidades de la zona sierra... 31.91% son familias pioneras con avances ... entre 52 y 70% de aplicación de actividades ... del concurso.

Como siempre, hay entusiastas perseverantes y entusiastas efímeros; también hay “picones” que no pueden soportar que otro gane, o que esperaban ganar aunque sea por compasión...por mayores capacidades o mayor esfuerzo. En general, se sigue la evolución natural de las reacciones colectivas ante la innovación; pero el sistema mismo y la forma de seguimiento permite que las incorporaciones y las deserciones queden inmediatamente expuestas. Al final, una participación efectiva de dos tercios de la población meta es un resultado bastante bueno.

La situación a pesar de tener tierras y parcelas en sierra alta, valles interandinos y selva,... las condiciones de vida eran de extrema pobreza. Las letrinas a pesar de que FONCODES apoyó no funcionan No producen hortalizas. La limpieza y ordenamiento del hogar está mal. Compartían cocina al macén y hasta dormitorio.

El proceso no ha sido fácil por la intervención de diferentes organizaciones con diversas propuestas de desarrollo Algunas pagaban dietas por asistir a la capacitación. O la presencia de familias negativas, discrepancias con autoridades. Había familias conformistas, grupos religiosos evangélicos que niegan todo proceso de cambios.

No se trata, pues, de lugares con condiciones previas diferentes del resto como para justificar explicar resultados extraordinarios. Incluso había habido apoyo pero de esas acciones que anestesian a las poblaciones de modo que no asuman los retos de su propio progreso.

Estas poblaciones - no hay que olvidar - vienen de una historia de coloniajes - Incas, España - y de una secuencia de sujeciones posteriores: encomienda, hacienda, Reforma Agraria bajo una clase política y técnica, extraña e ineficiente. Estas mismas comunidades fueron traspasadas por la violencia política. ¿Cómo hacer desarrollo en estas zonas? Todos los espacios estaban saturados por la urgencia de sobrevivir a todas las agresiones. Promover el desarrollo suponía reconstruir la vida pero no desde las cenizas sino desde los cadáveres. Por ello no es posible sistematizar la experiencia del CEDAP sin ver el medio en el que empezó a actuar cuando las armas no habían terminado de silenciarse.

En cada concurso las familias se inscriben ... llevan registro de las acciones que desarrollan. Reciben capacitación...hay pasantías y reciben... réplicas. Las más dinámicas buscan otras asesorías,... Asisten de manera libre a las reuniones y consultan no solamente con el personal técnico del CEDAP y la municipalidad, sino también de otras entidades. Hay seguimiento por técnicos y líderes. Algunas familias concursantes se han insertado a otras redes, proyectos y programas del Estado

Parte de las preguntas en las evaluaciones de la cooperación internacional, va por el lado de la replicabilidad: El modelo, ¿le sirve a otro? ¿Lo está utilizando otra institución? Ya no se tienen que validar propuestas completas o elementos de las mismas. Hay lecciones que por su naturaleza, pasan inmediatamente al común sea o no reconocido su origen. Igual se presta el servicio a la sociedad y a su desarrollo.

Incidencia en Políticas de Manejo y Uso de RRNN

Carlos Alviar Madueño⁷⁰

CEDAP diseña estrategias para el desarrollo rural a partir de mejorar el manejo y uso de los recursos naturales y que se exprese en mejores condiciones de vida del poblador; además de sentar bases para la incidencia de una propuesta de política agraria viable.

Después de acuñar una nueva concepción de *capital social* a partir de los hallazgos del estudio de Robert Putnam⁷¹ sobre la regionalización en Italia, el Banco Mundial la planteó como una nueva medida complementaria en la definición del desarrollo. Prácticamente ese concepto resultó positivamente sancionado, con las numerosas experiencias que mostraban que poco se gana cuando una población recibe cierta cantidad de información, conocimiento y recursos físicos y financieros, pero no se “hace cargo” de sus intereses en las instancias políticas y administrativas. Es decir, si no se compromete consigo misma, a buscar mejoras o adecuaciones en las leyes, en la asignación de recursos o en la provisión de servicios requeridos para su desarrollo; o si no elige, orienta y fiscaliza a sus autoridades, para un ejercicio de los cargos que tienen mandato popular, por la vía de las elecciones políticas en sus diversas instancias de nivel local, regional o nacional.

El tema de la incidencia entonces, adquiere - o más bien se le reconoce - una mayor y más relevante importancia en la interpretación del desarrollo. Es una expresión de ejercicio democrático del poder, pero ya no con intervalos de cinco o seis años, o lo que duren los mandatos, sino que es un continuo que va en el día a día del ejercicio público, del diseño y ejecución de presupuestos; de la propuesta, debate y aprobación de leyes y ordenanzas; del cumplimiento honesto, eficiente y transparente de la función pública. Adquiere una nueva connotación -menos figurativa y más eficaz en su intención- la cuestión de la revocatoria, por la cual una población puede quitarle la autoridad a quien no cumple sus compromisos electorales o, mejor aun, a quien no puede leer en el continuo del ejercicio de su mandato, los requerimientos que van surgiendo entre los pueblos que lo eligieron.

También demostrar que era posible desarrollar acciones con menos cantidad de técnicos utilizando el PW... mayor coordinación con el gobierno local, las autoridades comunales y desarrollar en cascada los liderazgos para socializar las tecnologías y aprendizajes..., incidencia (para lograr)... compromisos de coejecución de la propuesta.

Había en este caso, un objetivo menos evidente, de validación. Se percibía la necesidad de tener alianzas o compromisos aun mayores de los GL, por un principio de mejor gobernabilidad, pero también para estirar al máximo los presupuestos de la cooperación, cada vez más limitados a medida que van quedando (o surgiendo) en el mundo, otros países con mayores índices de pobreza, que captan la decreciente disponibilidad de la cooperación internacional. Había antecedentes en casos previos de aplicación de Pachamama Raymi, en que efectivamente quedaba demostrada una sustancial elevación de la eficiencia general de la difusión de innovaciones, con una cobertura mucho mayor y una tasa igualmente más elevada de adopción, en comparación con los métodos convencionales de extensión⁷², pero era menester comprobar si en otros espacios culturales y geográficos, con otras instituciones y con toda la variabilidad que ello implica, se podrían repetir los sorprendentes resultados de esa metodología particular de enseñanza horizontal.

Al ver... resultados positivos, se tuvo que desarrollar encuentros con autoridades ... y (ver otras) experiencias de participación... (Chuschi, Paras)...

⁷⁰ Director Ejecutivo del CEDAP.

⁷¹ PUTNAM, R.D., con Robert LEONARDI y Raffaella NANETTI. 1982. Making Democracy Work, Civic Traditions in Modern Italy. 1993. Princeton, N.J., USA. 258p.

⁷² Van Immerzeel, G. 2003. *Op. Cit.*

Se tuvo que efectuar reuniones... con las municipalidades... para sensibilizar... Fue importante la generación de demanda.. para que gobierno local (añenda) proyectos productivos..., conllevo... (a crear) de gerencias de producción o a dar mayor importancia a esa gerencia...

Con toda claridad, el sistema, especialmente el sector público local, no estaba preparado ni prevenido para afrontar estos nuevos retos. En la práctica eran dos proyectos paralelos, alrededor de un mismo objetivo pero con entornos humanos completamente diferentes, tanto en su permanencia y estructura (las comunidades) como en su inestabilidad y variabilidad física y política (cambios de gobierno post electorales, nuevas caras, nuevas plataformas de trabajo, diferentes ideologías e intereses, etc.) A pesar de ello, el gobierno municipal tiene cinco años antes de ser cambiado. Es un drama para el país. Pero en las dependencias de los gobiernos regionales, la tasa de rotación de funcionarios es más alta y en los cargos que dependen de las instancias nacionales, el problema es peor aún.

... la apropiación de la población para generar incidencia en sus GL se plasma cuando sus líderes entran en competencia electoral para el sillón municipal... tuvieron que plantear (el desarrollo) de acciones productivas para el desarrollo local, enfatizando... en el manejo y uso de los recursos naturales... Cuando... los gobernantes locales se... desentendieron de su propuesta... para mejorar los RRNN y proyectos productivos... se habló de vacar al Alcalde... Además... de incorporar los presupuestos participativos...

Si bien la participación de candidatos que representen una opción mayoritaria o relevante de la población es importante, no es la única. La fiscalización, la vigilancia, la presión para orientar los presupuestos participativos, el uso legítimo del arma de la revocatoria, constituyen también formas eficientes y eficaces de ejercer y aprovechar el capital social. Es central que los candidatos no ganen adeptos bajo promesas de conceder puestos de trabajo u otras prebendas en la medida que no responden exactamente al interés común y buscan hacer uso impropio de los recursos públicos.

El proceso de incidencia.. regional... para poner en la agenda el manejo y uso de los RRNN, se inició desde dos niveles: uno desde la FADA como organización representativa de los campesinos y del CONVEAGRO regional como el espacio de proposición de propuestas para el desarrollo agropecuario en la región...

La representatividad de los intereses de los agricultores y campesinos requiere de un análisis sereno. En principio, no hay un solo grupo o criterio de intereses de ese sector de la sociedad. Lo natural sería que existan varios grupos, de acuerdo a los problemas específicos, tantos o muchos más que los estratos existentes, acorde con la disponibilidad de bienes, niveles sociales y culturales, segmentos geográficos y culturales, acceso a relaciones comerciales, etc.

Hay un riesgo implícito cuando una o dos organizaciones se irrogan toda la representatividad, ya sea por su carácter histórico o por su perfil público de demostraciones de fuerza en las calles o de tipo más confrontacional y aun violentista. La carga ideológica impide el análisis equilibrado, introduce sesgos, distorsiona por compromisos y lealtades no necesariamente vinculadas con el interés genuinamente popular y mayoritario. Entidades como las mencionadas, tal vez divergentes están ubicadas en posiciones definidas y hasta radicales del espectro de la izquierda regional y nacional. Independientemente de la legitimidad de algunos de los elementos de su plataforma, expresan una corriente ideológica que fácilmente entra en conflicto con algunas declaraciones frente a las opciones productivas y de inserción en el mercado; con los requerimientos de busca de la maximización de la calidad. Esto podría estar detrás de ciertas expresiones contradictorias identificadas en el equipo, que por un lado promueve la eficiencia y la organización empresarial en busca de una mejor inserción en el mercado, incluso de exportación; pero que por otro lado previene contra el individualismo, la competitividad y la búsqueda franca, abierta y legítima, de maximizar los ingresos, de lucrar con el uso de los recursos productivos, sin que ello implique una sanción o condena explícita o implícita del liderazgo o de las bases sociales.

Producto de nuestra participación... la Mesa de Concertación y el Gobierno Regional nos propusieron para facilitar la construcción de las demandas políticas y técnicas para ser negociadas con el gobierno central...., la Coordinadora de la Mesa de Concertación de Lucha Contra la Pobreza, Sra. Clelia Gálvez “Ustedes son los de mayor experticia y los llamados a apoyarnos en estos momentos a concretar y facilitar la dimensión de Recursos Naturales y Medio Ambiente”. en ella se plasmó la necesidad de desarrollar una propuesta de interaprendizaje de campesino a campesino en función al manejo de los recursos naturales y poner mucho énfasis de programas regionales.

Es sumamente interesante destacar que los Proyectos que llevan a cabo las instituciones, como en este caso, generan también espacios de incidencia que no necesariamente pasan por la acción de la población organizada y empoderada. Es la misma experiencia institucional, respaldada por resultados fuertes, constatables, la que le otorga, por un lado, el conocimiento y la experiencia misma, y por otro, el reconocimiento de la institucionalidad local, regional y nacional. Aquí lo que se produce es una suerte de legitimación, de expresión concreta, de instancias que tienen responsabilidad pública y de administración política y social, que señalan con toda claridad, que le reconocen al CEDAP, la capacidad para orientar, aconsejar y ayudar a diseñar políticas e instrumentos, en la dirección que su(s) Proyectos han mostrado. Para que ello ocurra, no solo es necesario obtener resultados claros y significativos, sino también que éstos sean conocidos y comprendidos.

Algunas veces, la magnitud de los cambios y la visibilidad de las poblaciones atendidas pueden ser suficientes para llamar la atención de la opinión pública y de las autoridades; pero otras veces, por las distancias, por las complicaciones en las comunicaciones, etc., tales resultados pueden pasar desapercibidos y no generar consecuencias concretas en la incidencia política.

Como conclusión, por lo tanto, se destaca el hecho de que si bien es de gran importancia la incidencia política que puede lograr una determinada población como consecuencia de su empoderamiento social, tecnológico y económico, también hay que reconocer las ventajas de una incidencia desde la acción institucional, y siempre en función de los más altos intereses del bienestar de la población con mayores limitaciones y menores oportunidades para su desarrollo.

... un aspecto importante... en agenda permanente de propuesta para el desarrollo agropecuario... fue el aspecto comunicacional... por la radio con el programa institucional en quechua “Rimaycusunchik”... entrevistas por otras emisoras locales... pequeños reportajes por televisión... publicaciones realizadas en los periódicos locales... (y) revistas institucionales.

También es parte de la incidencia, formar y orientar a la opinión pública, mantenerla al tanto de lo que ocurre con espacios sociales y geográficos con los cuales están completamente vinculados aunque no sean conscientes de ello, explicitar esa misma vinculación; familiarizar a la población con los esfuerzos de compatriotas y paisanos poco visibles a veces, y con las actividades institucionales en pro del desarrollo, de la inclusión, de la justicia, de la paz y de la vida. Paradójicamente, sucede con frecuencia que las entidades públicas, conducidas desde muchos intereses que incluyen la política electoral, hacen más ruido de lo que realmente se mueve en favor del pueblo, mientras que los logros más importantes a veces se mantienen en un perfil inconvenientemente bajo. CEDAP ha acertado en difundir sus procesos, privilegiando el testimonio de la propia población y adquiriendo desde allí, la credibilidad que evidencian las descripciones que hacen sus líderes y técnicos.

Anexo II

Conceptos en los talleres de la sistematización del PW

- **La intervención del CEDAP** consiste en ampliar las oportunidades de actuación y realización de las personas. El papel activo y el protagonismo de ellas implica que ejerzan decisiones desde el inicio del proyecto.
- Por **desarrollo** se entiende un proceso de cambios en las personas y en las sociedades desde dentro de ellas, desde sus propios centros de capacidades. Solo de este modo es concebible el carácter endógeno del desarrollo que exige autorregulación y correspondencia con las potencialidades propias. La intervención externa opera como facilitadora de la ampliación de oportunidades de acceso a bienes y servicios. La apropiación de ellos exige fortaleza para tomar decisiones con creciente autonomía.
- **La intervención del CEDAP** consiste en ampliar las oportunidades de actuación y realización de las personas. El papel activo y el protagonismo de ellas implica que ejerzan decisiones desde el inicio del proyecto.
- **Asociatividad**, cualidad destacada en los espacios andinos como recurso primordial para la vida, es un medio que la intervención externa encuentra para promover procesos de **desarrollo endógeno** sostenible.
- **Autonomía** como objetivo específico y **empoderamiento** como condición de la **incidencia política**, considerada como el horizonte de las acciones del CEDAP.
- **Autoestima y solidaridad** como resultados naturales de un legítimo desarrollo de capacidades y medios fundamentales para el ejercicio de derechos ciudadanos e instauración de la equidad.

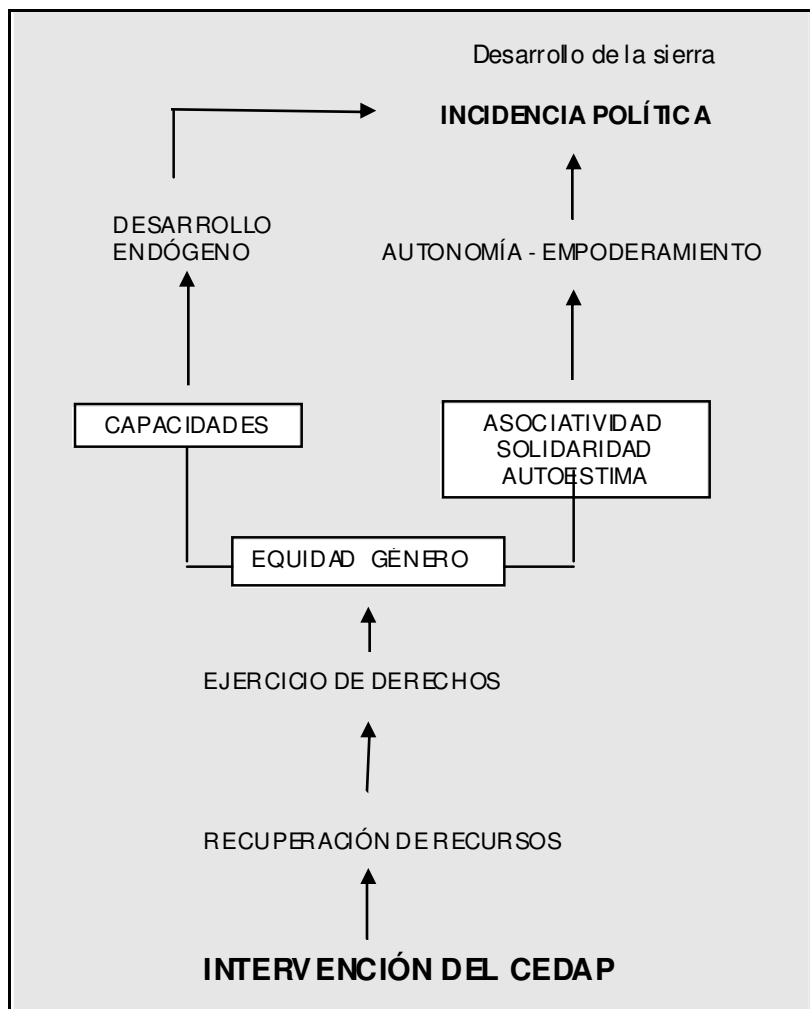
Opción del CEDAP en cuanto al método de intervención: generar **oportunidades** para la recuperación cultural, social, económica y política:

- concursos desde las familias hacia la comunidad y el distrito: las innovaciones tecnológicas sobre la recuperación de prácticas tradicionales andinas y la competitividad;
- acciones de planificación como herramienta metodológica para articular el esfuerzo particular con el comunal;
- creación de oportunidades para favorecer el empoderamiento; comités de mujeres en lugar de clubes de madres; otorgamiento de responsabilidades en las conducciones de los concursos; desarrollo de decisión entorno a los recursos comunales en contra de imposiciones caciquistas; desarrollo de la corresponsabilidad en tareas directivas.

El PW apunta hacia una propuesta de desarrollo de la sierra

¿Qué clase de institución era el CEDAP que podía abarcar la integridad del espacio comunal y acompañar a los dirigentes del proyecto en los procesos de interacción con los organismos del Estado? Son 142 poblaciones atendidas de seis distritos rurales. El PW, es la manera más alta de cumplir el objetivo del CEDAP en ellas que consiste en *Contribuir a que los hombres y mujeres participen de manera libre, activa e informada, en la vida política, económica, social y cultural procurando un desarrollo humano, sostenible y equitativo, en armonía con el medio ambiente.* ¿Cuántos profesionales experimentados requiere una atención a un ámbito tan grande?

Diagrama de los conceptos y estrategias en la intervención del CEDAP



El enfoque planteado es el del desarrollo humano, por ello está centrado en las personas, considerando ser participativo, que logre empoderamiento y sostenibilidad en acciones que sean dinámicas, dentro de procesos de concertación a nivel familiar, comunal y local, de tal manera que los resultados puedan mantenerse y mejorar sus capacidades y activos existentes en el presente y mirando al futuro sin dañar la base de los recursos naturales y el medio ambiente.

La estrategia planteada parte desde el desarrollo de capacidades humanas para propender un mejor uso adecuado de sus recursos, partiendo de la planificación, ejecución de actividades planificadas en función a objetivos que se enmarcan en una vida futura familiar como comunal, acudiendo a una estrategia practicada por ellos denominado el *Atipacuy* (Competencia o concurso), y a la capacidad de interaprendizaje entre campesinos(as) del aprender-haciendo. Pero a la vez como este accionar se incorpora dentro del planteamiento de desarrollo local comprometiéndose a las diferentes autoridades e instituciones.