

# **COMUNIDADES RURALES : LA MEJOR INVERSIÓN DEL ESTADO**

**Experiencias de MARENASS  
- Proyecto Manejo de Recursos Naturales en la Sierra Sur del Perú -  
en la comunidad campesina de MUÑAPUCRO,  
Chincheros – Apurímac**



abril del 2003

**Pierre de Zutter  
PREVAL**

**Tito Juárez Chipana  
Percy Barrio de Mendoza Vílchez  
Nancy Mar Farfán  
Luis Quispe Saldivar  
Vicky Moreno Cáceres  
Oficina de Coordinación Zonal Andahuaylas de Marenass**

## **CONTENIDO**

### **RESUMEN**

#### **1. La comunidad en 1997**

Algo de historia reciente

Las prácticas campesinas

#### **2. La comunidad en tiempos de Marenass**

Marenass

Las actividades de Muñapucro con Marenass

Los fondos recibidos por la Comunidad

#### **3. La comunidad a inicios del 2002, después de Marenass**

Resultados cuantitativos

Resultados cualitativos

Resultados en la dinámica general

#### **4. Nuevos alcances en la situación post-Marenass (marzo del 2003)**

#### **5. El valor monetario de las mejoras**

Nueva amplitud de los resultados cuantitativos

Valor de estos cuatro elementos

#### **6. La rentabilidad de la inversión del Estado**

Aumento del valor patrimonial de las familias

Aumento del valor de la producción

Inversión familiar y comunal

Lo que se ahorró el Estado

#### **7. Las lecciones aprendidas**

La inversión del Estado

El enfoque de Marenass

La metodología de Marenass

**Anexo: Cronología de actividades en Muñapucro**

## RESUMEN

Durante cuatro años, entre 1998 y 2001, el Proyecto Manejo de Recursos Naturales en la Sierra Sur del Perú (Marenass) intervino en la comunidad de Muñapucro con su propuesta de capacitación en recuperar y aprovechar mejor los recursos naturales y de apoyo a la producción. Para ello transfirió progresivamente a la cuenta de la comunidad unos 81 500 soles para que ella los administre y los use en contratar asistencia técnica, en organizar concursos interfamiliares e intercomunales con premios en dinero, en contratar un promotor comunal para la relación con el Proyecto y en dotar un grupo organizado de mujeres con capital inicial.

A lo largo de esos cuatro años la comunidad programó y ejecutó toda una secuencia de ciclos trimestrales de capacitación “de campesino a campesino”, con prácticas en las propias parcelas de las familias, en su idioma y cultura, con el incentivo de los premios en concursos dirigidos y calificados por la propia comunidad, alrededor de cinco ejes temáticos: Manejo y conservación de suelos y forestación; Manejo de agua y cultivos; Manejo ganadero; Manejo de Praderas nativas; Mejoramiento de vivienda.

Los resultados son muy exitosos: un tercio de las familias participaron con constancia y la casi totalidad tuvo oportunidad de intervenir en los concursos intercomunales; se realizaron muchas terrazas agrícolas, prácticas de riego por compostura o aspersión, abonamientos con compost y humus; comenzó la recuperación de praderas nativas; la comunidad en conjunto desarrolló su ganadería, con pastos cultivados, corrales y vacas mejoradas; el espacio doméstico (casas y su entorno) se transformó con fogones mejorados, acondicionamiento de ambientes, construcción de almacenes y estanterías, etc.

Más aún, un porcentaje importante (cuando menos un tercio) de los no-participantes en concursos comenzaron también a emprender fuera de concursos las mismas mejoras. Y todos seguían en el 2003, cuando el Proyecto ya se había retirado.

Con ello cambió la vida en Muñapucro: se logró la seguridad alimentaria, aumentaron la producción y los ingresos; las familias fueron dinamizadas, así como la organización comunal; se respira un ambiente marcado por una autoestima creciente y por las perspectivas de vida mejor que animan a la gente.

A pesar de las dificultades por la articulación parcial al mercado, especialmente por la ausencia de un mercado de tierras, un intento por valorizar monetariamente las mejoras arroja resultados contundentes: el valor de la tierra en terrazas agrícolas es al menos cuatro veces superior al anterior; el valor de la producción de pastos cultivados es diez veces superior al de los pastos anteriores; las casas o el alquiler de cuartos en ellas triplicaron de valor...

Con ello se puede estimar la rentabilidad de la inversión del Estado peruano que, incluyendo todos los demás gastos que significa el Proyecto Marenass y prorrateándolo entre las 360 comunidades con las cuales trabaja, asciende a 130 000 soles<sup>1</sup> para Muñapucro.

La inversión realizada por las propias familias y la comunidad es probablemente cinco o diez veces superior a la del mismo Estado. Solamente los jornales para las diez hectáreas construidas en terrazas representan casi tanto o más que la inversión total del Estado. Es decir que el aporte estatal desencadenó una extraordinaria dinámica de inversión (en trabajo, en materiales, en recursos financieros) por parte de los actores locales y les permitió mejorar sus ingresos y aumentar su patrimonio. Todo eso sin contar lo que el Estado hubiese tenido que gastar en programas colaterales para alcanzar resultados parecidos.

De ahí resulta que un apoyo a comunidades rurales pobres y apartadas, con el enfoque y la metodología de Marenass, termina siendo una excelente inversión para el Estado nacional.

Pero es importante valorar los elementos claves del enfoque y la metodología de Marenass que contribuyeron a semejante balance y que forman un conjunto.

Por un lado el Proyecto diseñó su estrategia en función de la gente y su cultura. Consideraba a las familias y sus organizaciones como actores claves en el manejo de dichos recursos naturales y supeditaba las acciones concretas a las dinámicas sociales, culturales y económicas de las comunidades. De ahí que su objetivo estratégico esté en el desa-

---

<sup>1</sup> para facilitar referencias, se puede calcular en promedio que un dólar equivale a S/. 3,50

rrollo de capacidades y que su filosofía se asiente en confiar en la gente en vez de partir de la desconfianza usual.

Además, no venía con algún modelo productivo a manera de solución para los problemas de la gente sino que aportaba en el mejoramiento de ciertas condiciones necesarias para reducir la pobreza y facilitar el desarrollo, pero las propias familias definían y conducían sus proyectos, sus actividades, sin separar artificialmente “lo productivo” y los demás aspectos de la vida.

En la metodología empleada cabe resaltar la importancia de tres elementos indesligables entre sí. La asistencia técnica (la “capacitación”) es lo que más valoran las familias y las directivas comunales de todo el aporte de Marenass y a que, por las modalidades usadas, tuvieron un impacto muy grande. Además el sistema de concursos como secuencia progresiva aumentó la convocatoria, estimuló a los participantes como un conjunto hasta crear una dinámica de “escuela permanente”. Por fin, la entrega a la cuenta de la comunidad de los fondos correspondientes, para que la organización los administre directamente, influyó a su vez en la credibilidad de la oferta de Marenass y en el desarrollo de diversas capacidades.

Queda la expectativa, por el incumplimiento de los recursos esperados para eso en el diseño inicial de Marenass, sobre la utilidad y el potencial de un apoyo adicional en fondos de inversión para lograr que un número mayor de familias pueda incorporarse a la dinámica, realizar sus prácticas y aprovechar la experiencia.

## **1. La comunidad en 1997**

La comunidad campesina de Muñapucro (distrito de Uripa-Ancohuayllo, provincia de Chincheros, departamento de Apurímac) cuenta con 105 familias y tiene una extensión de 790 hectáreas que se ubican entre los 3200 y los 4200 msnm. Las actividades tradicionales son la agricultura de autoconsumo y la ganadería extensiva.

### **Algo de historia reciente**

Muñapucro fue reconocida como Comunidad Campesina por Resolución N° 205 del 24 de mayo de 1965 y está inscrita en los Registros Públicos con el N° 198.

Recién en los años 70 las familias tuvieron acceso a algunos proyectos de desarrollo rural promovidos desde el Estado. El más importante fue el Proyecto FAO-Holanda que auspició la reforestación de 12 ha con eucalipto.

Durante los años 80 y principios de los 90 Muñapucro, al igual que las comunidades vecinas pero un poco menos que algunas de ellas, sufrió mucho con la violencia subversiva y la represión militar; muchas familias se desplazaron, principalmente a la ciudad de Lima.

Durante el proceso de pacificación en los años 90 algunas instituciones públicas como el Programa de Apoyo al Repoblamiento (PAR) y el Fondo de Compensación de Desarrollo Social (FONCODES) contribuyeron en infraestructuras sociales y económicas como escuelas, locales comunales, reconstrucción de viviendas familiares, pequeños sistemas de riego y red de agua potable; además en algunos programas de capacitación técnica productiva y de desarrollo humano.

El Programa Nacional de Manejo de Cuencas Hidrográficas y Conservación de Suelos (PRONAMACHCS) inició sus actividades de promoción en manejo y conservación de suelos a partir de 1994 con la construcción de zanjas de infiltración, terrazas de absorción y de formación lenta en áreas comunales. El trabajo de las familias era compensado con herramientas y alimentos.



ADRA-OFASA, una ONG que promovió la conservación de suelos mediante la construcción de terrazas comunales, igualmente incentivó con alimentos a cambio del trabajo colectivo utilizado.

### **Las prácticas campesinas**

La comunidad de Muñapucro cuenta con agua de riego suficiente, posee un clima templado y una cubierta vegetal arbustiva y boscosa con especies nativas (por ejemplo, *Scaevola martillensis*) y exóticas (por ejemplo, *Eucalyptus globulus*). Los comuneros cuentan que el clima mejoró desde que se iniciaron las forestaciones, que se extienden en varias laderas.

En contraste, Muñapucro posee escasas tierras de cultivo, generalmente ubicadas en pequeñas ondulaciones que tienen entre 5 y 30% de pendiente, mientras muchas laderas son incultivables. Los suelos son franco/arenoso poco profundos en la parte alta y arcillo/limosos en la parte baja.



Las técnicas de riego y las escasas prácticas mecánicas en el manejo de suelos ocasionan una continua erosión, con la pérdida gradual de fertilidad del suelo y la disminución en la capacidad productiva de las parcelas familiares. Antiguamente las familias construían muros rústicos de piedra o “perq’as” para detener el arrastre del suelo por la esco-

rentía de las aguas de lluvia. Entre las técnicas agroecológicas de manejo y conservación de suelos a nivel parcelario, las familias practican la rotación espacial y temporal de cultivos.

La siembra de maíz con yuntas y el cultivo de hortalizas se hace “comúnmente”, es decir sin surcos ni distanciamientos. Como abono natural incorporan estiércol vacuno directamente a las parcelas. El riego a nivel parcelario se usa mayormente como riego de inicio, para el cultivo de maíz y para pequeñas áreas de huertos familiares, y en forma “común”, inundando el terreno. Los rendimientos en maíz, papa, habas y hortalizas son bajos y la producción es de mala calidad.

La tenencia de tierras consiste en el usufructo familiar de parcelas. La propiedad es de la comunidad. Es decir que no hay un “mercado de tierra” como tal: las transacciones de compra/venta de tierras no están permitidas por la Ley de Comunidades Campesinas. Pero sí existe una “posesión”, que se origina en el usufructo familiar y que se hereda o puede ser negociada y transferida entre familias empadronadas dentro de la comunidad (está absolutamente prohibido transferir tierras a familias externas a la comunidad).

*... solamente hay transferencias con las familias de la comunidad, no puede ser a otras familias que no pertenecen a la comunidad. Si las autoridades se enteran que has dado terreno a otras personas fuera de la comunidad, entonces te decomisan y lo tienen como tierra comunal, pierdes tus derechos por hacer un “negocio oscuro”.*

*Zenobio Gonzáles Galindo, promotor comunal*

Estas transferencias se dan principalmente con familias que migran a ciudades, como Lima, y con los allegados que se quedan en la comunidad encargados de la administración de dichas parcelas. La posesión de las tierras se cambia por animales como ovinos, vacunos y caballares, que ellos sí pueden ser vendidos.

*“... antes mis terrenos costaban muy poco; pero como antes era escaso el dinero, solamente con los animales... Claro mis abuelos tenían ovejas, caballos, vacas, con eso hemos adquirido las chacras como cambio; con dinero no se compraba, sólo era con animales. Tampoco sabíamos cuánto debería ser el valor de ese terreno; por eso los terrenos se canjeaban con animales.”*

*Lucio Pahuara Salas*



## 2. La comunidad en tiempos de Marenass

### Marenass

El Proyecto Manejo de Recursos Naturales en la Sierra Sur – Marenass - creado por Decreto de Urgencia N° 024-97 de fecha 19 de marzo de 1997, es un proyecto especial del Ministerio de Agricultura, con autonomía técnica, administrativa y económica, dentro del Convenio de Préstamo N° 386-PE suscrito entre el gobierno del Perú con el Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola – FIDA.

Su **objetivo principal** es ampliar las áreas cultivables e incrementar el valor de los recursos naturales productivos.

Su **estrategia** se basa en la difusión, transferencia e internalización de tecnologías agropecuarias que promueven la recuperación y conservación de los recursos naturales, a fin de mejorar las condiciones de vida de los campesinos y revalorizar su patrimonio en los mercados correspondientes.

El Proyecto interviene en fomentar la **capacitación y cambio tecnológico** y en proveer **recursos para la inversión**.

Lo primero consiste en transferir fondos a las cuentas de las organizaciones comunales para que ellas puedan realizar su planificación y programar secuencias de **concursos**<sup>1</sup> (entre familias, entre capacitadores campesinos –yachachiq<sup>2</sup>- de la propia comunidad, entre comunidades de una microcuenca, entre escuelas) sobre una serie de ejes temáticos propuestos por el Proyecto. Asimismo para contratar la **asistencia técnica**<sup>3</sup> que requieren, por parte de profesionales o de campesinos con habilidades específicas –yachaq<sup>4</sup>-. También para pagar un **promotor comunal**<sup>5</sup> que colabore en animar la dinámica comunal y en coordinar con el Proyecto.

---

<sup>1</sup> FOPRE (Fondo de Premios)

<sup>2</sup> el que enseña

<sup>3</sup> FAT (Fondo de Asistencia Técnica)

<sup>4</sup> el que sabe

<sup>5</sup> FOPRO (Fondo para Promotores)

Los premios de los concursos son en dinero (cheques de la cuenta comunal). Tanto los jurados como los criterios de calificación son seleccionados por las organizaciones locales.

Marenass contribuye igualmente organizando pasantías en que los yachachik descubren otras experiencias y contratando él mismo yachak sobre temas novedosos en el contexto local.

Es decir que una clave de la *metodología* de Marenass reside en que son las propias comunidades las que conducen el proceso y toman las decisiones, conforme a las reglas de juego negociadas con el Proyecto; en que la capacitación se realiza en la práctica, en la parcela y en el idioma de las propias familias, en los momentos en que ellas lo desean, a través de acciones concretas (“aprender haciendo”); en que se priorizan los materiales locales, lo cual permite deshacer para rehacer mejor cuando es necesario; y en que los resultados quedan para las familias.

En cuanto a *fondos de inversión*, dado que no se concretó el financiamiento especial previsto para ello, se redujo a dos instrumentos: la transferencia de fondos a cada comunidad<sup>1</sup> para uno o varios grupos organizados de mujeres (inicialmente diseñado para actividades de apoyo directo a la producción, se abrió a todo tipo de negocios rurales) y un premio especial Ampliación de la Frontera Agrícola (AFA) para el cual las comunidades de una microcuenca concursan entre ellas el último año con el conjunto de sus realizaciones.

Los *ejes temáticos* propuestos por el Proyecto son cinco: Manejo y conservación de suelos y forestación; Manejo de agua y cultivos; Manejo ganadero; Manejo de Praderas nativas; Mejoramiento de vivienda. Cabe recalcar que el último eje no estaba inicialmente considerado y es producto de la experiencia de trabajo con las familias.

Los fondos se desembolsan gradualmente durante los **4 años** de vigencia del Convenio entre el Proyecto y la comunidad.

---

<sup>1</sup> FPC: Fondo para la Producción y la Comercialización

Evidentemente Marenass tuvo una serie de evoluciones de acuerdo a las enseñanzas de la práctica. La más importante radica en el esfuerzo por *reinterpretar el objetivo general* y explicitar que la clave del éxito está en el fortalecimiento de las capacidades locales (de las organizaciones comunales y de las familias). De esta manera, se aclara que lo central del desarrollo son los actores y no los recursos naturales en sí y se refuerzan los potenciales de la metodología empleada.

### **Las actividades de Muñapucro con Marenass <sup>1</sup>**

Las relaciones entre el Proyecto y la comunidad campesina de Muñapucro tienen su origen en la campaña de promoción que inicia Marenass en octubre de 1997 con reuniones de presentación ante autoridades provinciales y distritales de Chincheros y luego ante autoridades comunales.

El arranque es muy rápido: entre mediados de enero y febrero de **1998** se firman sucesivamente un Acta de Acuerdo Previo, el Convenio de Cooperación entre Proyecto y Comunidad, el Contrato de Transferencia de Recursos para Asistencia Técnica; la comunidad abre su cuenta bancaria y elige a cinco yachachiq. En marzo, Muñapucro participa en el concurso intercomunal de diagnósticos comunales (con mapas parlantes).

En junio de 1998 ya se entregan los premios de un primer concurso entre familias sobre “Identificación de pastos nativos y cosecha de semillas de pastos y árboles”, mientras se constituye, es reconocido y recibe una primera transferencia de fondos el Grupo Organizado de Mujeres “Carmen Rosa”.

Ese año se realizan todavía otros tres concursos parciales interfamiliares (“Higiene de corral, elaboración de compost y composición del hato ganadero”; “Siembra de cultivos con riego parcelario”; “Manejo integral de ganado”) y un concurso integral interfamiliar llamado Pacha Mama Raymi.

Muñapucro participa también en varios concursos intercomunales, sean parciales (gana en “mantenimiento de infraestructura de riego”), integrales (primer premio), específico para construcción de terrazas de absorción (gana) o entre yachachiq.

---

<sup>1</sup> ver el Anexo N° 1 “Cronología de actividades en Muñapucro”

Sin embargo, existe cierto desánimo, especialmente por los incumplimientos del Promotor Comunal (que trabaja con las cuatro comunidades de la microcuenca) y por sus manejos dudosos en la cobranza de premios. Por ello en mayo de **1999** las comunidades proceden a elegir a un nuevo promotor, originario esta vez de Muñapucro.

Con esto vuelve a arrancar la dinámica y se desarrollan ese año tres concursos interfamiliares, uno de ellos sobre una temática imprevista que apareció el año anterior en otra parte de Andahuaylas: “construcción de cocinas mejoradas”. También se dan un concurso de diagnóstico participativo, un concurso entre alumnos de la escuela y un concurso integral interfamiliar.

En concursos intercomunales, Muñapucro gana en “producción de hortalizas en biohuertos” y sus yachachiq ganan en “conservación de suelos” y “siembra de cultivos con riego parcelario”.

En el **2000** se aplica en Muñapucro un cambio común para todo Marenass: a iniciativa de las comunidades, los concursos parciales son reemplazados por concursos integrales, de tal manera que las familias compiten cuatro veces al año con todas sus realizaciones. Un concurso anual abarca el total de actividades. En estos concursos la comunidad pone esta vez el acento en la construcción de terrazas, en el ensilado, en la rotación de dormitorios animales dentro de las praderas comunales, en la construcción de letrinas, en la producción de plantones.

Muñapucro participa también en concursos intercomunales: el Hatun Pacha Mama Raymi (integral); entre grupos organizados de mujeres; entre alumnos de escuelas y entre profesores; entre yachachiq.

Para el **2001** sigue la dinámica de concursos integrales entre familias, con el apoyo de siete nuevos yachachiq. Se da énfasis en compost y humus, en producción de plantones, construcción de almacenes, cultivo de pastos, selección de reproductores, sanidad animal, acondicionamiento de dormitorios para padres e hijos en la casa.

En concursos intercomunales, Muñapucro gana el Hatun Pachamama Raymi del año y, sobre todo, el concurso de Ampliación de Frontera Agrícola; participa en grupos organizados de mujeres y en interesuelas.

Correspondiente al presupuesto de 2001 pero realizado en el **2002**, Muñapucro gana un último concurso intercomunal de Autoevaluación y Planificación, uno de cuyos resultados es una abundante documentación de las actividades, tanto las de parcelas y casas como las de gestión comunal.

### **Los fondos recibidos por la Comunidad**

En total, a lo largo de los cuatro años de la intervención de Marenass, a través de los diferentes fondos, poco más de **81 500 soles**<sup>1</sup> fueron transferidos por el Proyecto, administrados directamente por la organización comunal o intercomunal, o bien por el grupo de mujeres, e inyectados en la economía local.

Se distribuyen de la siguiente manera según el tipo de destinatarios

A las familias (concursos interfamiliares e inter-yachachiq)	S/. 20 534
A la organización comunal (concursos intercomunales)	S/. 30 450
Al grupo organizado de mujeres (transferencia FPC y concurso intercomunal)	S/. 5 517
A las escuelas (concursos alumnos y concursos profesores)	S/. 3 891
A la comunidad para asistencia técnica	S/. 5 762,5
A la comunidad para promotor comunal	S/. 15 352,4

Se puede además agregar que el Estado peruano invirtió indirectamente otros **51 810 soles** para Muñapucro, al organizar pasantías, al contratar directamente algunos y achaq, al montar un proyecto y contratar personal para la gestión del trabajo y el acompañamiento a comunidades.<sup>2</sup>

Es decir que **el Estado peruano invirtió 133 300 soles** para ayudar a Muñapucro en dotarse de conocimientos y capacidades, de recursos naturales más productivos y más

<sup>1</sup> para facilitar referencias, se puede calcular en promedio que un dólar equivale a S/. 3,50

<sup>2</sup> Esta suma resulta de dividir el conjunto de gastos de Marenass (fuera de los fondos transferidos), desde 1997 hasta fines del 2003, por las 360 comunidades con las cuales se trabajó: S/. 18 651 750 por 360 comunidades.

sostenibles, de algún capital financiero, de más contactos con el exterior, a fin de reducir la pobreza y posibilitar un proceso continuo de desarrollo.

### 3. La comunidad a inicios del 2002, después de Marenass

La intervención de Marenass en Muñapucro terminó en diciembre del 2001 (salvo el concurso intercomunal de Autoevaluación y Planificación que se prolongó en el 2002). ¿Cuál era a principios del 2002 el resultado de esta intervención?

Basándonos en el balance registrado de realizaciones emprendidas con oportunidad de los concursos, en la autoevaluación comunal y en las observaciones de una misión de evaluación del FIDA en abril del 2002, los principales resultados serían los que siguen, distinguiendo los cuantitativos, los cualitativos y la dinámica general.

#### Resultados cuantitativos<sup>1</sup>

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



<sup>1</sup> Los datos cuantitativos han sido sistemáticamente calculados “hacia abajo”, luego de cruzar varias fuentes y de ponderar tanto la eventual subjetividad de “apreciaciones” como la falta de práctica local en el manejo de las unidades universales de medida (hectárea, metro cuadrado, etc.)



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

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

- 6,60 ha de terrazas de absorción (5,80 de ellas en parcelas familiares).
- 1,50 ha de terrazas de formación lenta (0,30 de ellas en parcelas familiares).
- 0,50 ha de rehabilitación de terrazas (todo en parcelas familiares).
- 10 km de zanjas de infiltración en áreas comunales (que pueden abarcar poco más de 60 ha).
- 47 t de compost y 15 t de humus (todo en concursos familiares).
- 11 000 plantones (8000 en viveros familiares) de los cuales 1500 ya sirvieron para reforestaciones.

En *manejo de agua y cultivos* se hicieron:

- 16 ha de riego mejorado (todo en parcelas familiares).
- limpieza de 5 km de canales comunales de riego.
- construcción de más de 5 km de canales temporales de riego.
- siembra y abonamiento con técnicas mejoradas en 8 ha de parcelas familiares.
- 3000 m<sup>2</sup> de biohuertos familiares.

Los alcances en *manejo ganadero* son:

- 15 ha de pastos cultivados en parcelas familiares.
- siembra de 7 ha de pastos naturales comunales.
- selección de 135 reproductores.
- elaboración de 400 kg de heno y de 5 t de ensilado.
- construcción de 89 corrales.
- tratamiento sanitario de 1100 animales.

El *manejo de praderas nativas* dio lugar a:

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

En cuanto al *mejoramiento de viviendas*, comprendió:

- construcción de 48 fogones mejorados.
- acondicionamiento de 750 m<sup>2</sup> de dormitorios para padres y para hijos.
- construcción de 90 m<sup>2</sup> de almacenes para cosechas y semillas.
- construcción de 145 letrinas.

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

Para valorar estos resultados, cabe recordar que un estudio realizado entre 30 participantes asiduos revela que, en promedio, una familia tiene apenas 7000 m<sup>2</sup> de tierra agrícola.

### **Resultados cualitativos**

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

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

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

*Fidel Gonzales Barbarán*

Además las familias aprecian en grado sumo un nuevo *sabor de vida* que se manifiesta en los alimentos, más ricos y más sanos que aquellos que cultivaban con químico, y en viviendas ordenadas, mejor distribuidas; con su fogón en alto que consume menos leña,

echa menos humo, deja más tiempo disponible, no obliga a estar doblado o acucillado; con estantes y espacios donde guardar comestibles, utensilios, ropa, herramientas. Hasta comienzan a aparecer en las fachadas letreros pintados en la pared anunciando algún oficio o servicio, rezando algún lema sobre la vida mejor.

A su vez, la *economía familiar* es diferente. Varios son los egresos que han disminuido: ciertas hortalizas que se compraban en la feria semanal; los insumos químicos para el cultivo de papas y otros... Al mismo tiempo los ingresos han aumentado fuertemente, sobre todo aquellos de la economía diaria y semanal: la producción de leche se multiplicó mínimamente por cuatro o cinco, con lo cual se producen más quesos; Muñapucro, comunidad con poca tierra agrícola, se volvió exportadora de pastos cultivados; el alquiler de cuartos a profesores de la escuela y del colegio aumentó en las casas mejor acondicionadas...

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

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

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

### **Resultados en la dinámica general**

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

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

*“Estas terrazas había hecho mi abuelo. Pero no sabíamos para qué podían servir y por eso las habíamos dejado abandonadas, sin cuidado.”*  
*muchacho acompañando a la misión de evaluación FIDA de abril del 2002*

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

La *organización comunal* tiene ahora un dinamismo diferente. No se limita a la gestión inmediata: conduce un proceso de transformación. Es así cómo aprovecha la iniciativa

de concursos sobre arreglo de las casas para aprobar en asamblea una norma que obliga al tarrajeo y pintado de las viviendas más próximas al centro poblado. Es así cómo negocia con un proyecto nuevo de conservación de recursos naturales para que su propuesta de apoyo en terrazas comunales se reoriente hacia terrazas familiares. Es así cómo debate el cambio de valor del metro cuadrado de terreno luego de las mejoras realizadas.

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

*No teníamos organización, no sabíamos de negocios ni hacer tejidos, nada. Ahora ya estamos haciendo todo, antes como estábamos desorganizadas, las mujeres también caminaban con chismes y ahora “hemos cambiado”.*

*Eusebia Barbarán Acevedo, Presidenta GOM Camen Rosa*

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

#### 4. Nuevos alcances en la situación post-Marenass (marzo del 2003)

La oportunidad de una visita de dos días a la comunidad en marzo del 2003 permite entrever cuál es la situación post-Marenass en Muñapucro. Con algunos elementos muy interesantes.

La primera incógnita consistía en saber si la dinámica seguía después del retiro del Proyecto. Sí. Se visitaron terrazas, corrales, casas emprendidas fuera de concursos, más allá de Marenass, en el 2002. Se pudo preguntar en asamblea quiénes realizaron nuevas actividades fuera de concursos y las respuestas fueron numerosas. Hasta impresionantes en algunos casos, como el cultivo de pastos.



*realizado fuera de concursos*

*Los vecinos, al ver que las siembras están mejores, de igual manera quieren hacer en sus chacras terrazas de talud de piedra. Inclusive, como yo también soy como Yachaq, me suplican los vecinos: "vamos a mi chacra". Siempre doy orientaciones para que ellos también puedan hacer, inclusive pongo unas cuantas piedras y de acuerdo a eso ellos se guían.*

*Fidel Gonzales Barbarán*

Existía también una duda en cuanto al eventual resentimiento de quienes nunca ganaron premios o ganaron muy poco (6 familias ganadoras se llevaron el 60% - S/.12 399- del total de premios para familias). De ninguna manera. Lo que queda y se hace manifiesto es el recuerdo de todos los aprendizajes, de todos sus frutos, y la voluntad de continuar.

En cuanto a la dinámica de la organización comunal, no ha disminuido para nada. Por más que en la nueva directiva no estén ni los anteriores yachachiq ni los principales

participantes y ganadores de los años anteriores, prosigue el mismo rumbo y entusiasmo. La asamblea estaba precisamente decidiendo el uso del premio ganado en el concurso de Autoevaluación y Planificación: ¿molino para granos?; ¿computadoras para el colegio local?; ¿semen para mejoramiento del ganado?

Más aún, Muñapucro proyecta su dinamismo sobre el distrito. En las elecciones de fines del 2002, seis representantes de la comunidad entraron al equipo municipal distrital, entre ellos el alcalde.

*Un caso ilustrativo.*

*Benigno Acevedo Pillaca es un “retornante”. Dejó la comunidad en 1988, cuando los grupos armados mataron a dos parejas, entre ellas el presidente y su esposa, y se fue a Lima. Regresó con su familia en 1998. Nunca participó en los concursos promovidos por el Proyecto. Y eso no es porque tenga dificultades de integración a su regreso: fue miembro de la directiva comunal en el 2002; actualmente es alcalde menor. Pero, sin concursos, construyó su corral, instaló pasto cultivado, arregló la casa, hizo su fogón mejorado y ordenó la cocina... ¿Preferiría volver a Lima? “De paseo, quizás. Pero aquí se vive mejor y hay más futuro.”*



*Eso es lo que Marenass logró evitar: obras bonitas pero sin uso, sin futuro (una comunidad cercana a Muñapucro)*



## **5. El valor monetario de las mejoras**

Por más que los resultados cuantitativos, cualitativos y globales sean alentadores, conviene intentar una valorización monetaria de las mejoras a fin de acercarse a la utilidad de un proyecto como Marenass para las familias y para el propio desarrollo del país.

Esta valorización monetaria sólo puede ser relativa dado que la economía local está sólo parcialmente articulada al mercado y que la cultura y legalidad comunales restringen un mercado abierto de ciertos bienes patrimoniales como la tierra. Pero es indicativa de cierta escala de cambio.

Para limitar confusiones, se decidió abarcar solamente cuatro elementos significativos dentro de lo realizado con el Proyecto y para los cuales se pueden tener algunas referencias directas o indirectas de mercado: terrazas; corrales; casas (con sus fogones); cultivo de pastos.

### **Nueva amplitud de los resultados cuantitativos**

Antes de proceder al cálculo de estos valores, se debe ampliar la base del mismo: no solamente están las realizaciones hechas con los concursos sino también las que se emprendieron fuera de ellos.

En asamblea general de la comunidad celebrada el 26 de marzo del 2003, se indagó sobre las últimas. De 70 familias asistentes a la asamblea, 24 (34%) no habían participado en ningún concurso. Estas familias representan el 41% de las 58 familias no participantes. Pero se puede considerar que son las más motivadas entre éstas. Por ello (y para evitar cualquier peligro de exageración) sólo proyectaremos en 50% las cantidades que manifestaron.

La consulta arrojó los siguientes resultados fuera de concursos:

- 18 familias hicieron terrazas (proyección: 27)
- 7 construyeron corrales (proyección: 10)
- 15 construyeron cocinas mejoradas (proyección: 22)
- 26 mejoraron sus casas (proyección: 39)

Además, la mitad de los asistentes (35) siguieron instalando pastos cultivados después de finalizar el convenio con Marenass.

Con ello, los datos-base (con y sin concursos) son los siguientes:

- Terrazas: 10 ha<sup>1</sup>
- Corrales: 70<sup>2</sup>
- Casas mejoradas: 74<sup>3</sup>
- Pastos cultivados: 22 ha<sup>4</sup>

### Valor de estos cuatro elementos

Comencemos por valorar las *casas mejoradas* porque ahí existen ciertos elementos de mercado. De acuerdo a varias consultas cruzadas, una casa tradicional valdría entre S/. 800 y 1500; una casa mejorada entre 3000 y 5000. Es decir un aumento mínimo de 300% que puede estimarse en 2500 soles por casa mejorada. Esto queda confirmado por el precio concreto de alquiler de cuartos a profesores de la escuela: de S/. 5 (en algunos casos hasta 10) en casas tradicionales pasó a S/. 20 en casas mejoradas.



Para *corrales*, para los cuales no hay mercado, varios testimonios coinciden en un valor entre S/. 300 y 600 según la calidad de la obra. Promedio: S/. 450.

<sup>1</sup> 0,80 ha de terrazas comunales + 5,80 ha hechas por las 35 familias participantes regulares + 3,70 ha hechas por 27 familias no participantes (calculando que cada una haya hecho solamente el 75% de lo que hicieron las participantes) = 10,30 ha

<sup>2</sup> 10 corrales fuera de concursos + 60 en concursos (se registraron 89 por concursos pero para mayor seguridad se calcula que un tercio de ellos fueron en realidad reconstruidos)

<sup>3</sup> 48 en concursos (tomando como base las cocinas mejoradas registradas) + 26 fuera de concursos

<sup>4</sup> 15 ha en concursos con 35 participantes regulares + 7 ha (50% por familia) adicionales por 35 familias

Para *terrazas*, existen diferentes formas de calcular. La organización comunal trató de establecer en el 2001 un valor referencial del metro cuadrado: lo estimó en S/. 0,75 en 1997 para tierra agrícola y en S/. 3,00 después de construir terraza. Un aumento de 400 %, que significaría un aumento de valor de S/. 22 500<sup>1</sup> por hectárea de terraza construida.

Este valor puede cotejarse con el aumento del valor de alquiler de la tierra y del valor de venta de sus productos. Se tienen varias referencias concretas para el valor de venta de un corte de pasto. El caso promedio significa la venta anual (ingreso bruto) de más de S/. 13 000 en pasto a cortar por una hectárea.<sup>2</sup> El mismo terreno sin terraza, y que no era tierra agrícola, no hubiera podido alquilarse siquiera en S/. 100 anuales por hectárea.

Una terraza con *pasto cultivado* combina varias de las actividades promovidas por Marenass: ampliación del área agrícola; construcción de terraza; riego mejorado; fertilización regular con humus y compost; cultivo de pastos; etc. En ese caso, el ingreso que genera es cuando menos 1300% el inicial.



Por lo tanto el aumento del valor de la tierra agrícola en un 400% cuando se transforma en terraza no parece ser ninguna exageración.

---

<sup>1</sup> de S/. 7500 a S/. 30 000

<sup>2</sup> 5 cortes anuales a S/20 cada uno por una terraza de 75 m<sup>2</sup> con trébol y rye grass. Los registros de producción se estiman en 31.39 t/ha año de materia seca (CIEDES, Evaluación de Manejo de Praderas y Suelos en la OCZ Andahuaylas, Pag. 20. Oct. 2001).

## 6. La rentabilidad de la inversión del Estado

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

### Aumento del valor patrimonial de las familias

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

- S/. 207 000 en terrazas (9,2 ha<sup>1</sup> x S/. 22 500)
- S/. 31 500 en corrales (70 corrales x S/. 450)
- S/. 185 000 en casas mejoradas

Total: 423 500 soles.

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

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

### Aumento del valor de la producción

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

---

<sup>1</sup> descontando las terrazas comunales (0,80 ha)

seis meses a los ocho litros diarios con una vaca mejorada durante doce meses; cifras conservadoras).

*En la mitad de esas terrazas he sembrado pastos perennes y asociados como por ejemplo: el trébol, rygrass y alfalfa. Con eso estoy manteniendo mis vaquitas mejoradas. Estoy criando estas vaquitas bajo techo, entonces ya tienen protección de las lluvias, granizadas y del fuerte calor. Y están bien alimentadas, la leche también nos da permanentemente.*

*Wiliam Martínez Pahuara*

Esto tampoco va en desmedro de la agricultura o de otras crianzas. La producción agrícola aumentó también, así como la crianza de cuyes y otros animales. Además algunas familias venden ahora pastos fuera de la comunidad (a S/.1 el corte de 1 m<sup>2</sup> colocado en la capital distrital, Uripa).

*Se ha superado la calidad. Por ejemplo, el maíz ahora tiene calidad de mercado. Antes los comerciantes nos decía: “has traído maíz de gallina”, porque su calidad no era buena.*

*Lucio Yañe Salas*

### **Inversión familiar y comunal**

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

Basta con una referencia. Según los datos del más habilidoso y ganador en construcción de terrazas, 100 m<sup>2</sup> de terraza cultivable exigen 10 jornales a S/. 10 cada uno (los demás testimonios mencionan cifras muy superiores). O sea una inversión en mano de obra de S/. 10 000 por hectárea. Son cien mil soles invertidos en Muñapucro, solamente en la construcción de sus diez hectáreas de terrazas por absorción.



Trabajo y materiales también entraron en cantidades grandes en la construcción de corrales, en la construcción de nuevas casas (son varias) o el arreglo de las anteriores, en la realización de las cocinas mejoradas, en la instalación de pastos cultivados fuera de

las terrazas de absorción, en las obras comunales como zanjas de infiltración, arreglo de canales de riego, etc.

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

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

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

### **Lo que se ahorró el Estado**

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

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

## 7. Las lecciones aprendidas

Podemos sacar de la experiencia de Marenass en Muñapucro, a la luz también de las prácticas del Proyecto en otras comunidades y de los métodos empleados por otras entidades estatales o privadas, una serie de lecciones que agrupamos en tres rubros: la inversión del Estado; el enfoque de Marenass; su metodología.

### La inversión del Estado

Todos los cálculos coinciden en que la inversión del Estado en Muñapucro, a través de Marenass, tuvo un gran efecto multiplicador<sup>1</sup>. En cuanto el Estado gastó en total unos 133 300 soles<sup>2</sup>, las familias y la comunidad invirtieron cinco o diez veces más; su aumento de patrimonio en casas, terrazas y corrales (sin hablar de otras cosas) es cuando menos tres veces superior a esa suma; la producción local aumentó, en el caso de la leche, más de cuatro veces; las familias alcanzaron la seguridad alimentaria; el proceso de mejoramiento continúa después de terminar la intervención del Proyecto; las organizaciones familiares y comunal fueron fortalecidas y dinamizadas; etc.

Es decir que es sumamente rentable para el Estado invertir de esta manera en comunidades rurales apartadas y pobres. Por las condiciones previas en Muñapucro, la comunidad hubiese más bien tenido que ser atendida por algún programa de “compensación social”: había de incluirse en aquello que muchos consideran como campesinos pobres, “económicamente inviables”. Por el enfoque y la metodología de Marenass, no sólo se superaron varias de las condiciones de la pobreza sino que se mejoraron varias condiciones que contribuyen a la sostenibilidad de una economía familiar básica y en proceso de mejoramiento.

Con programas de este tipo, el Estado puede por tanto reducir la pobreza, brindar condiciones para el desarrollo, ofrecer alternativas para poblaciones rurales que no extrañan la ciudad (que conocen por los años de violencia que les afectaron) y su desocupación, mejorar la distribución demográfica en el territorio nacional, recuperar y proteger los recursos naturales.

---

<sup>1</sup> ver capítulo 6

<sup>2</sup> valor promedio: S/. 3,50 por US\$ 1



## **El enfoque de Marenass**

El diseño de Marenass estaba centrado en el manejo de los Recursos Naturales Productivos pero no se limitaba a la mera conservación y aprovechamiento de éstos. Consideraba a la gente, a las familias y sus organizaciones, como actores claves en el manejo de dichos recursos naturales y supeditaba las acciones concretas a las dinámicas sociales, culturales y económicas de las comunidades.

De esta manera, más que tratar de resolver con obras el “problema” del deterioro de los recursos naturales, Marenass intentaba mejorar la capacidad local de aprovechamiento sostenible del “potencial” de los recursos naturales.

Otro elemento clave que tiene una gran importancia en el éxito de Marenass es que éste no venía con el clásico modelo productivo (modelo de finca) que suele inspirar a muchas entidades sino que se dedicó simplemente a mejorar una de las condiciones necesarias para un desarrollo económico y social: un manejo más cuidadoso y más fino de los recursos naturales. Las decisiones productivas y económicas quedaban totalmente en manos de las familias, sin ser dictadas ni inducidas por el Proyecto.

Este enfoque de no venir con “soluciones” sino con herramientas y recursos (la asistencia técnica fue esencial) para que los actores locales puedan definir y conducir su propia dinámica de mejoramiento supone algo totalmente inusual en proyectos y decisivo en los resultados alcanzados: la confianza en la gente. Marenass no pidió que las familias y la organización comunal confiaran en él; Marenass otorgó su confianza a las familias y la organización comunal: les entregó la gestión de los fondos; les otorgó premios en dinero; les dejó la responsabilidad de contratar ellas mismas la asistencia técnica; etc. Tanto las dinámicas como la creciente autoestima observadas en Muñapucro, por tanto las capacidades alcanzadas, provienen en gran medida de ahí.

Por otra parte, por más que Marenass se ocupara sobre todo de “recursos naturales productivos”, no trabajó con “productores” sino con “familias”, con organizaciones comunales. Eso es lo que le permitió superar la usual dicotomía entre “lo productivo” y las “condiciones de vida”. Retomando las aspiraciones locales, los incentivos y apoyos del

Proyecto se extendieron al mejoramiento del espacio doméstico, con la casa, la cocina, las actividades anexas, todo lo cual permitió que sea la economía familiar en conjunto la que mejorara, sin ser desarticulada por esfuerzos inconexos.

La experiencia de Marenass en Muñapucro enseña también que la división, que tanto preocupa a los actores externos, entre lo privado y lo colectivo, entre lo particular y lo comunal, es solamente eso: una división artificial y vista desde afuera. El caso Muñapucro ilustra que, en su propia cultura, la población maneja adecuadamente la relación entre ambos, en términos de esferas complementarias, cada una con sus propios recursos y sus propias responsabilidades. Marenass no optó por uno u otro y propuso más bien incentivos para ambos, para las familias y para la comunidad. A eso se debe que las obras realizadas en tiempos de Marenass están en uso, sirven, a diferencia de otras que se pueden observar en el paisaje aledaño.

### **La metodología de Marenass**

Con su metodología, Marenass permitió el surgimiento o fortalecimiento de dinámicas sostenibles de mejoramiento, el contagio o difusión natural fuera de concursos de lo aprendido con concursos. Importa muchísimo esclarecer cuáles son los elementos claves de esta metodología.

En realidad, sería peligroso extraer uno u otro de los métodos empleados y pretender alcanzar con él resultados parecidos a los de Marenass.

La asistencia técnica (la “capacitación”) es lo que más valoran las familias de los cuatro años de trabajo con el Proyecto. Pero no es cualquier “capacitación”. Se aprende haciendo en las propias parcelas de las familias, con un adiestramiento o acompañamiento “de campesino a campesino”. Son las propias familias, a través de su organización comunal, las que deciden en qué quieren asistencia técnica, las que escogen y pagan al “yachaq” requerido. Más que la clásica “transferencia de tecnologías” o “transferencia de conocimientos”, se trata de un proceso acompañado de autodesarrollo de capacidades.

Pero la capacitación no viene sola: los participantes no vienen solos, aisladamente, a la capacitación. El sistema de concursos tiene, en contextos como el de Muñapucro, una importancia mayor. Permite ampliar la convocatoria y lograr una mínima masa crítica que contribuye a aumentar el interés a través de la emulación (rivalizando, copiándose) y así a cuajar los aprendizajes en cada familia, como conjunto de familias. Permite asegurar que la mayoría de participantes hagan sus prácticas, aprendan haciendo, experimentando, transformen las informaciones e indicaciones recibidas en conocimientos propios. Además, el sistema de concursos brinda continuidad en el aprendizaje. En Muñapucro, en el 2000 y en el 2001, la secuencia de cuatro concursos integrales anuales influyó mucho en el ambiente de “escuela permanente” que se vivió en la comunidad.

La transferencia de fondos a las comunidades para que ellas mismas los administren es difícilmente desligable de los elementos anteriores. Además de su contribución al aprendizaje, al desarrollo de capacidades múltiples, es la que ofrece la legitimidad, la credibilidad y la confianza para que valga la pena lanzarse al esfuerzo mayor que significa para los actores locales trabajar con Marenass. Por ejemplo, si bien los premios no compensan ni mucho menos las inversiones familiares y comunales, si bien recién se distribuyen al final, a base de resultados y no de intenciones, los fondos correspondientes ya están en la cuenta comunal antes de comenzar la actividad; no hay engaño posible. Además los premios son en dinero, no en herramientas ni alimentos: para las familias eso significa que si llegan a ganar tendrán la posibilidad de contar con cierta suma para invertir en lo que ellas consideran prioritario; por más reducida que pueda ser a veces la suma, ésta supera ampliamente el simple manejo monetario de la economía diaria o semanal, entonces sirve para invertir y no solamente para la subsistencia cotidiana.

De lo comprobado en Muñapucro y en la Coordinación Zonal Andahuaylas de Marenass, las pasantías hacia otras experiencias son una herramienta de capacitación muy útil y muy apreciada. Hasta convendría ampliarlas, tanto en cantidad como en el tipo de experiencias a descubrir. Estuvieron todavía muy centradas en conocer técnicas diversas. Podrían servir también para abrir más horizontes, confrontándose a chacras-familias exitosas en condiciones campesinas parecidas.

Una de las evoluciones en la metodología de Marenass fue pasar de concursos parciales sobre tal o cual práctica a una secuencia de varios concursos integrales al año. El cambio ha sido favorable en muchos aspectos. Tuvo en particular mucho que ver con el ambiente de “escuela permanente” que se vivió en Muñapucro. Pero tiene su debilidad en que no todos cuentan con los recursos económicos (aunque sea tiempo) para invertir en todo o no tienen suficientes recursos naturales como para poder realizar ventajosamente todas las prácticas, por lo cual tienden a autoexcluirse. En el caso de Muñapucro muchos hicieron de todas maneras algo, por su cuenta, fuera de concursos. Pero en otros casos puede que esta limitante provoque una marginación más fuerte.

Esto trae como lección adicional la importancia de los fondos de inversión como complemento útil a las oportunidades de aprendizaje que brinda Marenass. Estos fondos estuvieron previstos pero no se concretaron. No habrían de ser olvidados y además se necesita mayor búsqueda de mecanismos para que su forma de distribución contribuya a potenciar a un máximo de familias. Dadas las dinámicas comunales muy positivas observadas en Muñapucro, podría ser interesante pensar en fondos de uso familiar que la propia comunidad se encargue de distribuir de acuerdo a necesidades y oportunidades.

## Anexo

### Cronología de actividades en Muñapucro

fecha	actividad
1997.10.21	En Salón de Chincheros, presentación del Proyecto Marenass a los alcaldes de los distritos de Huaccana, Ongoy, Ocobamba, Ranracancha, Cocharcas, Chincheros y Uripa.
1997.11.05	En Salón de Chincheros, taller de presentación del Proyecto Marenass a los presidentes de las comunidades de Tankayllo, Muñapucro, Pomabamba, Oscollo, Huaccamolle, Peccoy; Churupallano.
1997.11.10	En la comunidad de Tankayllo, presentación del Proyecto ante los miembros de las juntas directivas de las comunidades de Tankayllo, Pomabamba, Muñapucro, Oscollo, Peccoy, Huaccamolle.
1998.01.23	En Muñapucro, asamblea general para la firma del Acuerdo Previo, con la presencia de los representantes de la directiva comunal encabezada por Fausto Yañe Loaiza, presidente de la comunidad.
1998.01.26	En Muñapucro, firma del convenio de cooperación entre Marenass y la comunidad, y del contrato de donación con carga para el Fondo de Asistencia Técnica.
1998.02	Elección del Promotor Comunal para las comunidades de la microcuenca de Pomabamba, señor Alejandro Barbarán Ramírez de la comunidad de Tanccayllo
1998.02	Asamblea general comunal para elegir a los Yachachikoq: Julián Acevedo Pahuara; Santiago Acevedo Barbarán; Rolando Yañe Chumbe; Ramón Arias Rivera; Jesús Yañe S.
1998.02.10	Realización de la asamblea general comunal para autorizar la apertura de la cuenta de ahorros y el manejo de fondos por los directivos comunales.
1998.03	Primer concurso intercomunal de Mapeo (diagnóstico comunal). Muñapucro queda tercero
1998.04.20	Firma del contrato anual de donación del FOPRO para la contratación del promotor comunal
1998.05.28	Reconocimiento del Grupo de Mujeres Organizadas. Junta Directiva : Presidenta: Esperanza Acevedo Yañe. Secretaria: Olga Gonzales Acevedo. Tesorera: Basilia Silva Alvarado. Vocal: Teófila Medina Gonzales.
1998.06.03	Entrega de premios del primer Concurso Parcial Comunal “Identificación de pastos nativos y cosecha de semillas de pastos y árboles”. Primer Puesto: Zenobio Gonzales / Alvina Yañe. Segundo Puesto: Erasmo Arias / Teófila Gonzales. Tercer Puesto: Daría Ramos de Huayhua.
1998.06.19	Firma del contrato de donación del Fondo de Producción y Comercialización de semillas, a ser manejado por el Grupo de Mujeres Organizadas
1998.07.30	Primer depósito correspondiente al fondo de producción y comercialización de semillas (FPC)
1998.10.21	Entrega de premios del concurso parcial comunal “Higiene de corral, elaboración de compost y composición del hato ganadero”: Primer Puesto: Pablo Yañe / Zuila Buleje. Segundo Puesto: Paulino Yañe / Leonor Buleje. Tercer Puesto: Toribio Huayhua Pahuara.
1998.10.23	Firma del contrato con el Víctor H. León Estofanero para la capacitación en riego parcelario y siembra de cultivos
1998.12.30	Entrega de premios del concurso parcial comunal “siembra de cultivos con riego parcelario”. Primer puesto: Toribio Huayhua Pahuara. Segundo puesto: Wiliam Martínez / Martha Yañe. Tercer puesto: Jacinto Barbarán / Maximiliana Yañe.
1998.12.30	Entrega de premios del concurso parcial comunal “manejo integral de ganado”: Primer puesto: José Coro / Teodora Pillaca. Segundo puesto: Inocencio Galindo / Antonia Yañe. Tercer puesto: Ramón Arias / Margarita Cconislla.
1999.05	Convocatoria para la elección de un nuevo promotor.; gana el representante de la comunidad de Muñapucro, señor Zenobio Barbarán Galindo.
1999.05.24	Firma del contrato del albañil Elías Alarcón Casafranca como Yachaq en elaboración de cocinas mejoradas.
1999.06.30	Entrega de premios del concurso parcial comunal “construcción de cocinas mejoradas”. Primer puesto: Rigoberto Ramírez / Estela Barbarán. Segundo puesto: Saturnino Barbarán / Esperanza Acevedo. Tercer puesto: Adolfo Carrasco / Teófila Medina
1999.07.02	Entrega de premios del concurso integral comunal Pachamama Raymi 1998. Primer puesto: Hermilio Chumbe / Antonia Rojas. Segundo puesto: Ramón Arias / Margarita Cconislla.

	Tercer puesto: Rigoberto Ramírez / Estela Barbarán
1999.12.15	Entrega de premios del Concurso Comunal de Alumnos, con trabajos en siembra con riego, maíz, bio huertos, manejo de pastos, y elaboración de compost.
1999.12.24	Entrega de premios del concurso parcial comunal “siembra de cultivos con riego parcelario”. Primer puesto: Saturnino Barbarán / Esperanza Acevedo. Segundo puesto Vicente Huayhua / Julia Conde. Tercer puesto Hermilio Chumbe / Antonia Rojas
1999.12.28	Entrega de premios del concurso parcial comunal “manejo integral de ganado”. Primer puesto: Gerardo Yañe / Degonicia Pahuara. Segundo puesto: Rigoberto Ramírez / Estela Barbarán. Tercer puesto: Hermilio Chumbe / Antonia Rojas
2000.01.25	Entrega de premios del concurso parcial comunal “construcción e higiene de corrales y elaboración de compost”. Primer puesto: Lucio Pahuara / Pelagia Medina. Segundo puesto: Vicente Huayhua / Julia Conde. Tercer puesto: Inocencio Galindo / Antonia Yañe
2000.02.14	Entrega de premios del concurso parcial “construcción de terrazas”. Primer puesto: Félix Acevedo / Cecilia Carrasco. Segundo puesto: Wiliam Martínez / Martha Yañe
2000.02.15	Entrega de premios del concurso intercomunal de Yachachiq “manejo y conservación de suelos”. Julián Acevedo Pillaca de Muñapucro termina primero
2000.02.15	Entrega de premios del concurso intercomunal de Yachachiq “manejo integral de ganado”. Santiago Acevedo Barbarán de Muñapucro termina cuarto
2000.03.04	Entrega de premios del concurso integral comunal Pachamama Raymi 1999. Primer puesto: Wiliam Martínez / Martha Yañe. Segundo puesto: Lucio Pahuara / Pelagia Medina. Tercer puesto: Félix Acevedo / Celia Carrasco
2000.03.20	Entrega de premios del concurso intercomunal de Yachachiq “viveros”. Félix Acevedo Yañe de Muñapucro termina tercero.
2000.03.20	Entrega de premios del concurso intercomunal de Yachachiq “riego parcelario”. Rolando Yañe Chumbe de Muñapucro termina primero
2000.05.20	Entrega de premios del primer concurso comunal parcial 2000. Primer puesto: Lucio Pahuara / Pelagia Medina. Segundo puesto: Porfirio Carrasco / Lucula Yañe. Tercer puesto: Pablo Yane / Zuila Buleje. Cuarto puesto: Jesús Yañe / Alejandra Barbarán
2000.09.28	Entrega de premios del segundo concurso comunal parcial 2000. Primer puesto: Lucio Pahuara / Pelagia Medina. Segundo puesto: Pablo Yane / Zuila Buleje. Tercer puesto: Félix Acevedo / Celia Carrasco. Cuarto puesto: Porfirio Carrasco / Lucula Yañe
2000.11	Cambio de la junta directiva del grupo organizado de mujeres “Carmen Rosa”. Presidenta: Eusebia Barbarán. Secretaria: Celia Carrasco Yañe. Tesorera: Asunta Barbarán. Fiscal: Albertina Medrano. Vocal: Enma Arias
2000.11.17	Entrega de premios del tercer concurso comunal parcial 2000. Primer puesto: Pablo Yane / Zuila Buleje. Segundo puesto: Félix Acevedo / Celia Carrasco. Tercer puesto: Segundino Yañe Pillaca. Cuarto puesto: Lucio Pahuara / Pelagia Medina
2000.12.05	Entrega de premios del cuarto concurso comunal parcial 2000. Primer puesto: Lucio Pahuara / Pelagia Medina. Segundo puesto: Pablo Yane / Zuila Buleje. Tercer puesto: Porfirio Carrasco / Lucula Yañe. Cuarto puesto: Paulino Yañe / Leonor Buleje
2000.12.20	Transferencia de 3,808.80 Nuevos Soles del Fondo de Producción y Comercialización al grupo de mujeres organizadas “Carmen Rosa”
2000.12.21	Apertura de cuenta bancaria propia del grupo organizado de mujeres “Carmen Rosa”
2001.01	Elección de nuevos Yachachikoq: William Martínez Pahuara; Fidel Barbarán Gonzales; Félix Vargas Medina; Nancy Barbarán Acevedo; Eusebia Barbarán Acevedo; Saúl Arias Gonzales
2001.02.06	Entrega de premios del concurso integral comunal Pachamama Raymi de 2000. Primer puesto: Lucio Pahuara / Pelagia Medina. Segundo puesto: Pablo Yane / Zuila Buleje. Tercer puesto: Félix Acevedo / Celia Carrasco. Cuarto Puesto: Porfirio Carrasco / Lucula Yañe
2001.02.06	Entrega de premios del concurso de yachachicoq en “riego parcelario”. Rolando Yañe Chumbe de Muñapucro termina cuarto
2001.04.23	Entrega de premios del primer concurso Pachamama Raymi 2001. Primer puesto: Melandro Yañe / Albertina Medrano. Segundo puesto: Erasmo Medina / María Yañe. Tercer puesto: Pablo Acevedo / Fedencia Yañe. Cuarto puesto: Gerardo Yañe / Degonicia Pahuara. Quinto puesto: Alfredo Acevedo Yañe. Sexto puesto: Santiago Acevedo / Marcelina Yañe.
2001.06	Creación de una nueva forma de concurso con los grupos ayni. Poca aceptación en la comunidad.

2001.08	Realización del concurso intercomunal AFA Ampliación de Frontera Agrícola
2001.08.18	Entrega de premios del segundo concurso Pachamama Raymi 2001. Primer puesto: Lucio Pahua / Pelagia Medina. Segundo puesto: Porfirio Carrasco / Lucula Yañe. Tercer puesto: Gerardo Yañe / Degoncia Pahua. Cuarto puesto: Pablo Yane / Zuila Buleje. Quinto puesto: Félix Acevedo / Celia Carrasco. Sexto puesto: Hermilio Chumbe / Antonia Rojas.
2001.11.15	Entrega de premios del tercer concurso Pachamama Raymi 2001. Primer puesto: Lucio Pahua / Pelagia Medina. Segundo puesto: Pablo Yane / Zuila Buleje. Tercer puesto: Gerardo Yañe / Degoncia Pahua. Cuarto puesto: Porfirio Carrasco / Lucula Yañe. Quinto puesto: Pablo Acevedo / Fedencia Yañe. Sexto puesto: Saturnino Barbarán / Esperanza Acevedo.
2002.01.02	Entrega de premios del cuarto concurso Pachamama Raymi 2001. Primer puesto: Lucio Pahua / Pelagia Medina. Segundo puesto: Pablo Yane / Zuila Buleje. Tercer puesto: Gerardo Yañe / Degoncia Pahua. Cuarto puesto: Pablo Acevedo / Fedencia Yañe. Quinto puesto: Porfirio Carrasco / Lucula Yañe. Sexto puesto: Saturnino Barbarán / Esperanza Acevedo.
2002	Entrega de premios del quinto concurso Pachamama Raymi 2001. Primer puesto: Lucio Pahua / Pelagia Medina. Segundo puesto: Pablo Yane / Zuila Buleje. Tercer puesto: Félix Acevedo / Celia Carrasco
2002.03.21	Realización del Concurso Intercomunal Mujeres Organizadas en negocios rurales. Grupo organizado "Carmen Rosa" queda en el tercer puesto.
2002.10.20	Entrega de premios del concurso intercomunal de Autoevaluación y Planificación Comunal. Muñapucro queda en primer puesto