



Entre la emergencia del desastre y un futuro desarrollo, ¿qué hacer?

Aprendizajes y reflexiones de AYUPER en las provincias de Yauyos, Castrovirreyna y Huaytará después del sismo del 15 de agosto del 2007 en el Perú

gtz



Unión Europea

Entre la emergencia del desastre
y un futuro desarrollo, ¿qué hacer?

Nota preliminar

En el año 2005 se firmó la "Declaración de París" sobre la eficacia de la ayuda internacional al desarrollo. Concorde con esta declaración, la GTZ y la Comisión Europea decidieron aprovechar las posibles sinergias entre tres proyectos de la cooperación alemana con financiamiento alemán, suizo y de la Comisión Europea, que desarrollaron sus actividades en la Zona Sur del Perú (Departamentos de Ica, Huancavelica y el sur de Lima mayormente) de apoyo a la recuperación después del terremoto de Agosto de 2007. Los 3 proyectos se unieron como RECOSUR (Reconstrucción del Sur) en la ciudad de Ica en una oficina, implementando en conjunto (como GTZ) una estrategia de apoyo a la reconstrucción del Sur con enfoques y estructuras de cooperación y de conducción comunes entre los 3 proyectos. Estos proyectos ayudan en el área de reconstrucción de viviendas, restablecimiento de servicios de agua potable y de sistemas de riego, seguridad alimentaria, producción agropecuaria y gestión de riesgos. Son los proyectos:

- AYUPER: Recuperación y reconstrucción post-sismo (agua potable, casas, riego, seguridad alimentaria producción agropecuaria). Financiamiento Comisión Europea, ejecución GTZ, oct. 2008 a oct. 2010.
- COVIPRED: Construcción de viviendas sismo resistentes y gestión de riesgo, Financiamiento BMZ, ejecución GTZ, set. 2008 a set. 2011).
- SFF-Adobe: Capacitación para construcción de viviendas sismo resistentes. Financiamiento COSUDE y BMZ, ejecución GTZ, enero 2008 a marzo 2010.

Ahora llegando al final del proyecto AYUPER, presentamos esta publicación, fruto de un proceso relámpago sobre "lecciones aprendidas" del proyecto AYUPER: su diseño, su enfoque, criterios y metodologías, su relación con la población afectada por el sismo y sus autoridades locales y con los otros dos proyectos mencionados.

Es una publicación con muchas limitaciones, por el poco tiempo que le hemos podido dedicar. No pretendemos producir un balance completo y presentar reflexiones y lecciones, concluidas y concertadas. Este no es por tanto un producto acabado pero, a pocas semanas del cierre definitivo de AYUPER, nos pareció que valía la pena compartir lo que teníamos a mano para que el lector le pueda sacar el provecho que le convenga.

Entre la emergencia del desastre y un futuro desarrollo, ¿qué hacer?

Aprendizajes y reflexiones de AYUPER en las provincias de Yauyos, Castrovirreyna y Huaytará después del sismo del 15 de agosto del 2007 en el Perú

gtz



Unión Europea

Proyecto:

Apoyo para la rehabilitación y reconstrucción de las áreas afectadas por el terremoto, ocurrido en la zona sur de Perú, el 15 de agosto del 2007 – Ayuda a Perú (AYUPER)

Financiamiento:

“La presente publicación ha sido elaborada con la asistencia de la Unión Europea. El contenido de la misma es responsabilidad exclusiva de la GTZ y en ningún caso debe considerarse que refleja los puntos de vista de la Unión Europea”.

“Entre la emergencia del desastre y un futuro desarrollo, ¿qué hacer?”
Segunda edición, Lima, octubre 2010

© Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ) GmbH

Equipo Técnico:

Pierre de Zutter, Enrique Nolte, personal de AYUPER

Diagramación:

Fernando Damonte Valencia

Diseño carátula y contracarátula:

Gari Zolórzano Cantara

Fotos:

Carátula: Sr. Félix Ramírez Conto reconstruyendo su casa.

Poblado Mejorada, Chupamarca, Castrovirreyna, Huancavelica, Perú, setiembre 2010.

Contracarátula: Familia Lázaro Auris mostrando el tamaño de sus habas verdes.

Poblado Muyuhuasi, Huamatambo, Castrovirreyna, Huancavelica, Perú, noviembre 2009.

Páginas interiores: personal de RECOSUR, contratistas y Lydie Darnet.

Versión del libro en pdf:

<http://issuu.com/ue-delper/>

<http://www.gtz.de/en/686.htm>

<http://p-zutter.net>

<http://www.dexcel.org/espanol/publicaciones.html>

Impresión:

Comunica2 SAC / Calle los Negocios 219 - Surquillo - Perú / Telf. 610-4242

Impreso en el Perú – Printed in Perú

Hecho el Depósito Legal en la Biblioteca Nacional del Perú N° 2010-13369

Cooperación Alemana al Desarrollo / GTZ

Prolongación Arenales 801 – Miraflores – Lima – Perú, www.gtz.de/peru

Se autoriza la reproducción parcial o total de esta publicación siempre que se cite la fuente.

Contenido

Prólogo	9
Aperitivo : Confesiones de un consultor y de su picaflor	11
Introducción	13
Mapa de ubicación de las tres provincias del área de trabajo de Ayuper	15
Algunas fechas claves en la vida de AYUPER	16
Marco lógico de Ayuper	18
Lecciones y reflexiones	19
1. La sostenibilidad está en la gente... y sus relaciones	20
2. En la gente, la clave es la familia y en la familia la clave es la mujer	22
3. Más que la “participación”, roles y responsabilidades claras	24
4. Se aprende mejor haciendo y viajando	26
5. Las dos caras de las pasantías	28
6. Concursos y premios para... aprender juntos	30
7. Concursos para estimular la gestión y el mantenimiento	32
8. Más allá de los “ingresos”, interesa la economía familiar	34
9. La economía familiar sigue los ciclos del agua	36
10. ¿Qué casas reconstruir?	38
11. ¿Se puede adecuar las casas actuales para que resistan sismos?	40
12. Ferias que revelan... vacíos y desafíos de circulación	42
13. El riesgo está en todas partes	44
14. ¡Los municipios sí pueden!	46
15. Los municipios pueden hacerlo por administración directa	48
16. Obras: ¿con subcontratistas o por administración directa?	50
17. Entre asistencia técnica, acompañamiento y supervisión	52
18. Delegar es confiar y multiplicar impactos	54
19. RECOSUR y la semilla de París	55
20. Lecciones para un proyecto con plazos cortos	57
21. Una administración sin tantas escaleras ni ventanillas	58
22. La información es una inversión eficiente	60
23. Más allá de administración directa: Fondos a disposición	61
24. Subcontratistas: diseñar métodos y contenidos para plazos cortos	62

25. Plazos demasiado cortos: ¿es posible hacer algo útil?	63
26. ¿Qué haría falta para que proyectos así sean más eficientes?	64

Anexos

1. Elementos principales del enfoque de Ayuper	67
2. RECOSUR y Ayuper con sus subcontratistas	69
3. Resumen de la metodología Pachamama Raymi	72
4. Actividades realizadas por Ayuper	74
5. Conclusiones de la evaluación final de Ayuper	81
6. Personal RECOSUR (Ayuper, COVIPRED y SFF-Adobe)	84
7. Distritos y alcaldes	85

Siglas usadas

86

Prólogo¹

Cuando, el 15 de agosto 2007, la tierra sacudió a sus pobladores en el sur del Perú con un devastador terremoto de 7,9 grados en la escala de Richter y varios minutos de duración, todos quienes vivieron esos momentos quedaron asombrados por la fuerza de destrucción sufrida. Las consecuencias de suceso, todos las conocemos: muertos, heridos, casas destruidas y cientos de miles de personas afectadas.

La agencia ECHO (European Commission Humanitarian Help Office) ayudó inmediatamente la semana después del desastre con un apoyo de 2 millones de euros y luego con 8 millones más. Con este auxilio atendió a un 50 % de los 434.614 damnificados (directa o indirectamente vía los socios de ECHO). La ayuda, estrechamente coordinada con los diferentes entes estatales y OCHA, llegó lentamente como en casi todas las situaciones de desastres - ello sumado a que en algunos casos los afectados no tuvieron fácil acceso a los centros de ayuda estatal.

Con el tiempo se vio que la ayuda humanitaria no iba a ser suficiente para recuperar todos los daños causados por el terremoto puesto que el carácter de esta ayuda no es el de rehabilitación. INDECI y el Ministerio de Transporte y Comunicación, así como el PCM, hicieron varios llamados a la cooperación internacional para una colaboración en la fase de rehabilitación (la fase de una ayuda después de la primera emergencia), que debería iniciarse de 6 a 8 meses después del desastre, colaboración que parecía lógica pero difícil de prever y conseguir.

ECHO en Quito y la Delegación de la UE en Lima trataron conjuntamente de gestionar fondos para la rehabilitación, especialmente para aquellos damnificados que estaban en situaciones muy precarias en las partes altas. En base a las informaciones recibidas de los socios de ECHO e INDECI, se vio muy pronto que las provincias de Huaytará, Castrovireyna y Yauyos eran las más afectadas en la sierra, a pesar de estar a cierta distancia del epicentro del sismo. Al cierre de las actividades de ECHO se obtuvieron resultados alentadores de la acción inmediata de ayuda sin embargo, se observaron todavía infraestructuras de agua y riego muy dañadas por el terremoto. La necesidad era obvia.

Entre los meses de mayo y octubre del 2008 finalmente se formuló un proyecto de rehabilitación de infraestructuras básicas como seguimiento a la intervención de la ayuda humanitaria después del sismo. El Instrumento de Estabilidad (IFS) era la herramienta correcta para esta situación.

La Comisión tomó la decisión en agosto/septiembre 2008 de proveer 3 millones de euros para una intervención en el área de la rehabilitación post- terremoto. La Delegación en Lima fue encargada de organizar la implementación. (Proyecto AYUPER)

Como “partenaire” para este proyecto se seleccionó la GTZ por su larga experiencia en el tema de la gestión de riesgos y prevención de desastres en el Perú. Se delegó a la GTZ (delegation agreement) para implementar este proyecto en nombre de la Comisión de la Unión Europea. Por su parte la GTZ aportó 2,19 millones de euros- COVIPRED- financiado por el BMZ (Ministerio de Cooperación Alemana) y 500.000 euros -SFF ADOBE- financiado por COSUDE y BMZ.

Así nació un conglomerado de actividades bajo un solo techo de proyecto - **RECOSUR**²- con una administración y contabilidades concertadas.

Con este auxilio atendió a un 50 % de los 434.614 damnificados (directa o indirectamente vía los socios de ECHO)

Por las diferentes fuentes de financiación se pudieron realizar actividades en áreas como: agua y saneamiento, riego, capacitación para construcciones sismorresistentes

1 Debido al corto tiempo disponible (cierre del proyecto) para la preparación de la primera edición se han corregido algunas partes de esta publicación para la segunda edición.

2 Véase Anexo 2 con algunos detalles de RECOSUR.

Por las diferentes fuentes de financiación se pudieron realizar actividades en áreas como: agua y saneamiento, riego, capacitación para construcciones sismorresistentes, reconstrucción de casas, prevención de desastres, recuperación de áreas de producción, huertos familiares y escolares, cocinas mejoradas; y sobre todo, **se ha podido poner una semilla espiritual y de esperanza para un futuro mejor y de colaboración entre comunidad, municipalidad y los pobladores en las tres provincias.**

Ese espíritu de colaboración y esperanza se hizo evidente con ocasión de un taller de intercambio de experiencias en el que participaron los alcaldes y regidores el 2 de septiembre 2010 en ICA, en él se mostraron complacidos y orgullosos de su gestión al frente de actividades de reconstrucción, recuperación, y reducción de riesgo de desastres con sus propios esfuerzos, a los cuales contribuyó RECOSUR.

Se felicita a los pobladores y sus gobiernos locales que recuperaron su forma de actuar y su motivación de gestión (no sólo de riesgos) con sus propios recursos

Esta iniciativa es un ejemplo de aplicación de la Declaración de Paris, que busca más eficiencia y eficacia en la cooperación:

- RECOSUR se alineó a las estrategias de los municipios y del país en general para reducir riesgos, utilizando los instrumentos existentes.
- Fueron tres fuentes y tres proyectos ejecutores que se coordinaron para alinear sus actividades a los planes existentes de las alcaldías dentro de una táctica estatal de reconstrucción y prevención de desastres.
- Un equipo de proyecto armonizó sus administraciones bajo un solo régimen de gestión que administró coordinadamente y sigue manejando 5,69 millones de euros.

Durante los actos de cierre del proyecto realizado el 19.10.2010 en Mejorada y San Juan en la provincia de Castrovirreyna se ha constatado que el proyecto ha generado un carácter estimulador de gestión municipal y comunal mas allá de sus objetivos de rehabilitación y reducción de riesgos.

Agradecimientos

Se felicita a los pobladores y sus gobiernos locales que recuperaron su forma de actuar y su motivación de gestión (no sólo de riesgos) con sus propios recursos en Castrovirreyna, Huaytará, Ica y Yauyos.

- Se agradece la voluntad de las instancias burocráticas de las instituciones externas involucradas que facilitaron los insumos para este camino: GTZ, COTESU, BMZ, y la Comisión de la Unión Europea.
- Se agradece a los organismos privados (Caritas, Pachamama Raymi, consultores privados) por su desempeño, flexibilidad y confianza invertidos en esta iniciativa.
- Gracias al equipo de RECOSUR por su trabajo realmente excelente, especialmente a los teamleaders, los Srs. Piet van Driel y Claus Kruse.
- Se agradece a INDECI por haber apoyado este proyecto como suyo con el solo interés de apoyar un esfuerzo internacional de ayuda para la reconstrucción.
- Finalmente, se debe decir que sin la paciencia y el apoyo de los Srs. Wilfried Liehr- GTZ Lima, Christian Goerg, GTZ IS y Jocelyn Lance de ECHO en Quito, no hubiera sido posible de elaborar esta exitosa idea de proyecto. Felicito a todos los pobladores por su espíritu de acción y agradezco a todos mis colegas en la Delegación y la sede en Bruselas por su apoyo.

Karl-Heinz Vogel,
Agregado de Cooperación
Delegación de la Unión Europea
Lima el 20.10.2010

Aperitivo

Confesiones de un consultor y de su picaflor

Ica, sábado 4 de septiembre del 2010. Anteayer terminó nuestro taller sobre las “lecciones aprendidas” con el proyecto Ayuper. Todos bastante satisfechos y me toca armar la publicación correspondiente. Pero algo me traba y no logro saber qué.



Ya estoy bastante avanzado en la revisión de los materiales. Comencé a ordenarlos de acuerdo al cuadro muy lógico que habíamos definido durante la preparación: diseño, pre-ejecución, ejecución, cierre, etc. ¡Qué aburrido!

Vuelvo a leer por tercera vez los aportes que los re-

presentantes y autoridades de gobiernos locales trabajaron en dos grupos: Ejecución pronta y administración directa; Delegar a las comunidades como el proyecto delegó en nosotros; Ejemplo de Ayuper (cofinanciamiento por parte de organizaciones, juntas de agua potable, juntas de regantes...); Proyectos priorizados: riego tecnificado, reservorios, canales de riego, biohuertos, artesanía...; Actividades de ejecución distrital: ferias, pasantías, redes municipales, fortalecimiento de capacidad; Etc.

Acojo nuevamente la alegría que sentí al escuchar, el jueves al final de la tarde, este tipo de reflexiones de los actores locales que nos permitieron terminar sobre una nota sumamente positiva y más optimista de lo previsto. Me levanto para caminar reflexionando. A través de la ventana, en medio de flores, aves de corral y objetos antiguos que pueblan la parte trasera de nuestro hotel, una vibración verde me atrae repentinamente: un picaflor.

Me acerco y, por primera vez desde que empecé mi recorrido por zonas e historias de Ayuper, me abandono a la contemplación de ese diminuto artista que siempre me embelesa con sus colores y sus piruetas y que desde hace años se ha convertido en musa para mí, mi ave-musa.

La emoción crece ya que otros dos picaflores verdes surgen batallando o enamorando encima del primero. Mis sentidos se abren y logro ver al mismo tiempo, en una esquina de mi ventanal, un cuarto, marrón, que parece buscar insectos en viejos postes de madera.

¡Y funciona! Una emoción llama a otra. De golpe entiendo de dónde viene mi bloqueo ante las páginas que tengo que escribir: tengo que sacar mis propias lecciones; ¡a mí me acaban de dar una lección los alcaldes y representantes de los distritos donde trabaja Ayuper!

Me explico. Las evaluaciones que acaba de realizar Enrique Nolte para el proyecto, y sobre todo las calificaciones y palabras que recogió de las propias familias, demuestran ampliamente el impacto positivo de Ayuper. Circulando entre comunidades y municipios, conversando al azar y engordando el ojo y el corazón con los paisajes, las realizaciones, las caras alegres o preocupadas, llegué a la misma conclusión: impacto positivo; la gente es más rica en capacidades y conocimientos y, lo esencial, en ganas. Ganas de hacer, de emprender, de aprovechar oportunidades, de vivir.

Pero, de lo visto y escuchado en comunidades y oficinas municipales, me había quedado una gran duda sobre la famosa sostenibilidad, la continuidad de los procesos y dinámicas surgidas o fortalecidas con el proyecto. Preguntando sobre lo que iba a suceder dentro de un mes, cuando se acaben definitivamente los estímulos y financiamientos de Ayuper, recibía sobre todo muestras de desamparo. “¿Qué podemos hacer? ¡El proyecto tiene que seguir, no nos pueden dejar!”

Claro, también me aseguraron más de una vez: “de todas maneras nosotros vamos a seguir.” Pero estoy acostumbrado a estas manifestaciones



un tanto voluntaristas por parte de las familias y mis numerosas visitas a terreno ex-post, dos, cinco o más años después de finalizar un proyecto, me han convencido que no basta con las

ganas, que se necesita algo más.



Por eso, desde que iniciamos nuestro taller de “lecciones aprendidas”, puse mucho énfasis en mi inquietud con respecto a la continuidad.

Proclamé mi “lección” de que un proyecto de este tipo, tan corto, habría de tener, desde el primer día, un componente o al menos un responsable encargado de ayudar a abrir caminos y puertas para que los actores locales puedan y sepan acceder a otras ayudas.

En la propia tarde del jueves, en nuestro grupo de instituciones que trabajaba la misma pregunta de “Cómo seguir sin Ayuper”, intenté orientar debates también hacia ciertas actividades que sí podrían continuar sin apoyo externo: a ver si algo podría quedar...

Y luego... En pocos minutos de presentar sus resultados de grupo, los representantes municipales voltearon la tortilla. Ellos sí fueron hacia las verdaderas “lecciones aprendidas” y éstas no están en el diseño de proyecto, en su pre-ejecución, en su ejecución, en su cierre o qué sé yo. Están en el enfoque de Ayuper, en

los principios que lo inspiraron y que, mal que bien, con apuros y angustias muchas, permitieron a todos, personas, familias, organizaciones y municipalidades, “aprender haciendo” que se puede trabajar de otra manera y tener mejores resultados.

Ellos sí rescataron plenamente el valor de lo que significa delegar responsabilidades y oportunidades, confiar en la gente en vez de venir a “resolver sus problemas”, tratarla como actores principales con quienes precisar compromisos y no como “beneficiarios” o “clientes”, centrar las actividades en lo que sí es esencial para la vida de las familias y no en modelitos de “desarrollo”, de cómo habrían de hacer y vivir, etc. Nos dieron... “una lección” sobre los verdaderos y más duraderos impactos posibles y deseables de Ayuper.

Claro, no todos los gobiernos locales estuvieron presentes y para sostenerse una buena dinámica exige que muchos la integren. Claro, eso no descarta tantos otros temas y eventualidades que tocamos en nuestros debates. Claro, los recursos locales son insuficientes y, sí, sería muy útil acceder a nuevos financiamientos. Pero...

Ahora me toca a mí aprovechar dicha lección. Me toca deshacerme de la obsesión “proyecto-centrista” del diseño, de la pre, de la post o de lo que se quiera, para tratar de ubicar mejor tantos aportes valiosos de nuestro taller en particular, y de las experiencias de Ayuper en general. Lo voy a intentar, lo prometo. No estoy muy seguro de lograrlo ya que tengo poco tiempo. ¡Pero estoy con tantas ganas de que tú, amigo lector, puedas disfrutar y sentir estos aprendizajes en vez de verlos nada más como recetario de “buenas prácticas” que nunca garantizan buenos resultados!

Pierre de Zutter ³



³ Consultor, organizador y moderador del taller “lecciones aprendidas”. Por su gran apoyo y esfuerzo logramos la publicación de este documento. Más sobre desarrollo rural en su página web: <http://p-zutter.net/>

Introducción

• Qué sabroso cuando, a la hora de sacar lecciones de una experiencia, de un proyecto, los aprendizajes comienzan a desviarse, a tomar rumbos imprevistos, a vestirse de colores alegres al son de dulces melodías!

¿Cómo diseñar mejores proyectos? Esa parecía ser la pregunta base para guiar nuestra búsqueda de lecciones aprendidas de Ayuper⁴, un proyecto que la Unión Europea había concebido para dar continuidad a la ayuda de emergencia brindada con su programa ECHO a las provincias de altura afectadas por el sismo de Pisco del 2007.

Las evaluaciones y las visitas a terreno demostraban que el impacto entre las familias, las comunidades y los municipios distritales había sido muy positivo, pero entre nosotros seguía predominando la preocupación por lo que no se había logrado, por lo que amenazaba con quedar trunco, por las imperfecciones.

Es que Ayuper había resultado un desafío difícil. Casi misión imposible, sentíamos al inicio. La Unión Europea había encargado a la Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ) GmbH, un proyecto de reconstrucción y rehabilitación económica y social en tres provincias andinas afectadas por el sismo del 15 de agosto del 2007, con tres millones de euros de presupuesto y sólo 18 meses de plazo en total. Con ello se debía apoyar la recuperación sostenible de las infraestructuras sociales dañadas (agua potable, saneamiento, viviendas) y de las bases de la economía familiar (infraestructura de riego, seguridad alimentaria e ingresos). ¿Cómo hacer algo sostenible en tan poco tiempo? Una extensión de 6 meses estaba prevista, pero aún así...

Puestos ahora a reflexionar lo que había sucedido, nos centrábamos mucho en aquello que había perturbado la marcha del proyecto: el intercambio del personal inicial, los contratos con ejecutores subcontratistas que demoraban meses y meses en poder concertarse y firmarse, las inversiones de FORSUR con los municipios que nunca se concretaban, ciertas propuestas técnicas todavía demasiado encerradas en modelos...

Del 31 de agosto al 2 de septiembre del 2010, realizamos un “taller de lecciones aprendidas”, primero entre nosotros, los de Ayuper mismo, al segundo día con nuestros subcontratistas o colaboradores, al tercer día con los alcaldes y municipalidades distritales, o sea nuestros socios principales.

Ese tercer día hubo primero que superar la tendencia natural a pedir que siga Ayuper un tiempito más, a rogar que se le conceda una nueva extensión. Una vez claramente marcado que el cierre de operaciones era indefectiblemente el 30 de septiembre y el cierre administrativo el 31 de octubre, nos dimos con la sorpresa de que los municipios que fueran nuestros aliados habían entendido, quizás mejor que nosotros, las posibilidades de continuidad de los procesos y dinámicas, de que ellos sí la ven y tienen caminos abiertos para trabajar mejor con sus propias comunidades y anexos, con sus fuentes normales de financiamiento, con sus apoyos eventuales.

(...) un proyecto que la Unión Europea había concebido para dar continuidad a la ayuda de emergencia brindada con su programa ECHO (...)

Y todo eso gracias al ejemplo de Ayuper, gracias a su enfoque de trabajar con las organizaciones y autoridades locales como verdaderos socios y no como “beneficiarios” (...)

⁴ En adelante, para no abusar de mayúsculas, lo escribiremos “Ayuper”

Y todo eso gracias al ejemplo de Ayuper, gracias a su enfoque de trabajar con las organizaciones y autoridades locales como verdaderos socios y no como “beneficiarios” a quienes vender recetas y soluciones hechas, gracias a sus criterios rectores de creer en las capacidades de la gente y de aprovechar las oportunidades de ayudarles a “aprender haciendo” con la asistencia técnica de otros como ellos (campesinos, personal municipal) o de especialistas.

De todo esto trata entonces esta pequeña publicación: de lo aprendido sobre la importancia de un enfoque y criterios y metodologías que se basan en la gente, única garante de sostenibilidad (...)

De todo esto trata entonces esta pequeña publicación: de lo aprendido sobre la importancia de un enfoque y criterios y metodologías que se basan en la gente, única garante de sostenibilidad; de las reflexiones y evaluaciones sobre las actividades realizadas en terreno; de lo que se puede pensar sobre el diseño de un proyecto como Ayuper con sus plazos, su administración, su gente, y sobre sus características especiales, a caballo entre la ayuda de emergencia y el mero desarrollo, buscando eficiencia en la integración entre varios proyectos de diferentes donantes...

De todo esto trata... pero con muchas limitaciones. A este proceso de sacar “lecciones aprendidas” no le pudimos brindar toda la dedicación prevista; recién nos movilizamos al final con oportunidad del taller. Por tanto no podemos pretender sacar un balance completo sino “alguiito” de lo que hemos visto, supuesto o comprobado. Tampoco podemos garantizar que los puntos tocados sean necesariamente los más importantes, ni que estén tratados en la forma más adecuada.

Tampoco hemos podido tener condiciones para entrar a profundizar y concertar bien dichas reflexiones y lecciones. Tuvimos que encargar una primera redacción a un “externo”, reaccionar parcialmente a sus propuestas, eventualmente plantear “en aparte” (en recuadros) algunos de los matices o divergencias que hubiésemos querido aportar.

Este no es por tanto un producto acabado pero, a pocas semanas del cierre definitivo de Ayuper, nos pareció que valía la pena compartir lo que teníamos a mano para que el lector le pueda sacar el provecho que le convenga.

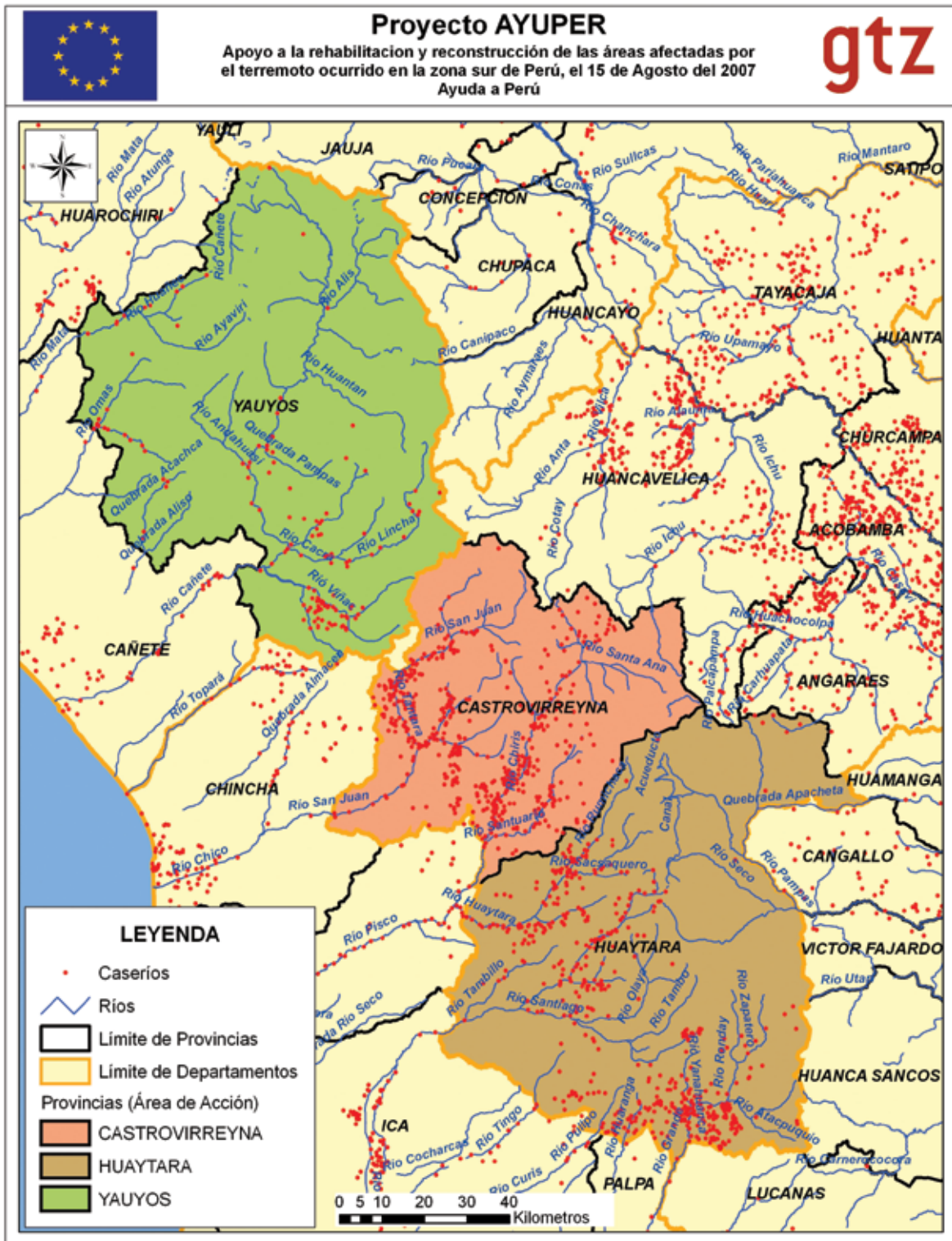
Este documento no tiene necesidad de leerse completo, ni comenzando en la primera página para terminar en la última. Se propone al lector que vaya hojeando, que entre por los textos principales o por los comentarios, experiencias y relatos que los completan.

Comenzamos con lo que nos parece esencial: el enfoque, la metodología, para luego ver cómo se plasma en terreno a través de los diferentes tipos de actividades,

Para ubicarse en el contexto y realizaciones del proyecto hemos incorporado algo de documentación en dos ubicaciones diferentes. Luego de esta introducción (mapas, fechas principales y marco lógico del proyecto). En anexos al final de la publicación (el enfoque de Ayuper, las actividades realizadas, las conclusiones de la evaluación final, la lista del personal, la lista de distritos involucrados y sus alcaldes).

En cuanto a los 26 textos propuestos, no pretendimos que tengan un ordenamiento demasiado lógico, más bien quisimos proponer una suerte de recorrido. Comenzamos con lo que nos parece esencial: el enfoque, la metodología, para luego ver cómo se plasma en terreno a través de los diferentes tipos de actividades, cómo se encuentra así con los operadores: municipios, subcontratistas, personal del proyecto. De ahí llegamos al proyecto como tal, su diseño *sui generis* y sus desafíos de integración con otros proyectos hermanos. Luego avanzamos hacia desafíos que quedan planteados por proyectos de este tipo, en cuanto a plazos, a administración, a modalidades de ejecución, es decir en cuanto a condiciones para tener mayor eficiencia.

Mapa de ubicación de las tres provincias del área de trabajo de Ayuper



Algunas fechas claves en la vida de Ayuper

Fecha	Descripción
15-08-07	Terremoto de 7.0 en la escala de Richter (ML) y 7.9 en la escala de "magnitud momento" (MW). En el mar, 60 km al Oeste de Pisco. Duración aproximada 4 minutos.
30-10-08	Firma en Ministerio de RREE del Perú del Convenio de Delegación entre el Jefe de Delegación de la Comisión Europea en Perú y el Director Residente GTZ en Perú.
05-11-08	Inicio proyecto con llegada a Lima del Jefe de AYUPER.
26-11-08 al 28-11-08	Taller de Inducción al Proyecto sobre enfoque, metodología y modalidades de trabajo. Participó también el equipo de PROAGUA.
01-12-08 al 31-03-09	Fase de Planificación participativa con priorización de actividades. Asimismo, contactos con muchas ONGs que trabajan en "zonas AYUPER", FORSUR, organizaciones internacionales, etc. Para evitar duplicidad y ver posibilidades de sinergia y cooperación.
04-12-08	Firma del Encargo de Trabajo con PROAGUA (proyecto GTZ) para componente agua potable
13-01-09	Primer reunión Jefes AYUPER y COVIPRED (inicio RECOSUR)
27-01-2009 al 31-01-10	Visita de Alcalde de Ocongate (Cusco) a los Alcaldes distritales en las 3 provincias para explicar cómo trabajar con la metodología Pachamama Raymi ⁵ , en su Distrito.
11-02-09	Taller de sinergia RECOSUR (AYUPER, SFF - Adobe, COVIPRED) con el Sr. Vogel de la DCE y el Coordinador RECOSUR, Sr. Rosenauer.
01-03-09	Primeros contactos con Caritas del Perú sobre posible sub-contratación
02-03-09 al 01-04-09	Por diferentes razones los 3 coordinadores y el administrador inicial se retiraron. Fueron reemplazados por personal nuevo.
16-03-09	AYUPER a ICA. Desde ahora junto con COVIPRED y SFF -Adobe en una oficina de RECOSUR en la ciudad de ICA.
31-03-09	Firma de actas de compromiso entre Ayuper y Alcaldes distritales participantes de Yauyos (con testigo de honor Alcalde Provincial Yauyos)
02-04-09	Castrovirreyna: firma de acta de acuerdos entre Ayuper y los Alcaldes distritales participantes.
03-04-09	Firma de actas de compromiso entre Ayuper y Alcaldes distritales de Huaytará
06-04-09	Inicio Fase de Ejecución. Definición de modalidades de ejecución con los Alcaldes distritales (administración directa, sub-contratar ONGs)
06-04-09	Inicio ejecución actividades con PROAGUA (después su participación en programación general de AYUPER)
15-04-09	Inicio, primeros trabajos con Pachamama Raymi. Explicación concursos a población.
04-08-09	Firma Contrato con ONG Pachamama Raymi
25-08-09	Reunión con FORSUR sobre la ausencia hasta la fecha de los fondos prometidos a las municipalidades para la reconstrucción de los sistemas de agua potable

⁵ Véase Anexo 3 sobre metodología Pachamama Raymi

Algunas fechas claves en la vida de Ayuper

Fecha	Descripción
27-08-09	Entre 27.08.09 al 15.09.09, se firmaron los contratos de subsidio con los Alcaldes distritales en Huaytará para cofinanciar la ejecución de sus obras de rehabilitación de infraestructura de riego.
15-09-09 al 18-09-09	Visita de monitoreo a las 3 provincias de los señores Vogel y Gonda de la DCE en Lima.
30-10-09	Firma Contrato con ONG CARITAS para apoyar la reconstrucción de viviendas y la rehabilitación de infraestructura de riego en las provincias de Yauyos y Castrovirreyna.
11-11-09	Curso de capacitación a operarios en Construcción de Vivienda Sismorresistentes, del 11-11-09 al 15-12-09. Financiado por AYUPER, ejecutado por SFF-Adobe con SENCICO.
25-11-09 al 15-12-09	Varias ceremonias de premiación y clausura del primer Concurso Pachamama Raymi en cada Provincia.
17-12-09	Firma del Encargo de Trabajo con COVIPRED (proyecto GTZ) para componente Gestión de Riesgo y supervisión de la construcción de viviendas.
17-02-10	Reunión con representantes Cooperación al Desarrollo de los diferentes embajadas en Lima de los países miembros Unión Europea. Presentación RECOSUR y buscar posibilidades de más cooperación, para palanquear más fondos a los damnificados mediante RECOSUR. No se logró.
28-02-10	Conclusión actividades de campo de SFF-Adobe.
28-02-10	Culminación de 5 obras de rehabilitación de sistemas de agua potable en la provincia de Castrovirreyna.
28-02-10 al 15-03-10	Entre fines de febrero y mediados de marzo los gobiernos distritales en cinco distritos en Huaytará concluyeron la ejecución de 28 obras de rehabilitación de infraestructura de riego.
14-05-10	Entre 14-05-10 y 30-06-10 varias Ferias pre-Cierre del 2º Concurso Pachamama Raymi, en que se realizó competencias de arte, danza, artesanía, comidas típicas, ganado vacuno, quesos y productos agrarios; parte de la fiesta de la Limpia Acequia. En el mismo periodo se realice el cierre del 2º Concurso y la entrega de premios.
01/08/2010 al 31-08-10	Durante el mes de agosto 2010, se han desarrollado independientemente en las provincias de Yauyos y Castrovirreyna un concurso Inter - JASS sobre la calidad de los servicios de saneamiento, entre 9 y 8 localidades respectivamente.
31-08-10 al 02-09-10	Taller Ayuper sobre "Lecciones aprendidas" con Alcaldes y socios-subcontratistas
30-09-10	Al 30-09-10 se concluyó la fase de operación en el campo del proyecto y se inició la fase de cierre técnico-administrativo de Ayuper.
30-09-10	Culminación en la provincia de Castrovirreyna de la rehabilitación de 5 canales de riego y construcción de 24 viviendas sismo resistentes y en la provincia de Yauyos de la rehabilitación de 12 canales de riego y la construcción de 19 viviendas sismo resistentes.
19-10-10	Visita de campo (Castrovirreyna) de la Delegación en Lima de la Unión Europea, cerrando así oficialmente AYUPER.
31-10-10	Final del proyecto AYUPER. Del conjunto RECOSUR, SFF-Adobe concluyó en marzo 2010 y COVIPRED continuará hasta el 30.09.11

Marco lógico de Ayuper

Marco lógico de AYUPER				
<p>Objetivo de Desarrollo: Promover la estabilidad social y económica en las provincias Yauyos, Castrovirreyña y Huaytará, asegurando la recuperación y el mejoramiento de las condiciones de vida de las familias afectadas por el terremoto de agosto 2007.</p>		<p>Supuesto / Riesgo: Durante un tiempo mayor al tiempo de vida del Programa y mediante agencias del Gobierno y del sector privado, los afectados del terremoto recibirán apoyo para la reconstrucción y para acceso a más y mejor servicios de educación y de salud, a servicios de entrenamiento en técnicas productivas, de mercadeo, de crédito y de mejoramiento de infraestructura vial.</p>		
<p>Objetivo del Programa: La recuperación sostenible de la infraestructura crítica y del sustento diario ha sido iniciada y apoyada en forma participativa con las familias afectadas por el sismo de agosto 2007 y sus Gobiernos Locales, como también actividades para la generación de ingresos adicionales, complementando las acciones del Gobierno y otros donantes.</p>		<p>Supuesto / Riesgo: 1. Hay convergencia de intereses entre la población y los gobiernos locales. 2. Existen posibilidades a corto plazo de vender productos agrícolas adicionales a precios rentables para los productores de estas provincias o generar servicios nuevos.</p>		
Componente	Resultados Esperados	Actividades Principales	Indicadores	
C1. Saneamiento y Vivienda.	<p>Resultado 1: La prestación de los servicios de saneamiento ha logrado niveles pre-terremoto o mayores y ellos están funcionando con calidad y de forma sostenible a satisfacción de la población.</p>	<p>1. Apoyo en Asistencia Técnica para el fortalecimiento de la legitimidad del prestador. 2. Apoyo en Asistencia Técnica para mejoramiento de los servicios de saneamiento. 3. Apoyo en Asistencia Técnica para mejoramiento de los recursos económicos. 4. Apoyo en Asistencia Técnica para mejoramiento del entorno político social. 5. Apoyo financiero y de Asistencia Técnica en rehabilitación / Mejoramiento de Infraestructura.</p>	<p>1. % de familias que tiene acceso a los diferentes servicios. 2. Cantidad / contenido de quejas y opiniones sobre la calidad 3. Financiamiento futuro de los servicios, asegurado. 4. Informes de control de calidad servicio. 5. Número de sistemas rehabilitados.</p>	
C2. Recuperación Sustento Diario, Riego y Generación de Ingresos	<p>Resultado 2: Se ha construido viviendas seguras y saludables para las familias afectadas por el sismo.</p> <p>Resultado 3: Se ha rehabilitado en forma sostenible sistemas de riego afectados por el sismo.</p>	<p>1. Apoyo a las familias con la construcción de viviendas sismorresistentes. 2. Realización de cursos de Capacitación Maestros de Obras en construcción sismo resistente con adobe. 3. Apoyo a las familias para construcción cocinas mejoradas. 1. Asistencia Técnica y co-financiamiento de la rehabilitación de sistemas de riego. 2. Asistencia Técnica para su operación y mantenimiento en forma sostenible y por sus propios usuarios.</p>	<p>1. Nº de Familias con viviendas antisísmicas y en zonas de mínimo riesgo. 2. Nº de maestros entrenados. 3. Nº de maestros que aplican sus conocimientos en la construcción antisísmica. 4. Nº de familias con cocinas mejoradas. 1. Nº sistemas de riego recuperados y funcionando sosteniblemente a satisfacción de los usuarios.</p>	
C-Transversal: Gestión de Riesgo	<p>Resultado 4: La seguridad alimentaria y el ingreso familiar agropecuario han sido mejorados y las familias han logrado ingresos adicionales.</p> <p>Resultado 5: Se ha logrado el fortalecimiento de capacidades de la población y de los gobiernos locales en el tema de gestión de riesgo en forma práctica y relacionada con las demás actividades que se desarrollan dentro de los 2 componentes</p>	<p>1. Entrenamiento-Concursos en la producción familiar agropecuaria para el mejoramiento de la seguridad alimentaria y los ingresos agropecuarios. 2. Entrenamiento-Concursos para la generación de ingresos adicionales. 1. Cursosillos, charlas, talleres y jornadas de campo sobre planificación con gestión de riesgo y prácticas de diagnósticos participativos de riesgo. 2. Identificación y realización de medidas de mitigación.</p>	<p>1. Nº familias participantes. 2. Cambio en producción huerta familiar y animales menores. 3. Cambio en producción agropecuaria. 3. Cambio en Ingreso familiar. 1. Nº participantes en los cursos, talleres y prácticas. 2. Nº de obras de mitigación realizadas. 3. Nº de mapas de peligro, de vulnerabilidades y de estimación de riesgo realizados. 4. Nº comités de defensa civil capacitados.</p>	

Lecciones y reflexiones

La sostenibilidad está en la gente... y sus relaciones

No hay que cansarse de repetirlo... porque es tan fácil olvidarse y volver a supuestos esquemas milagrosos: la sostenibilidad está en la gente y la experiencia de Ayuper vuelve nuevamente a reafirmarlo.

Con el apuro de sus plazos tan cortos y las dificultades de su extensa cobertura geográfica, resultaba poco probable que Ayuper pudiese alcanzar índices aceptables de sostenibilidad de las dinámicas que fuese a incentivar o reforzar. La apuesta se resumió entonces a determinados criterios de su enfoque, el primero de los cuales era que lo esencial no era el proyecto mismo sino la gente, que el proyecto sólo venía a apoyar las iniciativas y actividades de los actores locales, considerados como actores principales.

Pero, ¿qué es “la gente”? ¿Quiénes son? Se piensa a menudo que el término es ambiguo pero con él se pretende hablar indistintamente de las personas, de las familias, de las organizaciones de todo tipo que van formando.

Lo importante está en el trato que se pretende con ello: un trato respetuoso de las personas, organizaciones e instituciones locales, sus afanes y sus decisiones; un trato de confianza dada y recibida para trabajar juntos, para conversar y aprender, para nunca imponer, ni siquiera tratar de “convencer” con la golosina del dinero; un trato que se esfuerza por la mayor claridad en los acuerdos y compromisos, a fin de poder exigirse mutuamente y cumplir; un trato que busca proporcionar oportunidades y recursos para “aprender haciendo”, valorizando los conocimientos y potencialidades locales, porque de ellas depende la vida de mañana.

Para ello fueron dos los pilares sobre los que se asentó Ayuper. Por un lado buscando fomentar

relaciones tanto internas, dentro de su propio personal, como con los actores locales y los subcontratistas, de colaboración alrededor del objetivo y del enfoque, no sólo en función de “metas”, relaciones interpersonales que multipliquen las ganas y los impactos. Por otro lado la metodología de trabajo en economía familiar (actividades productivas pero también arreglo de las casas y de los poblados, fomento de todo tipo de saberes y costumbres locales), con un “aprender haciendo” incentivado por concursos y premios, trabajo que fue encargado a la Asociación Pachamama Raymi.

Por supuesto, ni la aplicación del enfoque ni los resultados fueron homogéneos; existe mucha disparidad entre zonas, entre distritos, entre familias, entre personas. Pero, al final del recorrido, se comprueba que existe potencial de continuidad de las dinámicas porque existe gente que se apropió la metodología, que se apropió ciertos criterios, que se apropió las ganas con las que el proyecto llegó a tocarles la puerta.

¿Dónde están las bases de esa sostenibilidad? En las respuestas de 158 familias al cuestionario de evaluación: ¿Cómo te ha servido Ayuper? 67% contestan con una mayor participación comunal, 61% valoran una mejor comunicación familiar, 53% señalan una mayor coordinación con las autoridades.

Es decir que, más allá del desarrollo de capacidades y conocimientos personales, lo esencial es el impacto sobre las relaciones, relaciones dentro de la familia, dentro de la comunidad, dentro del distrito: la gente está en mejores condiciones para enfrentar lo que se viene, especialmente la retirada de Ayuper.



Con los años... y el entusiasmo
Lucas – Sangayayko - Yauyos,
agosto 2010



Con juventud ... y entusiasmo
Muyuhuasi – Huamatambo –
Castrovirreyña – agosto 2010



En el concurso de música
La Florida – Viñac – Yauyos,
mayo 2010



Pisando barro... y ganas
Mejorada – Castrovirreyña, mayo
2010



Regreso de la chacra
Laraos – Yauyos, agosto 2010



Para la casa nueva
Mejorada – Castrovirreyña, agosto
2010



Soñando un futuro
Lucas – Sangayayko - Yauyos,
agosto 2010



Haciendo análisis de riesgo
Lucmayocc – San Juan de
Castrovirreyña, marzo 2010



En la plaza
San Isidro de Huirpakanca –
Huaytará, agosto 2010

2

En la gente la clave es la familia y en la familia la clave es la mujer

Uno de los aciertos de Ayuper ha consistido en brindar oportunidades para fortalecer y mejorar las dinámicas internas a las familias a través de actividades concretas: reconstrucción de casas, arreglo-ordenamiento-embellecimiento de las existentes, biohuertos, esencialmente.

La reconstrucción de casas, realizadas con Caritas⁶, movilizó a cada grupo familiar (padres y niños) con la metodología de “autoconstrucción asistida”. Con Pachamama Raymi, el arreglo de las existentes (con fogón mejorado, adecuación del espacio de cocina y de los dormitorios, tarrajeo y pintura de paredes, etc.) y el cultivo de huertos a base de prácticas orgánicas y baratas (humus de lombrices, biol, biocida...), estimulados con concursos interfamiliares y sus premios, dieron lugar a debates familiares para planificar lo que se iba a hacer entre todos, para determinar el destino de los premios en dinero que habían sido ganados con el esfuerzo de todos.

Esto ha sido doblemente decisivo: las familias se fortalecieron con una mayor coherencia, con perspectivas, con sueños; y se proyectaron con mayor vigor hacia aquellas actividades comunales y distritales (riego, agua potable y otras) que deben contribuir a que se pueda “vivir bien”, a una vida más sabrosa y sana.

Con ello se comprobó nuevamente el rol clave de las familias, como organización base de la sociedad rural, en los procesos de sus localidades y zonas: las demás organizaciones funcionan bien en la medida en que las familias estén “con ganas”.

Este potencial ya estaba visible (pero no se le prestó suficiente atención): las familias, inclu-

yendo sus miembros migrantes (con financiamiento o viniendo a aportar su trabajo), realizaron todo tipo de reconstrucciones luego del sismo y sin los proyectos. En las conversaciones en terreno surgen alusiones a la colaboración de familiares alejados para poder aprovechar las oportunidades del proyecto, para financiar actividades que entraron a los concursos de Pachamama Raymi. Etc.

Prueba al revés se da en el caso de ancianos, de mujeres solas: al no tener posibilidad de colaboración de familiares, es decir al ser “huacchos” (como se dice en ciertas zonas de los Andes, en el doble sentido de “huérfano”, de “pobre”, o sea desamparados), no pudieron acceder a nuevas casas, no pudieron realizar mejoras que sí les interesaban.

Si Ayuper ha tenido éxito en fortalecer las dinámicas familiares, es en gran parte por la prioridad dada a actividades de tipo “familiar”, y no meramente productivas: las viviendas, los servicios públicos (agua y saneamiento), los huertos para complementar y abaratar el alimento diario. Este énfasis, junto con el incentivo de Pachamama Raymi a que sean las mujeres las que representen a las familias en los concursos, permitió que éstas asumieran un rol principal, contagiando su dinamismo a los demás miembros.

Casa, huerto, alimento diario suelen ser responsabilidades de las mujeres en las familias andinas. Al brindar apoyo en estos rubros, Ayuper potenció a las mujeres, por tanto a las familias, por tanto a las organizaciones locales.

⁶ Caritas del Perú

La mujer en la reconstrucción de viviendas afectadas por el sismo

Víctor Reynaga Rivas

Con la preocupación de cumplir la normativa (NT 080-VC) y la calidad constructiva de las viviendas, Ayuper suscribe el convenio con COVIPRED para realizar la supervisión de las obras ejecutadas bajo la modalidad "autoconstrucción asistida". Esto significa que el beneficiario de la vivienda es también partícipe en el proceso constructivo de la vivienda, previa capacitación en dichos menesteres.

En el marco señalado me tocó participar en la supervisión de las obras en las comunidades de Mejorada, Ocrococha, Cusi y Laraos, (comunidades calificadas como pobres).



En las tareas de supervisión por lo general uno está mentalizado, que los que construyen o reconstruyen viviendas son hombres, porque son tareas rudas y pesadas, pero la realidad es otra. En esta realidad, se puede notar y resaltar que la mujer tiene un rol muy importante: no sólo es administrar el hogar (cuidado de los hijos, preparación de los alimentos, etc.), sino es generar ingreso para el sostén de la familia y reconstruir su vivienda.



Como cualquier participante, la mujer se dedica a preparar el barro a lampa y pico para la fabricación de adobes, zarandea la tierra, coloca la rafia para la fijación de la geomalla, ayuda a levantar el muro, a techar la casa, etc. Estas tareas las hace con cariño y esmero porque es su casa y que en ella va morar con sus hijos.

Ahí pude comprender que el sexo "débil" no existe. Más aún: maneja capacidad y decisión en la solución de los inconvenientes que se presentan en la construcción de sus viviendas.

La presencia de las mujeres es creciente. También en el deporte. No sólo jugando fútbol sino también imponiendo con más fuerza cada vez, el vóley, con su implícito mensaje de género. El empoderamiento de la mujer también se da en ese terreno: ya he visto bloquear una decisión en una comunidad puneña que se quería centrar exclusivamente en la compra de uniformes deportivos para el equipo de fútbol; una "cuestión previa" planteada por las socias presentes, condicionó la aprobación a que se incluyeran los uniformes, pelota y redes, para el vóley. (Enrique Nolte)



3

Más que la “participación”, roles y responsabilidades claras

La “participación” está de moda pero se ha vuelto muy ambigua. Una vez formulado el gran principio de la “metodología participativa”, se suele volver a una actitud en la cual lo central es el proyecto y no los actores locales. Estos últimos son llamados a “participar” en las actividades programadas y diseñadas por el proyecto.

En realidad, para tener claridad, lo que conviene es hacerse las siguientes preguntas fundamentales: ¿Quién decide qué? ¿Quién financia, aporta qué? ¿Quién realiza qué? ¿Quién evalúa qué? Con la yapa de la más importante: ¿Quién paga los platos rotos?

Porque gran parte de los fracasos provienen de la contradicción usual: el proyecto decide en cosas que afectan a la vida de la gente, la gente sólo participa (“decide participar”), pero si algo no funciona es la gente quien paga los platos rotos, nunca el proyecto. Por eso también los proyectos aprenden muy poco de sus errores.

Por todos estos antecedentes, Ayuper evitó hablar de “participación”. Más bien se enfocó a exigir la mayor claridad y transparencia en la definición de los roles y responsabilidades de cada uno de los involucrados: él mismo, los subcontratistas, los gobiernos locales, las organizaciones, las familias.

Y, para zanjar aquello de los platos rotos, planteó que, como proyecto cuyo convenio era amplio y no lo encerraba en actividades y metas rígidas, como proyecto de “Ayuda al Perú”, sólo iba a “ayudar”, es decir que iba a colaborar en actividades defi-

nidas y decididas por la propia gente, actividades que estuviesen en planes de la gente y que fuesen compatibles con las orientaciones e instrucciones recibidas de sus fuentes financieras.

¿Decididas por la gente? La exigencia de una contrapartida era otra condición para estar seguro que realmente era lo que querían, lo que sentían, lo que priorizaban.

¡Tan sencillo parece! Pero tan inusual que hasta los actores locales suelen sorprenderse y, en algún momento, vuelven a preguntar: “¿pero qué quieren hacer ustedes, qué van a hacer?” Es decir: “¿Qué tenemos que hacer? Dígannos.”

Los actores locales se sorprenden, el personal institucional también, acostumbrado a esa cultura del desarrollo en que “los profesionales saben lo que conviene y deben capacitar a la gente incapaz, sensibilizar a la gente insensible, concientizar a la gente inconsciente...”

No ha sido fácil, pues. A la vuelta de cada esquina tendía a surgir la tentación de repetir las viejas prácticas, de pedir las o de imponerlas. “¡Es que somos tan pobres!” “¡Es que son tan pobres!” No ha sido perfecto, pues. Pero aún así, aún con las limitaciones, ha surtido efecto. Se nota en la apropiación de elementos del enfoque y de la metodología por parte de varios gobiernos locales, generalmente aquellos que sí se compraron el pleito, que no se limitaron a “cumplir compromisos con el proyecto” como si el proyecto fuera lo principal sino que se lanzaron a cumplir compromisos con su gente, con las necesidades, ganas y sueños de su zona.

¿Los platos rotos? Nadie los paga. ¡Se quedan rotos! (*Piet Van Driel*)



¿Quién decide lo que necesita la gente? Cuando se parte de los planes que ya tienen los actores locales, existe buena probabilidad de que sea algo que sienten como útil o indispensable.

Canal de riego en Villa Alta de Huanas – Santiago de Chocorvos - Huaytará

También es posible estimular a la gente a precisar lo que quisieran verdaderamente. Los mapas parlantes son un excelente instrumento para eso.

Mapa parlante del futuro, Lucas, Sangayaico, Huaytará



Siempre hay que cuidarse de los "pedidos" que llegan. A menudo se trata de pedir lo que las instituciones ofrecen, no tanto lo que la gente sienta realmente con su prioridad. Así, en la "autoconstrucción asistida" de casas, muchos que habían solicitado al inicio terminaron desistiendo.

Construcción de vivienda sismorresistente en Laraos, Yauyos, agosto del 2010

Lo que se pide sólo para no desaprovechar ayudas termina, a veces o a menudo, por tener destinos un tanto sorprendente.

Letrina-porqueriza en Muyuhua-si, Huamatambo, Castrovirreyna, agosto de 2010



Se aprende mejor haciendo y viajando

Ayuper tuvo la oportunidad de emplear diferentes modalidades de apoyo al desarrollo de capacidades por parte de los actores locales: capacitaciones bastante clásicas, oportunidades de aprendizaje en prácticas concretas e *in situ*; capacitaciones “de campesino a campesino”; viajes de pasantía e intercambio.

Tanto las familias y organizaciones como el personal del proyecto y de las entidades subcontratistas sacaron de esta aventura una conclusión bastante común: la mejor manera de aprender es haciendo, también viajando para conocer.

Es notorio como, progresivamente, este “aprender haciendo” y “aprender viajando” fue ganando legitimidad, se extendió a nuevas actividades. Inicialmente se trataba básicamente de Pachamama Raymi en las casas, huertos y otras actividades, y de Caritas en la “autoconstrucción asistida” de casas sismorresistentes. Pero también ProAgua, encargado de asistencia técnica en gestión de sistemas de agua potable y de saneamiento, fue adecuando su programación a las oportunidades de articularse a actividades concretas, fue consiguiendo financiamientos adicionales de la embajada alemana para obras (principales o complementarias) a fin de dinamizar los procesos de aprendizaje. Fue un poco más difícil en el caso de COVIPRED, responsable de “gestión del riesgo”, por lo novedoso del tema y las prioridades distritales del momento.

Pero todos coinciden en que ésta es una forma mucho más eficaz y eficiente de apoyar el desarrollo de capacidades. Y es normal ya que esto se corresponde con las tradicionales formas de aprender en el mundo andino, en el área rural

en general, donde existe (aunque muy desestructurado) un verdadero sistema educativo basado en acompañarse entre diferentes (viejos con jóvenes sobre todo) para “aprender haciendo”.

Hasta nuestra preocupación ante el recambio anual de dirigencias, como las de las JASS, nos fue varias veces respondida con la adopción como norma de que el recambio sería sólo parcial y que aquellos dirigentes que se quedasen ayudarían a los nuevos a aprender. Allí donde nosotros teníamos tendencia a reclamar una pauta que obligue a que los candidatos a dirigentes hayan asistido a alguna “capacitación”, la gente nos devolvía a sus propios criterios educativos: haciendo se aprende.

Claro, esto no invalida la utilidad de entrenamientos especializados, como por ejemplo en el manejo informático para la gestión de un sistema de agua potable y saneamiento... Tampoco merece la necesidad de que prosiga el proceso de desarrollar capacidades. Pero es notoria la preferencia de la gente por el “aprender haciendo” porque que así “sí aprenden”.

Con aquello del “aprender viajando” sucedió algo parecido. Hasta quienes entre nosotros manifestaban inicialmente sentirse reacios a este tipo de actividades terminaron planteando como “lección aprendida” que los viajes de pasantía y de intercambio son una excelente modalidad para aprender.

Y en los testimonios finales de las familias o en las propuestas de los alcaldes sobre cómo dar continuidad a las dinámicas el tema de las pasantías aparece casi siempre como una opción muy valiosa.

“Hasta acá hemos hecho como la “Inicial”; ahora queremos seguir con la Primaria y la Secundaria”. Esta fue la expresión de una señora, en Ocoyo, durante la conversación con el grupo. Señaló que lo que percibía era que se había iniciado un camino, pero que estaba todavía lejos del final, explicando que mientras más siguieran adquiriendo conocimientos adicionales, más también podrían progresar en las mejoras de las que ya estaban gozando, desde la vivienda más bonita y ordenada, hasta el huerto y crianzas mejoradas. (Enrique Nolte)



Huerto en San Miguel de Curis, Huaytará / Fogón mejorado en Auco, Yauyos

Circulando entre comunidades, anexos, siempre sale alguna gente con ganas de enseñar lo que han realizado en los concursos. Están orgullosos, alegres. Cuentan... En San Miguel de Curis, Ever Sairitúpac no participó del segundo concurso (así como su grupo) por conflictos internos. Pero sigue entusiasta con lo aprendido en el primero.

Yo tengo en mente bien grabado que Pachamama Raymi me ha enseñado mucho. Aprendí a cultivar mi chacra, mi huerto, mis tejidos artesanías y sobre todo me enseñó la limpieza de mi casa... aprendí a hacer negocio... recibí el Primer Puesto ... fui hasta Yauyos y también gané el Primer Puesto... aprendí a injertar las frutas... (J.R.R., mujer, 55, Laraos)



No se trata de aplicar un modelo perfecto sino de "aprender haciendo". En Mollecancha, Huaytará, Justina Aparicio y Renán Alejo están muy contentos con su nueva cocina. Es la segunda versión y piensan que va a durar. En Tambopata, Viñac, Yauyos, Edwin Rivera estaba preparando una mezcla para reparar su fogón mejorado; aún no encontrón la solución y, como sus vecinos, procede a arreglos periódicos.

¿Pero sólo se trata de aprender? En Muyuhuasi, Huamatambo, Castrovirreyna, una familia tiene... icinco cocinas mejoradas en su casa! No quieren desperdiciar ayudas, dicen. Para Pachamama Raymi, ya tenían cocinas pero... como esto estaba en las bases del concurso... Aun así no dejan su optimismo: "Las probamos todas y vamos a ver con cuál nos quedamos."

Las dos caras de las pasantías

La palabra “pasantía” se volvió en los últimos tiempos una suerte de bolsa donde se mete de todo, desde viajes para practicar donde otro aquellos conocimientos y habilidades que éste posee, hasta simples paseos recreativos a manera de recompensa.

En el caso de Ayuper, se emplearon varias modalidades. En los inicios hubo viajes de autoridades de las tres provincias hacia el Cusco para conocer lo que allí está promoviendo la Asociación Pachamama Raymi, entender de qué se trata y ver si se compraban el pleito. De igual manera fueron hacia el Cusco algunos miembros y dirigentes de grupos locales, así como personas susceptibles de entrar a formar parte del equipo Pachamama Raymi.

Otro tipo de viaje consistió en visitar experiencias diferentes pero de eventual provecho para la zona según criterio, por lo general, de personal de Ayuper o de Pachamama Raymi: por ejemplo en Cajamarca, en Huancavelica, en Ayacucho.

Progresivamente se multiplicaron viajes “más locales” para intercambios con experiencias cercanas y que respondían a realidades parecidas. Asimismo, dentro de la misma modalidad de “aprender viajando” o “aprender circulando”, estuvieron las visitas a comunidades vecinas como parte de los concursos intercomunales, o bien dentro del intercambio de jurados de concursos interfamiliares. Etc.

Todos coinciden ahora en la importancia y gran utilidad de estas pasantías que ayudan a “abrir los ojos”, a conocer otras posibilidades, a conversar con otras familias o grupos sobre cómo enfrentan sus desafíos y sus sueños, a

traerse eventualmente algo de semillas nuevas o de otras cosas que se quiera probar en casa y chacra propia, a llenarse de ganas y energías.

Otra cara de las mismas pasantías se da cuando se promueven visitas a sitios que han avanzado mucho en sus realizaciones y que terminan apareciendo como si fueran modelos a seguir. Un poco como eran las visitas a “centros experimentales” y “parcelas demostrativas” en el extensionismo clásico: para convencer. Allí ya no se trata de intercambiar, de conversar sobre el porqué y el cómo se decidió optar por tal camino, con qué recursos, con qué... Allí se suelen presentar “resultados” a copiar como si fuesen la única opción, encerrando a los visitantes en un paquete del “qué se debe hacer” en vez de brindarles elementos para que puedan escoger mejor qué les conviene hacer en su propia realidad.

Un ejemplo se dio por ejemplo en la pasantía a Cajamarca. Lo logrado en Porcón es impresionante pero, resultado de ello, nos encontramos ahora en las tres provincias con emprendimientos o deseos de reforestar al estilo Porcón: con puros pinos y en grandes plantaciones, sin considerar si es lo mejor adaptado a la zona, si en la aridez local no se corren demasiados riesgos de incendios, si es la mejor forma de sembrar agua ahí, si existen otras especies que respondan a las necesidades locales de leña, de madera, de ingresos, etc.

Así que: pasantías, sí, pero no son recetas milagrosas; pueden distorsionarse y terminar siendo un simple truco para vender las ideas y propuestas de las instituciones. Las pasantías demostraron ser una práctica sumamente valiosa: conviene cuidarlas bien para que brinden sus mejores frutos.



Las pasantías se realizaron también en otras actividades que las del Pachamama Raymi. Aquí, la familia de Guillermo y Melva Castillón de Quishca-Viñac recibe, en abril 2010, pasantes de San Pedro de Curis para conversar sobre su experiencia con viviendas sismorresistentes. Las pasantías cercanas, con realidades parecidas, fueron muy apreciadas.



Las ferias forman parte del "aprender viajando", "aprender circulando". Viajar para copiarse, viajar para confrontarse a la mirada de otros, viajar para intercambiar. Aquí, en la feria de Huaytará, las caras lo dicen todo.



En el vivero de los "genios en forestación de Muyuhuasi, Huamatambo, sólo hay pinos. ¿Será por el tipo de pasantía realizada a Cajamarca?

"En julio 2009, para motivar la participación de los Jurados Comunes de Castrovirreyna, se realiza una primera pasantía a Cajamarca a fin de observar *in situ* la forestación, los lácteos, biohuertos, crianza de animales mayores (vacuno y ovino) y menores (cuy y conejo), gestión de riego, artesanía y turismo. En cinco días de pasantía por Cajamarca, visitan la municipalidad distrital de Baños del Inca (el 10% del presupuesto anual destinado a la ejecución de proyectos productivos) donde observan los avances en esos proyectos, básicamente forestación y crianza de animales menores.

También visitan la Estación Experimental Baños del Inca del Ministerio de Agricultura (crianza del cuy y conejo, y cultivo de la papa), y por último visitan la Granja Porcón donde se observa la cadena productiva de la forestación, trucha, turismo, lácteos, crianza de animales menores y mayores." (Deciderio Huamán)

Concursos y premios para... aprender juntos

Tal como sucede cada vez que, en una región nueva, se propone una metodología tipo Pachamama Raymi, muchos, entre las instituciones y los profesionales, ponen gritos al cielo. “La competencia va a dividir a la gente.” “Es contrario a la cultura local.” “Los premios en dinero son una locura, se lo van a beber, lo van a malgastar.” Etc. Etc.

Evidentemente, para quienes ya conocemos experiencias de este tipo, no sucedió nada de todo ello. Al contrario. Si Pachamama Raymi ha sido calificado por las 158 familias entrevistadas con una nota de 17 sobre 20 (39% pusieron un 20 sobre 20) es indudablemente porque la metodología ha sido altamente positiva, porque están satisfechas con los concursos y los premios y piensan que les ha servido de mucho.

Dentro de las entidades y proyectos que se guían por este enfoque y sus principios metodológicos (aprender haciendo, en la propia casa y chacra, con una asistencia técnica cercana – muchas veces es de campesino a campesino, pero también pueden ser técnicos, especialistas) existe cierta variedad. Pero, en todos los casos que conocemos, y nuevamente en el caso de Ayuper, resalta el hecho de que, en vez de dividir, los concursos y premios terminan reuniendo a la gente, fomentan un proceso de “aprender juntos”.

Dentro de cada familia, el concurso es un fuerte aliciente para “aprender juntos”. Ya que se trata de ganar en actividades que no se practicaban antes, todos los miembros de la familia están a la par en el aprendizaje, todos ponen el hombro para poder asumir ese trabajo extra, todos aportan su grano de arena en creatividad.

Cada familia desea ganar. Por tanto, si tiene alguna innovación trata de mantenerla secreta el mayor tiempo posible hasta la calificación. Luego interviene más bien el reconocimiento del premio, la promoción de lo realizado, el copiarse las mejoras más promisorias y superarlas. Lo que hizo el mejor suele extenderse progresivamente en el anexo.

Los concursos intercomunales, interanexos, son otra oportunidad para reforzar ese “aprender juntos” porque, luego de competir entre ellas, las familias han de juntarse para poder superar a los rivales. Es un momento importante para compartir los aprendizajes de cada familia. En cuanto a la premiación zonal, con sus ferias y sus festividades, es una excelente forma de ampliar el “juntos” ya que, otra vez, unos aprenden de otros.

¿Y los conflictos? Indudablemente los hay. Familias descontentas con el jurado. Anexos descontentos con la calificación recibida. Pero es sorprendente cómo, en nuestras visitas de evaluación, estos tienden a olvidarse. Hasta los que se retiraron de participar en el segundo concurso por algún desacuerdo tienden a mostrar orgullosos lo que realizaron para el primero... y lo que hicieron por su cuenta después.

Ayuper tenía plazos extremadamente cortos. Aún así, aún con imperfecciones, en un año y dos concursos, mucho es lo que se pudo hacer para lanzar dinámicas de “aprender haciendo juntos” en las familias, en los anexos y comunidades, en los distritos de las tres provincias.



La metodología de aprender haciendo no es nueva para la gente del campo. Así se trabaja, así se aprende haciendo, así aprenden los niños junto a sus mayores. Aquí en junio 2010 una familia de Quisque saca agregado del mismo canal Sensitive que se está rehabilitando.

Aprendizajes de un coordinador provincial de Pachamama Raymi

Buenaventura Gerundas

- 1) Relaciones interinstitucionales. En la zona de trabajo había la presencia de muchas instituciones. Nosotros hemos tenido la estrategia de propiciar un trabajo concertado que ha tenido como resultado la convergencia en la acción de los diversos actores sociales e instituciones para el logro de los objetivos, recogiendo las experiencias existentes a través del uso racional de los recursos tecnológicos, naturales y del potencial humano.
- 2) Selección del personal del campo. Esto se hace a través de pasantías durante las cuales hay veces descubrimos expertos en diferentes temas. También a través de los concursos campesinos tomamos en cuenta a los mejores familias en los temas de concurso que sobresalen. No tomamos en cuenta los títulos profesionales, sino las habilidades en el manejo práctico de los temas.
- 3) Premiación del concurso. Es toda una fiesta del pueblo de cada zona, en el cual se movilizan familias, comunidades, autoridades comunales y gobiernos locales. Durante esta fiesta también se organiza ferias agropecuarias. Estas ferias son muy importantes. Son agropecuarias, artesanales y gastronómicas, y son un mecanismo privilegiado de promoción comercial, que facilita el acceso y la permanencia de un producto en un determinado mercado. También permite combinar elementos como promoción, publicidad, investigación de mercado, relaciones públicas. Se pregunta uno por qué participar en ferias, para qué sirve. Es para presentar productos, observar a los competidores, identificar las fortalezas y las debilidades para competir en el mercado, accesibilidad a contactos difíciles, identificar a clientes potenciales. La fiesta también se complementa con concurso de arte, danzas, canciones, poesías, historias, dibujos y gastronomía, para desempolvar la cultura viva que tiene cada zona y valorar la identidad cultural de cada pueblo.
- 4) Selección de jurados. Según la metodología se nombra en una asamblea comunal: primero puede ser voluntario; segundo se puede elegir. Tiene que ser con un comportamiento intachable dentro de la comunidad así para motivar y dar el efecto multiplicador de todo lo aprendido en los cursos y viajes de intercambio. En caso de incumplimiento, se cambia en una asamblea comunal.
- 5) Adaptación de la metodología de Pachamama Raymi. La metodología de Pachamama Raymi se adapta fácilmente en cualquier región del país. Debido a que los expertos campesinos son de diferentes regiones, esto nos facilita la adaptación en cualquier parte. También se utiliza recursos y materiales de cada zona para los trabajos en el concurso Pachamama Raymi.

El "juntos" de "aprender haciendo juntos" termina ampliándose también. Las instituciones colaboran, aprenden... y sacan sus conclusiones. Aquí, en el biohuerto de una familia, la responsable de la Posta de Salud de San Miguel de Curis, Santiago de Chocorvos, Huaytará, nos manifiesta en agosto de 2010 que en un año de concursos, con sus múltiples facetas, los casos de diarrea pasaron de uno o dos por semana a uno o dos por mes; misma disminución para los casos de enfermedades respiratorias.

Asimismo, los jurados están entre los que más trabajan pero también son los más beneficiados. Además de aprender haciendo en su propia comunidad, van a ver lo que hacen otros en otras comunidades (¿para "aprender copian-do"?) donde califican resultados.



Concursos para estimular la gestión y el mantenimiento

Una innovación realizada en el marco de Ayuper ha sido introducir entre los temas de concursos entre poblados y anexos de Pachamama Raymi diferentes actividades de gestión y mantenimiento de diversas infraestructuras, servicios y organizaciones.

Así para el concurso general se incluyeron aspectos como: operación y mantenimiento del riego, del agua potable; mantenimiento de todo tipo de locales, desde el centro de salud, el salón comunal y otros, hasta la vivienda para el profesor; gestión y administración de los servicios públicos y las organizaciones locales, con el control de su funcionamiento y de sus rendiciones de cuentas. Además se trató de crear dos premios especiales, uno sobre mantenimiento de canales de riego, otro sobre saneamiento.

El propósito era muy ambicioso, sobre todo por los plazos cortos, por los pocos antecedentes en la materia, por no disponer de todas las posibilidades de asistencia técnica en estas materias. Pero, sí, se pudo notar que tales concursos reforzaron la motivación de las familias y anexos en preocuparse por esos aspectos y que fueron valorados por ellos, de tal suerte que la “mayor participación comunal” sea vista como uno de los resultados mejor calificados en el trabajo de

Ayuper (es destacada por 67% de las 158 familias participantes en la evaluación).

Lo que cabe resaltar es la inserción de semejantes concursos dentro de la dinámica general de Ayuper, en complemento de los concursos interfamiliares y de los rubros intercomunales sobre aseo, ornato y otros: de esta manera no sólo se fomenta el buen funcionamiento de determinada infraestructura o servicio, se incentiva la autoestima como anexo, como comunidad, y se contribuye a la cultura ciudadana.

Pero, la experiencia enseña también que no basta con poner uno de estos puntos dentro del temario de actividades sobre las cuales se puede concursar (la lista de Pachamama Raymi era interminable), es importante que exista la oportunidad de “aprender haciendo” algo, de tener algo de asistencia (o pasantías) oportuna para esta clase de aprendizajes.

Así, si bien se había planteado un premio de “saneamiento” dentro de los concursos de Pachamama Raymi, PROAGUA se vio finalmente obligado a organizar un concurso “inter-JASS” porque el premio “saneamiento” había pasado casi desapercibido en medio de tantos temas Pachamama Raymi mientras varias JASS estaban muy motivadas en expresar las capacidades desarrolladas y en concursar entre ellas.

De las capacitaciones al concurso inter-JASS en Yauyos

Guiulfo Tafur

Mi nombre es Guiulfo Tafur Hidalgo, vengo trabajando para GTZ/PROAGUA en el tema de fortalecimiento de capacidades para la gestión de los servicios de saneamiento en zona rural (Ayacucho, Huancavelica, Yauyos, etc.) desde el año 2005.

Hasta fines del año 2008 veníamos trabajando el desarrollo de los temas bajo un esquema pre establecido desde un gabinete que consistía en desarrollar trabajos teóricos y prácticos con la población y miembros del consejo directivo JASS. Ya en la ejecución del proyecto “Ayuper”, con la aplicación de la metodología de Pachamamaraymi, nos pareció interesante la ejecución de actividades para lo cual se organizaban concursos interfamilias, intercomunidades y hasta inter organizaciones.

Por ello, a inicios del año 2010, decidimos aplicar también los concursos entre las organizaciones cuya formación nosotros propiciábamos (JASS). Para ello se hizo la inscripción, se difundió las bases respectivas y se nombró un jurado para la evaluación respectiva. Los miembros de las JASS estaban muy emocionados, emoción que demostraban en el entusiasmo con el que ejecutaban sus actividades programadas, ellos decían que “no se van a dejar ganar de las otras JASS”, “tenemos que pintar nuestra oficina”, “pintar el reservorio de agua”.

Los premios son el motivador para que los pobladores se interesen a ejecutar ciertas actividades, las mismas que las ejecutan ya no sólo por cumplir una planificación, si no porque habrá un premio a su esfuerzo y empeño.

El concurso mantiene latente una expectativa en el poblador, que se manifiesta en una constante preocupación ya que está inquieto en cómo van los demás competidores (JASS).

Sólo me queda una duda: saber si este entusiasmo e interés se mantendrá cuando ya no haya una institución que los motive a seguir trabajando bajo concursos.

Tambopata, su vida y su agua

Jorge Jordán

Fui comprometido para participar como jurado calificador de concurso inter-JASS, que Proagua convocó en Yauyos a fin de afianzar y mostrar sus resultados. Con gusto acepté y quedamos en visitar las localidades del sur-grande Yauyos en que se trabajó.

El primer punto era Tambopata. Por sus antecedentes de participación en Pachamama Raymi y por lo bonito de lo ambientado que quedó, teníamos idea de que pudieran mostrarnos sus buenos avances.

En el frío del inicio del día aparece Robinson Evangelista. Como ya sabía del objeto de nuestra visita, nos hace esperar un rato y abre su oficina, enciende su altoparlante y, antecedido de la sirena, hace un llamado a sus directivos: "... se comunica ..."

y casi de inmediato ya están presentes; 2 mujeres y 3 varones. Decidimos empezar con el reservorio.

En ese lugar quién nos explica es Jorge Chulluncuy: nos muestra primero la caja para el clorador, que al interior tiene un balde grande hechizo, con sus aditamentos que hace que el agua y cloro, después de ser mezclados, gota a gota van cayendo al reservorio. Luego agarra el clorador y obtiene una muestra de agua a la que le añade el DPD: "... aquí se puede ver si el agua está clorada o no, ahorita estamos por 1.5, en los domicilios debe estar a 0.5 ó 1..." Vemos que el indicador está dentro de los parámetros. Terminada la explicación nos invita a acompañar al poblado y sacar muestras del agua de los domicilios.

La sorpresa es grande pues en este caso no sólo pasa la prueba del clorador en la vivienda, sino que en ella encontramos el recuerdo que Pachamama Raymi dejó, no sólo con las pintas en la pared sino con el color natural del verde de su pequeño biohuerto con sus acelgas y otras yerbas.

Regresamos al local de la JASS para que nos muestre el trabajo y controles administrativos que ya hacen de manera continua.

En este ambiente, acondicionado para sus tareas cotidianas, ponemos atención en las paredes forradas en plástico azul y con sus planes de pasado, presente y futuro, su plan anual de trabajo con sus indicadores de gestión; en cada caso Jorge nos señala para qué sirve.

Después empieza a solicitar a sus compañeras integrantes de la directiva que le vayan alcanzando los libros que les ayudan en su gestión, los libros de caja, actas, inventarios, almacén, control de cloración entre varios otros. Vemos que no sólo están bien llenados sino que sus indicadores son muy buenos; ya rindieron cuentas a la población, los registros de cloración son continuos y el fiscal ausente pero con sus registros igualmente al día.

Interesante resulta que su índice de cobranza está en más del 100% pues muchas familias adelantaron sus pagos hasta fin de año. Qué bueno saber que el esfuerzo hecho en el trabajo junto a ellos ha sido aprovechado, que la gestión del agua de manera adecuada es importante para su vida.



8

Más allá de los “ingresos”, interesa la economía familiar

Seguridad alimentaria y mejores ingresos, agropecuarios u otros, eran resultados a los que Ayuper pretendía contribuir. En la encuesta a 158 familias, su valoración es la siguiente: 45% consideran que comen mejor y 32% que gastan menos, mientras sólo 10% se refieren a que venden más y 13% a que ganan más dinero. Es decir: seguridad alimentaria sí; mayores ingresos, poco.

Podría achacarse esto a los plazos muy cortos del proyecto, a la imposibilidad de emprendimientos mayores o al menos de impactos rápidos. Sin embargo existen otras formas de ver la realidad: ¿Cuál es el destino de la producción de las familias? 42% de ellas aseguran que todo va para el autoconsumo, 55% venden una parte de lo que producen y sólo 3% viven en función del mercado y lo venden casi todo. Así la economía local sería básicamente de autosubsistencia y no tanto de mercado.

Pero basta con mirar la vida de las familias y escucharlas contar sus recorridos para percibir que esta visión es limitada, insuficiente. La economía familiar en estas zonas es mucho más amplia... porque se asienta en dos bases: la sierra y la costa.

Más quizás que en otras partes, debido en buena medida a las largas sequías (ciclos largos de años de sequía y pocos años de lluvia) que afectan a muchas de estas provincias de altura, las estrategias familiares conjugan estrechamente las actividades en la sierra y en la costa, la residencia en una y en otra. Puede ser una parte del grupo arriba y el resto abajo. Pueden ser unos años arriba y otros abajo. Testimonios recogidos en comunidades señalan que casi la mitad de las familias empadronadas arriba estuvieron ausentes en 2009 y 2010.

Tanto la seguridad alimentaria como los ingresos deben entonces verse a la luz de esta realidad. Parte del “autoconsumo” puede estar destinado para los familiares de abajo mientras estos aportan arriba algo de ingresos monetarios extras o de mano de obra cuando se necesitan. En años de lluvia, puede ser al revés.

Ayuper contribuyó a la economía familiar ayudando a mejorar la producción de autoconsumo y colaboró a una menor fragilidad de ésta, ayudando a aprovechar mejor el agua existente y a rehabilitar el acceso al riego. Otra cosa es pretender influir fuerte y duraderamente en los ingresos monetarios.



El teniente alcalde de Camayoc, Castrovirreyna, en su biohuerto.

Su vecino, que fue jurado de Pachamama Raymi asegura que él cultivaba así hace muchos años pero que nadie le hacía caso. Siempre está la esperanza de sacar al menos una parte a la venta. Pero el biohuerto, con su mejoramiento del riego parcelario, sirve en primer lugar para mejorar la alimentación familiar y para gastar menos.

Por eso convendría mejor hablar de "mejoramiento de la economía familiar" en vez de "aumentar ingresos". En muchas partes la primera mejora para las familias es la disminución de gasto: en compra de alimentos, en insumos para los cultivos, en problemas de salud...



Las mil caras de la economía familiar

La economía familiar sigue los ciclos del agua

En una mayoría de comunidades de las tres provincias la vida de las familias depende por un lado de su capacidad de adaptarse a las enormes fluctuaciones (anuales o plurianuales) en el régimen de lluvias y por otro lado de aprovechar al máximo el agua existente. Entre el apoyo a la rehabilitación de canales y el incentivo a mejores prácticas de riego parcelario, Ayuper colaboró en asegurar la base de una producción de subsistencia.

En cuanto a la introducción o refuerzo de opciones como la crianza de truchas y de cuyes, si bien sirvió para “aprender haciendo” y para “abrir los ojos”, así como aportó en su momento algunos ingresos, chocó luego, en muchos casos, con los bajos caudales de época seca para llenar las pozas de truchas o para cultivar el alfalfa de los cuyes. Parece lógico: sin flujos permanentes sólo se puede garantizar actividades de tipo cíclico, acordes a los momentos en que hay agua suficiente.

En condiciones como las de las tres provincias en las que trabajó Ayuper resulta por tanto irrealista buscar tener impactos profundos en la generación de ingresos a través de un proyecto con tan poco tiempo de duración. Los mayores impactos que sí se obtuvieron fueron más bien en cuanto a disminuir gastos y mejorar la alimentación.

Mucho se puede hacer, en sembrar y cosechar más agua, en tener un uso mayor de la misma gracias al riego por aspersión o por goteo, pero se requieren otros plazos. Porque, además de las inversiones necesarias en infraestructuras, esto significa un largo proceso de reordenamiento del espacio y de las prácticas de ocupación del mismo, es decir adecuaciones de las prácticas sociales y agropecuarias a las condiciones actuales de cambio climático, de crecimiento demográfico, de mejores vías de comunicación entre costa y sierra, de mayores necesidades monetarias, de oportunidades salariales en otras zonas como la costa, etc.

¿Adecuaciones de las prácticas agropecuarias? Sí. No sólo se trata de prácticas mecánicas para almacenar agua. El mejor aprovechamiento del agua permite mejorar la articulación entre agricultura y ganadería, por tanto una mejor retención de agua en laderas que no sean sobrepastoreadas, en chacras que tengan mayor tiempo y densidad de cobertura vegetal, en...

Alrededor del agua y de sus ciclos baila toda la economía familiar y las posibilidades de actuar en el tema agua deben bailar alrededor de las perspectivas y estrategias económicas de las familias.



Ahí, en el valle del río Cañete, se ve que la parte alta del valle es sana porque el agua tiene calidad que regocija hasta a las aves. ¿Podrá regocijar también a las familias habitantes de arriba?

Mirada a futuro económico en los espacios en que ha servido AYUPER (2008-2010)

Enrique Nolte

Reiteradas experiencias en los últimos años han demostrado la importancia del cultivo de forrajes y la producción animal en el desarrollo la sierra alta (3,800 a 4200 msnm). La alfalfa dormante y los cultivos asociados gramínea-leguminosa hacen posibles crianzas rentables, bajo la condición de la estabulación. Las oportunidades creadas tienen fuertes connotaciones ambientales. Desocupar miles de hectáreas de pastos naturales degradados permite la recuperación de éstos en 3 años y deja espacios libres para reforestar con especies comerciales en las partes altas y con especies de protección y uso para leña, en las zonas bajas. Algunas evidencias, con datos obtenidos por el autor en proyectos de la sierra peruana, son las siguientes:

- La crianza de cuyes, en un proyecto de IDESI Ayacucho en Churcampa (Huancavelica), mostró que cada granja familiar con 100 hembras, vende 900 cuyes/año, con una utilidad de S/. 4 por cuy (ingreso neto anual S/. 3,600). Venden un cuy de 3 meses y 800 g en carcasa, a S/. 12-14. La valoración hecha por la mujer, ha inducido a aumentos espontáneos de tamaño: 40% de las granjas familiares que se iniciaron con 100 hembras adultas, han superado las 500.
- La crianza y engorde de cerdos en pequeñas granjas familiares, con porquerizas adecuadas y buena alimentación, en un Proyecto de CARE PERÚ en Huancané, Puno (800 familias) muestra que el engorde de 5 a 8 lechones por 55 días con precio de S/. 10-12/kg carcasa, genera un ingreso mensual por familia de S/. 525.-
- La alfalfa dormante y cultivos asociados (gramínea-leguminosa) en Ilave, Puno, en secano, rinden 20-40 TM FV/corte y 3 a 4 cortes/año, pasando de 5 Ha/vaca a 5 vacas/Ha. Cáritas y varias ONGs en Puno han apoyado la siembra de 60,000 Ha (llegarán a 100,000 Ha en 3 años). Las familias pasaron de S/. 73.33 a S/. 417.47 de ingreso mensual con la producción de leche, destinada a la producción de queso. El Proyecto agrega 7,000 familias a las 50,000 atendidas.
- El engorde moderno de ganado vacuno está siendo fuertemente promovido en la sierra alta, con alimentos balanceados basados en rastrojos y otros productos locales; y un enérgico plan sanitario, de selección de toros flacos y de manejo de todo el proceso. CARE PERÚ atendió a 1,500 familias pero 3 años después de finalizar el Proyecto, el número aumentó en 22%. El ingreso familiar anual por este concepto pasó, en promedio, de S/144.- a S/. 2,886 por año (20 veces más).

Las crianzas en corrales (vacunos y ovinos para leche; cerdos y cuyes para carne) permitirán una oferta inédita de guano para la elaboración de compost, humus, y otros abonos orgánicos. Hace por lo menos 5 décadas que la sierra experimenta un deterioro sistemático de la fertilidad de sus suelos. Solo se aplica guano cuando se cultiva papa, cada 3 años. Ese empobrecimiento merma el rendimiento de los cultivos y expone a los suelos a la erosión por viento y agua, además de hacerles perder retentividad (capacidad para retener la humedad). El riego tecnificado está acelerando más aún ese deterioro, con el riesgo de que en dos o tres años de su uso, una microcuenca pueda pasar casi a la condición de hidroponía, en la que el suelo solo sirve de base física para la planta, sin aportarle nutrientes. La agricultura sostenible en la sierra exige una ganadería que haga posible la circulación de nutrientes en el ciclo vital suelo-planta-animal. Finalmente, el acelerado desarrollo de la agricultura exportadora de la costa, hasta el momento se está basando en abonos obtenidos de las granjas avícolas y del guano de isla, que han quedado fuera del alcance de la sierra, que era la tradicional importadora de esos fertilizantes. Con esta propuesta, la sierra podrá exportar abonos a la costa, con grandes ventajas ecológicas y económicas.

¿Qué casas reconstruir?

La pregunta puede tener dos sentidos: ¿Cuáles de las casas destruidas por el sismo vale la pena reconstruir? ¿Qué tipo de casas reconstruir? Ambas nos interesan aquí.

En las tres provincias andinas que atendió Ayuper existía una demanda de muchas familias al respecto.

¿A cuáles priorizar ya que no se podía satisfacer a todas? Se establecieron criterios, como de terreno (adecuado y con tenencia “saneada”), de aportes en mano de obra y materiales locales, de residencia de las familias en el lugar; todo esto de acuerdo con las autoridades distritales y del anexo o comunidad.

En los hechos aparecieron casos en que las casas destruidas eran menos de las señaladas en los informes post-sismo; otros en los que las familias no estaban tan interesadas, sea porque no era su prioridad, sea por dificultades de mano de obra, etc. Pero se pudo cumplir y las familias atendidas demuestran que valoran mucho lo que tienen ahora.

Pero queda una duda muy grande en cuanto a ciertos criterios de selección. Por ejemplo, aquel de que las familias sean verdaderamente residentes en el lugar. ¿Qué significa ser residente en áreas donde las familias circulan entre dos espacios como la sierra y la costa, a veces con permanencias prolongadas en uno solo? ¿No se podría considerar un proceso de selección con mayor debate de las propias familias sobre sus estrategias, buscando así, como una de las prioridades, restablecer la posibilidad de circular; y en mejores condiciones, entre arriba y abajo para determinadas familias que quizás estén en

este momento en la costa porque lo habían perdido todo en la comunidad durante el sismo?

¿Qué casas reconstruir? No sólo se trata de mirar la casa en sí sino las estrategias de vida de las familias y el rol que la casa cumple en ellas.

En cuanto al tipo de casas, es un tema de nunca acabar. La construcción de casas para damnificados de algún desastre, natural o social, es una actividad típica de las instituciones, luego de la emergencia misma. Hasta tienden muchas de ellas a concentrarse en ese punto, rivalizando en diseños, métodos o costos. Cada cual con su modelo de casa y por tanto de cómo debería vivir la gente.

En Ayuper eso se llamó “vivienda segura y saludable”; además de ser resistente a sismos, habría de corresponder con nuestras pautas de higiene y convivencia familiar. Fueron en Castrovirreyna de adobe reforzado con geomalla y en Yauyos de quincha mejorada.

Llama la atención esa tendencia de los proyectos e instituciones de ir cerrando el abanico de posibilidades para concentrarse en apenas uno o dos modelos. De casas en este caso. De “fogones mejorados” en otro. De reforestación en otro.

En cuanto a las casas, las familias están satisfechas. Pero, ¿eran lo conveniente? En Laraos (Yauyos) por ejemplo, uno de los potenciales de la zona es su belleza paisajística para atraer turismo. ¿Cómo influyen en el paisaje de casas tradicionales (piedra, adobe, paja; con todas las evoluciones posibles) las nuevas casas de quincha? Por cierto lo mismo podría decirse de las obras de concreto que tanto aficianan las municipalidades distritales...

Criterios de selección

(1) Hay criterios suficientes para seleccionar familias que realmente necesiten apoyo para reconstruir sus viviendas en el lugar en que las perdieron y en el lugar en el que tienen su centro de vida. El hecho de tener dos lugares de residencia no es extraño a varias sociedades y estratos sociales. Pero el hecho de que una familia tenga la posibilidad de estar viviendo en otro lugar ya es un indicador de que probablemente no sea una de las familias que más necesiten un apoyo, en comparación con una familia que sólo tiene la posibilidad de su residencia única.

(2) Claro que es posible aplicar más criterios, pero eso demandaría un enfoque distinto del apoyo que se quiere brindar (no de rápida atención a quienes más lo necesitan en el momento, sino de recomposición de un sistema socioeconómico complejo, lo cual demandaría bastante más tiempo). (Claus Kruse)

Las casas y sus evoluciones

Supongo que estas pequeñas unidades de dos o tres piezas, puerta, ventana (s) y techo, más allá de si son de quincha mejorada o adobe estabilizado, no se van a quedar así por mucho tiempo. Pienso que va a haber una serie de ampliaciones y adaptaciones, allí donde el terreno de propiedad familiar lo permita. Creo que lo que he percibido más claro de la gente es su alegría por haber aprendido ese tipo de construcción, más segura que las que acostumbran (de adobe sin los detalles de amarre, o con la ahorrativa y peligrosísima costumbre de colocarlos "de canto" y no "de cabeza"). Enrique Nolte

El ejemplo de Miguel y su vivienda en Cusi

Jorge Jordán



Rina Felicita Reyes, una persona con discapacidad pero que cuenta con el apoyo de su hijo Miguel, con antecedentes de buenos resultados en sus avances con Pachamama Raymi, solicita el apoyo para la construcción de su vivienda. Su hijo Miguel es quien hace la gestión.

Una vez vistas las condiciones sociales viene la visita a campo para ver la disponibilidad del terreno. Sorpresa tremenda pues éste se encuentra en plena ladera del cerro. A Miguel se le indica la dificultad y la opinión desfavorable a que se pudiera construir una vivienda en el lugar. Para no darle la negativa directamente se le indica: "haz una plataforma allí, para poder hacer la vivienda, y regresamos para ver."

Pasa el tiempo estimado, se regresa al lugar y se ve el terreno preparado: pese a la ladera y la pendiente hay un esfuerzo manual hecho pero que evidencia un riesgo de deslizamiento en la ladera. A Miguel se le impone una nueva prueba: "Tienes que darle seguridad al terreno, pues si queda así podría el cerro venirse encima de la casa". Aparentemente desmotivado se queda con el reto.

Pasa otro tiempo y, al retornar, nueva sorpresa: iel terreno acondicionado cuenta ahora con un muro de contención!

A partir de allí ya no hay sorpresas pues se tiene la seguridad que el aporte de la mano de obra para la construcción está asegurado y más bien sentimos nosotros el compromiso de no fallarle a Miguel. El nos indica que ya invirtió su capital en todo el acondicionamiento pero iya no podemos fallarle nosotros! Adicionalmente, se le recomienda preparar un acceso adecuado hacia la vivienda desde la carretera.



Lo hace de la mejor manera y pensando no sólo en un acceso peatonal sino que, por tener su hermana incapacidad física, le habilita un camino ancho y sin pendiente pronunciada como para que pueda movilizarse con silla de ruedas. ¡Buen hijo que piensa en su familia!

Pasó el tiempo. La casa aparece aquí a medio construir. Miguel está deseoso de verla terminada para un jardín con algunas flores que le den alegría al hogar. Caritas le conseguirá la silla de ruedas para Rina y seguramente en adelante recordarán esta linda aventura que les tocó vivir y que coronó con tener la casa propia.

¿Se puede adecuar las casas actuales para que resistan sismos?

La práctica institucional de centrarse después de los desastres en construir sus modelos de casas lleva, entre otros efectos, a descuidar una serie de otras posibilidades que sí podrían interesar muchísimo a las familias damnificadas... y a aquellas que sienten el peligro de ser damnificadas en otras oportunidades.

Es que, mientras se brinda apoyo a unas cuantas familias, las que aún no pudieron hacer nada o prefirieron esperar, ¿cuántas ya arreglaron lo que pudieron, con o sin apoyo de los parientes de la costa, sin mayores elementos para mitigar daños de un eventual nuevo sismo? ¿Cuántas construyen como siempre, con los materiales y tradiciones locales, porque el transcurso de la vida les indica que les toca instalarse en casa propia?

Esas casas rehabilitadas o nuevas que uno encuentra por doquier en terreno llevan a pensar, por ejemplo, en la utilidad de incorporar nuevos elementos desde el mismo momento de la emergencia, cuando aparece la ayuda humanitaria.

Así, las casas sismorresistentes promovidas por COVIPRED, realizadas por Caritas en el caso de Ayuper, tienen algunos criterios técnicos y materiales que están precisamente destinados a hacerlas sismorresistentes: cimientos de hormigón, corona de madera, geomalla o malla metálica amarrada con rafia y cubierto por el tarrajeo posterior.

Basados en estos principios, ¿por qué no pensar en diseñar un “kit” básico de materiales e instrucciones útiles que puedan incorporarse en los paquetes de ayuda de emergencia para reconstrucciones rápidas y seguras?

¿Por qué no concebir un tipo de “corona” que pueda agregarse a las actuales construcciones de adobe y/o de piedra y permita dar mayor seguridad a aquellas casas que sólo requieren algo de rehabilitación? Después de un sismo, la llegada rápida de los materiales correspondientes, con las indicaciones sobre cómo adaptarlos a la situación local, serviría de mucho para que la vida pueda recobrar pronto su ritmo y sentido.

¿Por qué no incluir, en las actividades de proyectos, instituciones o gobiernos locales, un sistemático análisis de riesgo de las casas existentes para, junto con las familias, estudiar y facilitar las eventuales medidas correctivas?

Y ¿por qué no comenzar, a la hora de hacer este tipo de análisis de riesgo, por una “evaluación de no-daño”, es decir el estudio de aquellas casas (o infraestructuras) que no fueron dañadas a fin de entender por qué no sufrieron percances y aprender de ahí?

A menudo, a la hora de buscar “lecciones aprendidas” de un proyecto, se descubre que muchas de ellas pueden salir de “lo que no se hizo” y que ese “no se hizo” surge de mirar “lo que la gente hizo”... sin proyecto.



A Enrique Nolte, le tocó dormir en esta habitación en Tantará en agosto del 2010. Después de comprobar lo grave de las fisuras, pensó en echarse más bien debajo de la cama. No lo hizo pero el dormitorio se le convirtió en sustitorio (de susto). A él no le convence la idea de rehabilitar casas afectadas por el sismo..., menos aún cuando se le enseñan esas dos fotos que él tomó en Yauyos en octubre del 2009...

Elementos para que una casa sea sismorresistente o no

Los elementos para que una casa sea sismorresistente o no (y esas que aguantaron el sismo reúnen esas características) no son ciencia espacial. Se trata de elementos simples y bastante obvios, que por desgracia son ignorados muchas veces por prisa, recursos, desinterés o simplemente desconocimiento. El mejor ejemplo: ¡la ubicación! Muchísimo depende de dónde se construya la casa. Y allí se dan varios factores: familias que construyen sus casas sabiendo que no están bien ubicadas (ya sea por grave desinterés o por falta de alternativas) y familias que construyen sus casas sin saber que lo están haciendo en lugar no apto (p.ej. sobre suelos inadecuados). En cualquier caso, la idea del 'kit' en nada resuelve este problema.

Se puede analizar las casas que quedaron en pie después de un terremoto. Pero el resultado va a ser ese: comprobar que esos elementos se aplicaron en esas casas.

Y ojo: 'arreglar' casas luego de un sismo es un asunto peligroso. Las casas de adobe que se 'parchan' no se han arreglado; se ha ocultado una situación que en algunos casos significará un peligro inminente para los habitantes. 'arreglar' una casa de adobe en muchos casos es más complicado y costoso que tumbarla y construirla de nuevo. (Claus Kruse)

Sobre casas, sus materiales y sus técnicas

Armando Moyonero

Como cusqueño y luego de participar como ejecutor de edificaciones en adobe con características sismorresistentes, en varios proyectos de la sierra del Perú, puedo comentar lo siguiente:

- 1.- El gran problema y riesgo potencial de las construcciones tradicionales en adobe de esta parte de los pueblos de Región de Huancavelica y sierra de Yauyos es el tipo y la calidad del adobe utilizado en sus construcciones (variado en sus dimensiones 30x30x15 ó 40x30x20).
- 2.- La tecnología de la construcción es muy variada, muy poco se utiliza el cemento en el cimientado o sobrecimientado en la construcción de viviendas familiares.
- 3.- El problema más grave radica en el tipo de construcción de los muros de "canto", sin practicar los detalles de amarre. Los muros de canto no tienen ningún amarre lo que es un alto riesgo en las construcciones de viviendas.
- 4.- En mi caminar por el ámbito de Ayuper y pueblos de Huancavelica encontré construcciones en adobe con mochetas (especie de muros salientes como columnas), construcciones ejecutadas por ONGs y Gobierno Regional en la zona altoandina de Huancavelica, Ayacucho, Apurímac, Cusco, Puno, etc., desde hace 3 décadas. Y las familias que participaron en programas como el PAR (Programa de Repoblamiento en Zonas de Emergencia) del PROMUDHE, (Promoción de la Mujer y el Desarrollo Humano) programa de post emergencia por terrorismo, usan esta tecnología de construcción.

Concluyendo:

- En los modelos de viviendas sismorresistentes promovidos por SFF-Adobe, COVIPRED y Ayuper con CARITAS, la replicabilidad por autoconstrucción será difícil por la limitada economía familiar, debido a los materiales externos que se usan (geomalla, insumos para paredes de quincha y otros materiales).
- Es necesario capacitar a maestros constructores y jefes de familia en técnicas mejoradas de construcción en adobe donde no se dependa de insumos externos pero sí se rescate la experiencia tradicional ancestral de la construcción.
- Una capacitación en gestión y prevención de riesgos de las viviendas afectadas por el sismo del 2009, que permita que las propias familias evalúen la calidad de la construcción de sus viviendas y capacitar en técnicas de rehabilitación o construcciones nuevas, esto es importante porque en toda la sierra del Perú, entre julio - noviembre, las familias construyen sus casas y más si son recién casados.

Ferias que revelan... vacíos y desafíos de circulación

Las ferias (agropecuarias, artesanales y gastronómicas) forman parte de la metodología Pachamama Raymi para realizar las premiaciones de concursos entre comunidades – anexos, brindando una oportunidad de conocer y celebrar tanto las realizaciones del momento como otras riquezas y potencialidades de la vida local, intercambiando alegrías, conocimientos, productos, etc.

Las ferias son la culminación de cada proceso y le dan su último toque de fiesta, de raymi, ya que “aprender es fiesta”. Las reacciones y comentarios de la gente demuestran su valor.

Lo que llama la atención en las tres provincias de Ayuper es el fuerte entusiasmo despertado por esa actividad, entusiasmo muy superior a lo usual.

¿A qué se debe? En gran medida a la novedad de tales eventos ya que, según testimonios, no existen antecedentes, ni siquiera de ferias comerciales al estilo tradicional. Es decir que las ferias, que son grandes motores en la circulación de las ideas y conocimientos, de los productos, de la cultura, del dinero, de las personas, están ausentes de la realidad local. Las ferias con Ayuper han servido entonces de “revelador” sobre un gran vacío... y los desafíos correspondientes.

Así es, resulta bastante contradictorio el tener por un lado familias cuyas estrategias de vida incluyen la necesaria alternancia entre dos espacios tan diferentes como la costa y la sierra y, por otro lado, la carencia de condiciones para una buena circulación.

A eso quizás se deban las limitaciones observadas en esa circulación de las familias entre costa

y sierra. Esta casi doble pertenencia no es vista como una riqueza sino como una fatalidad inducida por el clima; no se le saca el provecho para dinamizar la vida entre ambas bases, en ambas bases, sino que cada quien enfrenta solito, “obligado”, como puede.

Pero, ¿cómo pedir a la gente que sepa sacar el jugo a sus tránsitos entre arriba y abajo si ni siquiera existe tradición de circulación arriba, entre los de arriba?

A la luz de las ferias del Raymi, se puede entender una dimensión especial del impacto logrado por Ayuper: con las pasantías, con los concursos y sus jurados, con las ferias, no sólo abrió los ojos, también abrió fronteras y horizontes, propició la circulación de las ideas, los valores, los conocimientos, las personas. Más allá de las “obras” realizadas, he ahí un resultado para destacar.

Las tres provincias están obteniendo, en gran medida a raíz del sismo, un mejoramiento de sus vías de acceso terrestre (aunque falta todavía muchísimo por hacer). Queda el desafío de darle vida a esa circulación, de llenar esas vías con gente que se visita y ayuda entre vecinos, con migrantes que vienen a mirar las nuevas posibilidades, con productos e insumos, con lugareños que llevan hortalizas sanas, cuyes y truchas a los parientes de abajo, con materiales para criar y cosechar el agua, con nietos que vienen a pasar vacaciones donde los abuelos de arriba, en sus casas remozadas y adecuadas, con noticias de lo que sucede y lo que se puede, con comerciantes atraídos por la nueva oferta, con fiestas, con cariños, con sabores.

Coordinaciones interinstitucionales y ferias

Armando Moyonero

En julio del año 2009, iniciamos las coordinaciones y alianzas interinstitucionales en Santiago de Chocorvos y Córdova a través de las Agencias Agrarias en Huaytará. Fue otra creación heroica, porque al inicio tuve muchas críticas y oposición, pero se fueron amalgamando las sinergias institucionales: los proyectos tenían profesionales aunque eran pocos en comparación con el ámbito de trabajo. El gran atractivo de Ayuper, respecto a otras instituciones, estuvo en las actividades desarrolladas y la presencia permanente en campo de sus coordinadores y facilitadores locales, equipo de campo de Pachamama Raymi.

Se coordinó y concertó los planes de trabajo de todas las instituciones (Salud, Educación, Agricultura, proyectos GORE, ONG INDESCO, etc.). En reuniones de trabajo se hizo un programa interinstitucional de desarrollo social y económico para Chocorvos, con visión de 3 años. Aspectos resaltantes de la experiencia:

- La organización se denominó Comité de Gestión Agraria del distrito de Santiago de Chocorvos, presidido por el Alcalde distrital de Chocorvos y la Sede Agraria de Chocorvos.
- Se elaboró un programa de trabajo conjunto, con participación de profesionales y técnicos de las instituciones cooperantes. Las instituciones apoyaban con sus profesionales especialistas; Ayuper mediante Pachamama Raymi, los facilitadores y el trabajo permanente en campo.
- Las ferias agropecuarias y gastronómicas, excepto en Yauyos, casi no existían. Con la participación de Pachamama Raymi y los incentivos de los premios en el primer concurso se despertó un gran interés en las familias y principalmente en los amigos de la agencia agraria y las instituciones, lo que se replica en el Segundo Concurso, con los resultados conocidos.
- Al retiro de Ayuper, los gobiernos locales y la Agricultura continuarán organizando las ferias agropecuarias y gastronómicas en forma periódica. Es lo que manifestaron. La Sede Agraria dará el asesoramiento y seguimiento.



Los medios de transporte y las vías de comunicación explican ciertas limitaciones en la circulación

El riesgo está en todas partes

Ayuper tenía un componente de “gestión del riesgo”, concebido como transversal, a cargo de su socio COVIPRED. Si bien los apoyos en la materia fueron apreciados por quienes accedieron a ellos, queda sin embargo, como en otras regiones y países, la impresión de que cuesta mucho motivar a la gente y a las autoridades sobre este punto.

La reticencia es lógica en zonas con pocos recursos: además de la inversión (por lo menos, tiempo) en las propias actividades de “análisis de riesgo”, todos temen los eventuales costos adicionales que podrían salir para mitigar los peligros detectados.

La reticencia es ilógica en zonas con pocos recursos: si se puede hacer poco, al menos que sea seguro y duradero.

Más aún en el contexto actual de cambio climático en que se acumulan amenazas de desastre por el aumento de sequías por un lado y lluvias fuertes en poco tiempo por el otro.

Una fuente común de las reticencias hacia la gestión del riesgo proviene del planteamiento inicial con el que antes se solía trabajar. Todo era “anti”: se trataba de luchar “contra”, contra la sequía, contra los terremotos (con construcciones “antisísmicas”), contra las inundaciones y los huaycos, etc. Pero, piensa la gente, ¿se puede luchar contra la fatalidad?

La perspectiva actual quiere ser más bien por la positiva. Lo “antisísmico” se volvió “sismorresistente”. En muchas partes se busca aprender a vivir “con la sequía”, “con las inundaciones”...

En este sentido, el enfoque y los criterios metodológicos que inspiraron a Ayuper ofrecen pistas interesantes para una mejor incorporación de la gestión del riesgo por parte de familias, organizaciones y autoridades. Con Pachamama Raymi, por ejemplo, lo que se ha dinamizado es la actitud de la gente, son sus ganas, sus ganas de alcanzar un vivir bien que tenga sabor. Es decir, se ayudó a superar cierto fatalismo y tener una actitud proactiva, una actitud pro-vida.

Surge así la posibilidad, para otros proyectos o instituciones, de proponer a los participantes que incluyan en las actividades a concursar, en los criterios de calificación por los jurados, la realización de cierto análisis de riesgo y la ejecución de acciones para disminuir esos riesgos. Es lo que ya se está haciendo en muchos casos, pero sin mayor claridad y no en forma sistemática.

De la misma manera, proyectos e instituciones podrían incorporar la exigencia de análisis de riesgo en aquellas obras que vayan a cofinanciar. Los gobiernos locales podrían hacer del análisis de riesgo una de las pautas para incorporar propuestas de las organizaciones en sus presupuestos participativos, ¡y dar el ejemplo en sus propias obras!

Allí donde se viven dinámicas positivas y fuertes para devolver a la vida su sabor y su paz, la gestión del riesgo toma todo su sentido y se convierte en factor de sostenibilidad.

De ahí saldría, para cuestionarios de futuras evaluaciones de impacto, una nueva pregunta con su gustito pícaro: “¿Cómo duerme usted? Mejor que antes / Como antes / Peor que antes”. Porque el que se siente seguro duerme mejor...

Canal grande de Cusi: caminando sin levantar la mirada

Rony Reyes (con la colaboración de Jorge Jordán)

Como parte de la intervención del proyecto Ayuper en restablecer las condiciones óptimas de los canales de riego, en las zonas afectadas por el terremoto del 15 de agosto de 2007, después de un proceso de evaluación y selección conjunta con las autoridades locales y comunales, se decide apoyar la rehabilitación del canal principal de Cusi, del distrito de Colonia, provincia de Yauyos.



Los pasos siguientes son los que normalmente continúan con la elaboración del expediente técnico y la ejecución propiamente de la obra de rehabilitación.

Realizando los trabajos preliminares, se topó con una zona de desprendimiento y derrumbes donde, por falta de un análisis del riesgo local que debía estar incluido en el expediente, se realizaron voladuras con explosivos tratando de crear plataforma para construir un canal de concreto, agravando la situación con la inestabilización del suelo en un área mayor.

Cabe señalar que no se tomaron en cuenta datos importantes en la evaluación como el hecho de que antes del sismo del 15 de agosto de 2007, se habían presentado derrumbes pequeños; con la ocurrencia del sismo se amplió la zona afectada e incluso fallecieron dos personas por caída al abismo en este sector crítico.

La identificación del peligro de desprendimiento de rocas y derrumbes es determinante, porque se aprecia un suelo deleznable y sumamente inestable, agravado por la fuerte pendiente que presenta y con tendencia a seguir aumentando el área afectada por pérdida de la cubierta vegetal que estabilice el material conglomerado.



En la visita para dar una opinión con enfoque de gestión del riesgo, se recomendó utilizar otras alternativas de conducción de agua, para pasar este tramo; evitando insistir con el canal de concreto; lo que finalmente iba a encarecer los costos del presupuesto inicial y a modificar el cronograma de ejecución de la obra.

Para nuestro caso se ha elegido una alternativa de puente-acueducto colgante, diseñado por un especialista en infraestructura de este tipo.

De allí la importancia de la incorporación de la gestión del riesgo de desastres en la elaboración de perfiles y expedientes técnicos, con el análisis del riesgo para adicionar aspectos de evaluación que permitan mostrar alternativas de solución desde el inicio, garantizando la inversión de la obra, en este caso el canal; reduciendo el riesgo de los usuarios de la junta de riego, la pérdida de sus cultivos y al final, mejorando la economía y la alimentación familiar.

¡Los municipios sí pueden!

Parece absurdo que tengamos que exclamarnos así: “¡Los municipios sí pueden!”, como si fuera una sorpresa. No lo es del todo, pero aún tenemos que despojarnos de la herencia de nuestros últimos decenios.

Malas experiencias tuvimos, por cierto. Cuando comenzó la vigencia de municipios con autoridades electas y nuevos recursos financieros, más de una vez nos encontramos con que las municipalidades reclamaban para sí los fondos que destinábamos para las comunidades y caseríos y los empleaban para... llenar de hormigón y hierro la plaza del distrito o cualquier otra cosa. También tuvimos a aquellos que sólo atendían a los partidarios del alcalde en el poder. También...

Todos tenemos historias e imágenes de este tipo. Pero en los últimos diez o quince años muchas cosas han cambiado: instrumentos como el “presupuesto participativo” abrieron mecanismos para trabajar más de acuerdo a la realidad y a la gente; las poblaciones han empezado a controlar mejor a sus autoridades, a exigirles; cierta cultura municipal se está forjando, hasta en los rincones más olvidados del país.

En realidad solemos repetir con los alcaldes, regidores y técnicos la misma actitud de desconfianza que siempre ha primado en nuestras relaciones con los supuestos “beneficiarios” de nuestros proyectos: ¡Van a malversar! ¡No saben! Etc.

Le experiencia de Ayuper ha sido la común. Cuando se propuso trabajar con los alcaldes como socios principales del proyecto, apoyando sólo lo que los municipios tenían entre sus planes, muchos saltaron diciendo que eso nos iba a condu-

cir al fracaso. Cuando se trató de cerrar con ellos contratos de cofinanciamiento (“subsidio local” en nuestra jerga) para que ellos mismos ejecuten, surgieron trabas de todo tipo, para “protegerlos”.

La experiencia de Ayuper ha sido la cada vez más común. En los hechos los municipios demostraron ser excelentes socios, con todas las diferencias entre ellos como con cualquier socio: los entusiastas, los reacios, los que se prometen y cuesta hacerles cumplir, los que se compran el pleito y ponen más de lo previsto... Más que de instituciones o de modelos, es cuestión de personas, es cuestión de gente... como para todo.

Sí: “¡los municipios pueden!”. Decidimos confiar en ellos. Poco a poco confiaron en nosotros. Y nos damos ahora con que, a la hora de preocuparnos por la sostenibilidad, son ellos los que nos levantan el ánimo: se apropiaron del enfoque, de muchos criterios, de muchos instrumentos. Se sienten más ricos en perspectivas, posibilidades y capacidades. Saben que pueden seguir haciendo muchas cosas por su cuenta, aplicando los mismos principios que nos guiaron: adoptando sus organizaciones y anexos como socios principales y confiando en ellos para delegarles recursos y responsabilidades.

Más aún, de los trabajos en grupos de alcaldes que tuvimos en nuestro último día del taller de “lecciones aprendidas”, surge un nuevo potencial: entre municipalidades pueden reforzarse, aprender unas de otras, visitándose para conocer y copiarse, uniéndose para emprendimientos mayores.

¿Todo color de rosa? Evidentemente no. Pero vale la pena levantar estas potencialidades que hemos podido comprobar.

Si las organizaciones pueden, ¿por qué no habrían de poder los municipios? Aquí, los regantes de Aquicha, Yauyos, trabajan en la rehabilitación del canal de riego Chilcatoma (mayo de 2010)



Los municipios pueden pero ¿a qué actividades habrían de dedicarse?

Pierre de Zutter



Pueden, ¿qué duda cabe? Pero surge entonces la duda sobre el tipo de actividades a las que habrían de dedicarse. Ya se empiezan a tener experiencias de "delegación" (o quizás habría de decirse "devolución") de actividades / responsabilidades que habían asumido los municipios y que ahora pasan a enfrentar las organizaciones locales, como en cuestiones de agua potable y saneamiento.

Otro campo a revisar sería el de los emprendimientos económicos. Por ejemplo, se están multiplicando (al menos en la zona Nor Yauyos donde está la Reserva Paisajística) los hoteles y restaurantes municipales. En muchos casos se trata básicamente de un servicio público por el momento. Pero ¿hasta qué punto esta clase de iniciativas puede frenar... iniciativas de la propia población? En Alis y Laraos, parecen existir posibilidades de turismo vivencial, ¿pero les conviene a las familias hacer inversiones en la materia si el espacio ya está ocupado por el municipio?

Otro ejemplo, Pachamama Raymi lanzó la innovación de la crianza de truchas en varias zonas. Sin embargo, no existe la cadena comercial para abastecerse con alevines y la actividad tiende a decaer. Entonces un municipio se propone formar un centro de pro-

ducción de los mismos. Pero, ¿qué es lo más importante por parte de un municipio? ¿Invertir en los alevines o invertir en la provisión de agua, de tal forma que las señoras de la foto (en Chupamarca, agosto de 2010) puedan alimentar sus pocitas y continuar la crianza? Si les va bien, ¿no podrán juntarse con otras para volver a conseguir los alevines que necesitan?



Los municipios sí pueden. Aquí la represa que alimenta el sistema de riego de San Martín. El municipio de San Isidro de Huirpachanca elevó el nivel de represamiento, por administración directa.

Los municipios pueden hacerlo por administración directa

Una cosa era que, en vez de nosotros escoger nuestros “beneficiarios”, condicionemos la presencia y apoyos de Ayuper al visto bueno y al aporte de contrapartidas de cofinanciamiento por parte de los municipios: era difícil pero nadie nos podía negar la validez de semejante principio básico en la estrategia del proyecto.

Otra cosa fue dar el salto siguiente: que las actividades y obras puedan ser ejecutadas por las propias municipalidades, en administración directa, gracias a contratos de “subsidio local”. Además de la famosa desconfianza que suele guiar muchas de las decisiones y normas de las instituciones de desarrollo, lo nuevo y desconocido tiende a llenarnos de temores, de cucos. ¿Por qué no contratar mejor a entidades especializadas?

A la hora de sacar “lecciones aprendidas”, nos encontramos con que la “ejecución por administración directa” recoge un sinnúmero de opiniones favorables.

Claro, no todo fue color de rosa. ¿Quién conocía en los municipios los manejos administrativos que tenemos que realizar, el tipo de liquidaciones que necesitamos, la forma de recuperar el IGV en el marco de la cooperación internacio-

nal, y tantos tejemanejes más? ¿Basta con alguna “capacitación” al respecto? Y los casos de desembolsos retrasados por errores en las rendiciones anteriores siempre fueron dolorosos.

Claro, no habíamos previsto ni presupuestado los días de apoyo y acompañamiento para facilitar estos aprendizajes en la práctica, en un “aprender haciendo”.

Pero la lección queda ahí: los municipios pueden ejecutar por administración directa y eso es todo beneficio para el proyecto y para los actores locales, para nuestros socios.

¿Y por qué lo hicimos? Entre otras cosas para aplicar el mismo principio que inspiró el diseño de nuestro proyecto. La Delegación de la Unión Europea en Lima le delegó a la GTZ la ejecución de nuestro proyecto por administración directa.

¿Y qué logramos? Ahora los propios alcaldes se motivan en la delegación: hablan de delegar a sus organizaciones locales, a sus Juntas de Riego, a sus Juntas de Agua Potable, muchas de las actividades que los municipios habían asumido y que les estaban pesando, obligados a atender todo tipo de emergencias y de reclamos.



Administración directa o contratistas, la cuestión es que actualmente muchos distritos parecen zonas bombardeadas por la cantidad de obras que se hacen... y que a veces se sobreponen. Aquí Madean (Yauyos) en agosto 2010.

Un bebé llamado “subsidio local”

Armando Moyonero

El proyecto Ayuper inició actividades para apoyar a la recuperación sostenible de la infraestructura crítica, del sustento diario y la generación de fuentes de ingresos adicionales para las familias afectadas por el sismo de agosto del 2007, convocando a las Municipalidades Distritales de la Provincia de Huaytará, Región de Huancavelica.

Luego de un arduo trabajo de campo de 4 meses (marzo –junio 2009), se logró priorizar la ejecución de 28 obras de rehabilitación de infraestructura de riego en 5 distritos de la provincia de Huaytará, donde cabe resaltar el trabajo de las autoridades locales para la formulación de los expedientes técnicos y su compromiso para el cofinanciamiento de las obras.

Pero aun teníamos un tema en que seguir pensando: la modalidad de ejecución de las obras; ya que en la zona de apoyo no encontramos instituciones ni ONGs, a las cuales pudiéramos encargar este trabajo.

Después de evaluar la capacidad instalada y operativa para ejecutar obras de infraestructura por los gobiernos locales, decidimos ejecutar las obras a través de contratos de subsidio local (ejecución por administración directa de las municipalidades). A pesar de que la Agencia (GTZ) no confiaba mucho en esta modalidad de ejecución, emprendimos el reto.



Como toda concepción los primeros meses siempre son los más difíciles (julio–setiembre 2009): tuvimos que trabajar en la elaboración de los contratos de subsidio local (TDR y solicitud), entre controles de la administración del proyecto con la Agencia (GTZ) para su aprobación definitiva. Dimos el primer paso y se firmó el primer contrato de subsidio local con la municipalidad de Córdova, luego se firmaron los contratos con las municipalidades de San Isidro de Huirpachanca, Santo Domingo de Capiillas, San Francisco de Sangayaico y Santiago de Chocorvos.

La ejecución de las obras se inició a mediados del mes de octubre (2009), con un desembolso del 60% del contrato. Aquí empezaría otra ardua labor para la administración del proyecto: el tema de las rendiciones. Debido a las normas del proceso de rendición y liquidación financiera establecido por la Agencia. Una

dificultad que vimos en las municipalidades, fue que la capacitación realizada por la administración del proyecto Ayuper no fue suficiente, debido a que los informes en muchos casos no coincidían con los datos financieros. Es decir, el Informe Técnico con la Rendición Contable, debido a que los ingenieros no coordinaban con los contadores de la municipalidad.

La ejecución de las obras concluyó a fines de febrero de 2010. En esta etapa empezó la liquidación técnica y financiera de las obras. De igual forma tuvimos muchas dificultades en la liquidación financiera por las continuas observaciones y correcciones a los informes de liquidación financiera, situación que recién concluyó a fines del mes de julio (2010).

Lección aprendida: “El subsidio local resultó ser una modalidad de ejecución de obras que permitió trabajar con las organizaciones campesinas y darle mayor protagonismo al Gobierno Local como socios ejecutores”.



Obras: ¿con subcontratistas o por administración directa?

En la provincia de Huaytará se dio una dinámica que permitió a Ayuper cofinanciar la ejecución de obras por administración directa de las municipalidades. En cambio, en las provincias de Castrovirreyna y Yauyos, se decidió con los alcaldes distritales recurrir más bien a subcontratistas especializados (básicamente Caritas).

¿Puede la experiencia de Ayuper brindar pausas sobre cuál de las dos modalidades es la más adecuada?

Una primera diferencia estaría en los plazos de ejecución: los canales de riego comenzaron y terminaron más pronto en Huaytará por administración directa, pero eso se debe a las dificultades administrativas planteadas por la firma del contrato entre la GTZ y Caritas, al ser éste un contrato (firma, rendiciones y liquidación se manejarían localmente) de tipo nuevo para la agencia de Lima.

Otra diferencia es que las municipalidades, al no tener personal propio, suelen contratar puntualmente al que necesitan, dentro de aquellos que están disponibles, mientras los subcontratistas tienden a tener sus propios equipos de confianza, con lo cual se depende de la disponibilidad de ese personal ocupado en varias tareas. Es decir que se tiene menos flexibilidad para realizar la obra en el momento más oportuno: es más difícil adecuarse a los calendarios del clima y de las familias que han de trabajar en la obra.

¿Quizás la diferencia más notoria esté en los costos? No necesariamente. Se necesitaría un análisis más fino pero es de notar que con los subcontratistas es el proyecto el que financia los gastos administrativos, de funcionamiento y otros, mientras en el caso de administración

directa son las municipalidades las que asumen dichos gastos (los cuales, de paso, casi nunca se valoran adecuadamente entre los aportes municipales al cofinanciamiento).

Una diferencia sí muy importante es que, en la modalidad de “administración directa”, las municipalidades tienen la oportunidad de desarrollar sus capacidades al “aprender haciendo” esta clase de obras junto con las familias. Es un impacto muy valioso en términos de sostenibilidad.

Cabe sin embargo, profundizar ese punto. El desarrollo de capacidades es mayor cuando se cuenta con asistencia técnica y acompañamiento adecuados (y más permanentes que en el caso de un proyecto temporal). Es algo que brindan entidades como los subcontratistas escogidos por Ayuper (son ONGs o programas de la cooperación internacional). No han de permanecer necesariamente en las zonas pero la experiencia con ellos puede facilitar otras colaboraciones posteriores.

Idealmente (aunque destrabar todos los mecanismos administrativos del caso ya no era posible en los plazos de Ayuper) se podría pensar en una modalidad que permita el desarrollo de capacidades de actores locales y mayor presencia de asistencia técnica y acompañamiento: la ejecución de obras (y apoyo a economía – bienestar de las familias) por administración directa de las municipalidades, pero incorporando al cofinanciamiento un monto para asistencia técnica y acompañamiento a ser contratado directamente por la municipalidad. Así los subcontratistas de Ayuper hubiesen sido subcontratistas de las municipalidades mismas.



¿Asistencia técnica? Por cierto se necesita cuando se introducen innovaciones. Aquí, con las casas sismorresistentes de quincha, se requiere aprender todo un arte del armado y del tejido...

Vivienda de Lelis Arenas en San Pedro de Cusi, junio del 2010.



Para Laraos, Yauyos, el turismo es una de sus fuertes potencialidades para el futuro. Pero, además de la cultura y otras cosas, un elemento esencial es el valor paisajístico del pueblo y su armonía con la naturaleza y el ambiente. Las casas sismorresistentes de quincha resuelven un problema pero ¿se integrarán bien con el paisaje?

Entre asistencia técnica, acompañamiento y supervisión

Concertar acuerdos claros, con contratos o actas y con compromisos de cada parte bien establecidos, requiere tiempo, más aún cuando los actores locales están acostumbrados a que las instituciones terminan guiándose sólo por sus propias metas (“¿para qué perder tiempo en precisar tanto si después no sirve?”). Pero representa luego una enorme ventaja para el personal del proyecto en sus relaciones con familias, organizaciones, gobiernos locales y subcontratistas.

El personal de proyectos cortos como Ayuper tiene comúnmente que asumir un triple rol de asistentes técnicos, de acompañantes y de supervisores. Asistencia técnica, cuando menos en los aspectos contractuales, en el cumplimiento de las normas legales y las papelerías. Acompañantes en el proceso de “aprender haciendo”, en la comprensión y aprovechamiento de las dinámicas que se van generando. Supervisores de los acuerdos y de su respeto por todas las partes, o de su renegociación en caso de necesidad, supervisores de la calidad y plazos de las obras, del buen uso de los fondos en general.

Lo de supervisores suele perjudicar las otras funciones. Suele llevar a una imagen de juez al que se teme o al que se le pretende amansar de di-

versas formas. Y eso malogra la confianza mutua necesaria para un buen acompañamiento, esas relaciones personales que son claves para compartir provechosamente el emprendimiento conjunto. Lleva asimismo a cierta rigidez a la hora de brindar asistencia técnica a fin de evitar perder autoridad moral si algo resultara inadecuado.

Acuerdos claros permiten colaborar en todo lo posible sin dejar de ser capaz de exigir cuando así se requiere. Al no haber buscado seducir con la “participación” sino al haber más bien tratado de definir bien responsabilidades, aportes y compromisos entre las partes sobre aquello que los actores locales habían decidido realizar, Ayuper facilitó la labor posterior de su personal.

De ahí quizás ciertos testimonios finales que resaltan cómo se fueron combinando las buenas relaciones personales e institucionales con un alto nivel de exigencia en la calidad y oportunidad de las realizaciones.

Los acuerdos claros y transparentes son la base desde la cual se puede alcanzar calidad y eficiencia en las tres funciones de asistencia técnica, acompañamiento y supervisión.

Ayuper en Muyuhuasi

Deciderio Huamán

En junio 2009, el personal de Pachamama Raymi llegó por primera vez a la comunidad de Muyuhuasi, se realizó la reunión con las autoridades municipales/locales y familias de la comunidad y se presentó la metodología de trabajo. Se tuvo un fuerte rechazo por algunos asistentes a la reunión dado que se no repartían semillas ni insumos, no se regalaba nada. Pero interesaba en algo los premios a base de concursos.

En esta misma reunión, casi en medio del desinterés de los asistentes, se nombró a los dos Jurados Comunales (Michel Lázaro y Edwin Lázaro, ambos regidores de la municipalidad distrital de Huamatambo).

En julio 2009, para motivar la participación de los Jurados Comunales de Castrovirreyna, se realiza una primera pasantía a Cajamarca.

En agosto 2009, se realiza otra pasantía a Cuzco a fin de reforzar el desarrollo de proyectos productivos, básicamente en crianza de animales mayores y menores, turismo y artesanía.

En setiembre 2009, se realiza la primera distribución de alevines para la crianza de truchas, así como la cebolla malquera, el ajo y semilla de hortalizas. Empieza el real interés por participar en los concursos de Pachamama Raymi.

Junto a estas actividades, los Facilitadores y los Jurados Comunales venían trabajando en forma práctica en las parcelas, enseñando a las familias la plantación y manejo de hortalizas. Paralelamente, se inicia el almácigo de pino de variedad pátula y radiata en el vivero de Muyuhuasi.

A finales de setiembre 2009, en reunión comunal, las familias y autoridades acuerdan iniciar el desarrollo de proyectos productivos a base de concursos para lo que se proponen la meta de ser los mejores de la cuenca del río San Juan.



Presentación Pachamama Raymi: junio 2009 / Pasantía a Cajamarca: julio 2009

En tal sentido los Jurados Comunales realizan el seguimiento permanente a fin de dar asistencia técnica en los temas aprendidos familia por familia, hasta llegar al Primer Concurso de Pachamama Raymi (25/11/2009) y ocupar el primer puesto. El Segundo Concurso se realizó el 24/06/2010, pero en su mayoría solo con asistencia técnica y ya no con entrega de semillas ni insumos: Muyuhuasi ocupó nuevamente el primer lugar.

En Muyuhuasi lo que más se desarrolló fue la forestación, los biohuertos y la crianza de truchas. En la forestación se inició con 40 mil plantas con apoyo de Ayuper y 30 mil plantas con apoyo del Gobierno Regional de Huancavelica, alrededor de 50 mil pinos ya están plantados en las chacras. En los biohuertos, todas las familias cuentan con hortalizas a pesar de la poca agua con que cuentan. Y en la crianza de truchas, 40 familias de las 50 cuentan con truchas, en campañas.

Entre junio y agosto 2010, se rehabilitó el canal de riego Pircallá con una longitud aproximada de 2 Km, obra que era un sueño por varios años y a su término la población quedó muy contenta.

Todo esto se resume en el siguiente eslogan colocado a la entrada del Vivero Muyuhuasi: **“silencio, genios en forestación trabajando”**.

Delegar es confiar y multiplicar impactos

Una característica inusual en el marco de las cooperaciones internacionales involucradas en Ayuper (la Unión Europea y la cooperación alemana) fue el uso creativo de la modalidad de “delegación”. Es decir que la Unión Europea, en vez de simplemente buscar un contratista que ejecutase el proyecto bajo su tutela y su sistema administrativo, estableció más bien un “acuerdo de delegación” por el cual le transfería a la GTZ de la cooperación alemana la responsabilidad de llevar el proyecto adelante, dentro de las pautas y orientaciones concordadas, pero con sus propias reglas e instrumentos administrativos.

Más allá de las cuestiones meramente operativas y administrativas, que merecen otras reflexiones sobre lecciones aprendidas, cabe resaltar algunos efectos positivos de esta modalidad de trabajo.

Uno de ellos es que se pudo ganar en eficiencia e impactos. En eficiencia porque, al tener la GTZ otros dos proyectos ligados a la dinámica post-sismo en la misma zona (SFF Adobe y COVIPRED), se pudo montar una estructura básica común con ellos (RECO SUR, Reconstrucción del Sur), compartiendo oficinas y personal administrativo en terreno y complementando actividades. También se pudo aprovechar fácilmente y sin mayor trámite las capacidades de otros proyectos GTZ, como PROAGUA, en temas de su competencia.

Asimismo, los impactos pudieron ser mayores, por la eficiencia operativa y porque de esta manera el financiamiento de la Unión Europea se complementaba con los fondos de otros a fin de alcanzar mejores resultados. Hasta se dio el caso de PROAGUA que, para fortalecer su trabajo en Ayuper, gestionó financiamientos de la embajada alemana para realizar infraestructuras o bien para emprender acciones complementarias, como la instalación de medidores familiares, que fortalecían a las JASS al hacer posible tanto el pago según consumo (y por tanto mayor cuidado de los usuarios) como la sanción a quienes no cumplieran con sus pagos. Pero otros intentos por apalancar fondos no dieron resultados.

Otro elemento para destacar es lo que significa este tipo de encargo a través de un “acuerdo de delegación”: significa dejar de lado, en el caso de proyectos, la lógica del control previo, de la “no-objeción” necesaria antes de cualquier iniciativa, tal como se generalizó en mucha cooperación internacional en los últimos decenios, para adoptar el principio de la confianza, garantizada por el seguimiento y por todo tipo de controles ex-post. Buen ejemplo... ¡Necesitaríamos que se extienda hasta la ejecución en terreno! Es lo que nos faltó...

RECOSUR y la semilla de París

Los tres proyectos que ejecutaba la GTZ en la zona del sismo (COVIPRED – propio de la GTZ, SFF Adobe – con financiamiento alemán y suizo – y Ayuper – encargo de la Unión Europea -) formalizaron su alianza creando una estructura común que llamaron RECOSUR, Reconstrucción del Sur.

Con ello se marcaba la voluntad de atender la “Declaración de París sobre la eficacia de la ayuda al desarrollo” (2005, OCDE) en su llamado a “iniciativas prácticas como la creación de oficinas de donantes conjuntas”.

No se puede pretender sacar muchas lecciones de una experiencia tan corta y tan puntual (un año con tres partes, un segundo año con dos partes ya que la tercera – SFF Adobe -había terminado), pero sí algunas reflexiones útiles.

Dos fueron los pilares para que la aventura resulte fructífera. En primer lugar el hecho de que los tres proyectos, por más que respondieran a tres fuentes donantes, tenían una misma entidad ejecutora, la GTZ, por tanto reglas comunes en administración, en contabilidad. Eso fue esencial para compartir personal y disminuir costos operativos.

El segundo pilar fue cuestión... de gente. Primero de los jefes de cada proyecto. Sin una voluntad clara por su parte, sin las buenas relaciones personales entre ellos, todo hubiese podido quedar en mera pantalla. Cuando se obtuvo una buena dinámica de confianza y colaboración, se facilitó el entendimiento entre el personal de oficina, obligado a bailar con tres y luego dos sombreros diferentes.

Esta dinámica se dio también en las oficinas provinciales donde, esta vez con PROAGUA (también GTZ) sobre todo, se dio una cada vez mejor compenetración de enfoques y actividades.

Para un proyecto como Ayuper, que había reducido al máximo su propio personal de planta con el afán de aumentar el presupuesto disponible para ayudar a las familias damnificadas, esta alianza entre proyectos fue una bendición. Un solo ejemplo. Uno de sus coordinadores provinciales (único personal propio en la zona) tuvo que renunciar. Mientras se seleccionaba a su reemplazante, un miembro local de PROAGUA pudo asumir en forma interina sin necesidad de mayores inducciones porque ya estaba compenetrado con el conjunto de objetivos, métodos y acciones de Ayuper.

Cabe por otra parte señalar un eventual riesgo. Armonizar acciones de los donantes puede ser muy positivo, siempre y cuando no signifique crear un peldaño más (jefatura) en la ya demasiado larga escalera administrativa o perderse en largas coordinaciones por “consenso”.

La experiencia de RECOSUR sólo demuestra que, en terreno, con un marco administrativo compartido y con una buena empatía entre sus miembros, esta clase de iniciativas resulta positiva. Hasta permitió, en el último año de Ayuper, una estrecha coordinación gerencial con COVIPRED.

Maldita gracias me hizo cuando llegué en agosto y Piet me presentó a la gente de la oficina: ¡todo mezclado y revuelto! En una oficina la secretaria de Ayuper y la de COVIRED. Todos los de administración juntos en la misma pieza. El Gari solito en su pasillo, pero es normal porque él solo es dos proyectos: medio tiempo para cada uno. Y así sucesivamente...

Con eso ya no sabía a quien dirigirme... ¡Ni café me atrevía a pedir!

(Por suerte se adelantaban a mis deseos...)

Hasta que llegó nuestro taller de “lecciones aprendidas”. Emprendimiento mayor. Que interesa a ambos. Me encontré con un equipo poniendo el hombro con tremenda eficacia...

¿Dos proyectos, un equipo? Sorprendente. Estoy más acostumbrado a encontrar un proyecto con muchos equipitos... (Pierre de Zutter, setiembre 2010)



Equipo RECOSUR, el 9 de marzo 2010

Lecciones para un proyecto con plazos cortos

Plazos cortos. Era un hecho. Es probable que en adelante otros proyectos tengan también que enfrentar esta clase de situaciones. ¿Qué lecciones sacó Ayuper sobre lo que se necesitaría para trabajar mejor en tales condiciones? La lista podría ser larga. Hemos sacado seis de ellas para presentarlas aquí.

1. El apuro de los plazos obliga... a tomarse el tiempo necesario para seleccionar bien el personal. No hay tiempo para “formar personal” y los recambios a media marcha pueden ser catastróficos. La clave del proyecto está en su enfoque y su metodología por tanto en un personal que comparta y sepa llevarles adelante.

2. Invertir en pasantías iniciales hacia experiencias del mismo tipo que puedan servir para motivar y para cuajar una visión compartida entre los “socios” (personal del proyecto, autoridades locales, entidades candidatas a subcontratos). Dichas pasantías pueden ser mucho más fructíferas que cualquier taller; permiten la participación de actores locales que no tendrían “tiempo para un taller”, ayudan a lograr en menos tiempo la confianza mutua que es base de una labor eficaz y eficiente.

3. Programar espacios-tiempos no negociables para la reflexión sobre avances, tropiezos y correcciones indispensables. Con el apuro es muy fácil perder el rumbo y tomar decisiones equivocadas (en la gestión de información por ejemplo) sin que se tenga la posibilidad de volver a comenzar. Si posible, prever un acompañamiento externo que esté comprometido con el enfoque sin estar cegado por el inevitable activismo de los directamente involucrados.

4. Invertir desde el inicio en el personal necesario (en la sede, eventualmente en las zonas) para tener una buena gestión de información. El tiempo inicialmente “ganado” al “dejar para mañana” lleva progresivamente a muchas pérdidas de tiempo por no contar con la información adecuada y accesible y, hacia el final, a ineficiencia y estrés que dificultan aquellas labores de cierre que son claves para la sostenibilidad.

5. Proporcionar, por parte de la entidad responsable del proyecto, personal e instrumentos adecuados para una administración descentralizada y ágil, en función de las actividades, no de los procedimientos. Plazos cortos no permiten el aprendizaje oportuno de todas las disciplinas y habilidades de una administración centralizada y compleja. Menos aún de todos los canales necesarios para definir los pasos a seguir para procedimientos innovadores. Menos aún de la claridad suficiente para dar acompañamiento al “aprender haciendo” administrativo por parte de los ejecutores locales.

6. Adecuar o reformular las propuestas metodológicas y las programaciones de los subcontratistas (casi siempre diseñadas para secuencias largas) a fin de que estén acordes a los plazos cortos y para que, escogiendo contenidos y adaptando estrategias, se puedan alcanzar resultados sostenibles en el tiempo impartido.

Es decir que, de alguna manera, esta clase de proyectos con plazos cortos se constituye en una suerte de oficio en sí, diferente del desarrollo mismo, y que necesita ser profundizado y rediseñado por parte de entidades candidatas a celebrar esta clase de contratos de “delegación” o a prestar sus servicios como subcontratistas.

Una administración sin tantas escaleras ni ventanillas

Actuar en forma rápida y al mismo tiempo eficiente, dentro de plazos inusualmente cortos, sólo es posible en la medida en que se cuenta con la administración correspondiente.

¿Qué habría de ser una administración correspondiente? En primer lugar, habría de facilitar la toma de decisiones adecuadas lo más cerca posible del terreno. Los procedimientos habituales en entidades complejas significan tener distintos pisos sucesivos para la toma de decisiones según la novedad o el grado de compromisos que implican, y la multiplicación de Vistos Buenos por todos quienes han de velar por tal o cual aspecto.

Esto significa para un proyecto de acción con plazos muy cortos que gran parte de sus energías y tiempos se pierdan en subir y bajar escaleras entre pisos en busca de la respuesta anhelada. Un proyecto post-desastre debería acercar lo más posible la gestión y la administración al terreno a fin de poder tomar decisiones adecuadas y oportunas.

Otro elemento es disminuir la cantidad de ventanillas a las que se tiene que dirigir el personal del proyecto. A menudo las estructuras administrativas se vuelven tan complejas que para todo aquel que no pertenece a ellas, que no tenga esta cultura institucional (esas culturas difieren mucho de una entidad a otra), se vuelven un verdadero laberinto donde extraviarse.

Una administración al servicio de ejecutores de terreno habría de proporcionar al proyecto un interlocutor único que tenga un rol de facilitador para guiarlo en el laberinto o, mejor aún, para obtenerle la información y las respuestas requeridas.

Es decir que le toca a la administración de la entidad responsable adecuarse para brindarle al proyecto las condiciones adecuadas en vez de que el proyecto tenga que adecuar sus ritmos y posibilidades y resultados a los ritmos y humores de la administración. Además de la capacidad de velar por el buen uso de los fondos, es también indispensable la capacidad de facilitar una acción oportuna, eficaz y eficiente.

De alguna manera, en este caso se regresa para la administración de la entidad responsable del proyecto al dilema de saber si no convendría más bien una gestión a través de “control ex-post” en vez de una gestión centralizada o del sistema de “no-objeción”.

Puede parecer fácil sacar como lecciones aprendidas de Ayuper aquello con que suelen soñar los responsables de todo tipo de proyectos de acción. Pero en el caso de proyectos con plazos muy cortos estos elementos se vuelven cruciales: meses de demora en poder firmar contrato con un operador subcontratado significan una merma importante en las posibilidades de acción y de cumplimiento de objetivos.

Ayuper: puras novedades administrativas...

Rocío Peña Mendivil

La ejecución de Ayuper ha sido tanto para la Agencia como para el equipo administrativo del proyecto una “novedad”. La naturaleza del proyecto demandaba procesos más ágiles y de menos pasos en algunos casos y, en otros, nuevos procesos que los acostumbrados en proyectos “normales” de la Agencia GTZ de Lima.

Al llegar a Ayuper (mi primer proyecto GTZ) todo era una novedad: mil normas y procesos nuevos que aprender por un lado y por el otro entender el funcionamiento del proyecto, sus necesidades y urgencias constantes.

Teníamos al inicio tres retos contractuales: Pachamama Raymi (Contrato de Servicios), Gobiernos Locales (Subsidios) y Cáritas (Grant Agreement). Cada uno de ellos con características y modalidades distintas, por ende procesos también diferentes. En los tres casos, por los montos era necesaria la aprobación de la Central en Alemania, lo cual hacía más largo el proceso de firma. Las comunicaciones iban y venían Ica – Lima – Eschborn – Lima – Ica, y mientras tanto las semanas pasaban.

Por ejemplo, en el caso de los Subsidios, el proyecto propuso una modalidad la cual fue negada en un inicio, luego se envió a consulta a la Central. Al personal de la Central le quedaba claro que se trataba de un tema de entera competencia de la Agencia y sobre lo cual no debía decir nada, y eso fue lo que hizo. La Agencia mientras tanto esperaba la respuesta de la Central (la cual nunca llegaría), y el Proyecto seguía esperando el contrato con el que se empezarían las obras.

De no ser por la consulta *in situ* de personal del proyecto, la respuesta de la Central a la consulta hecha por la Agencia nunca hubiera llegado. La respuesta fue: “ustedes deben tomar decisión al respecto”. La Agencia al recibir la respuesta decidió (después de dos meses aproximadamente) hacer lo que el Proyecto había propuesto desde un inicio.

Otro caso fue el contrato del *Grant Agreement*, el cual sería en la historia de la Agencia, el primero de este tipo de contratos que se manejaría en su totalidad (firma, rendiciones y liquidación) localmente. Debimos coordinar qué formatos usar, qué respuestas dar al contratista que consultaba especificaciones a las generalidades del contrato, etc.; eso implicó mantener una comunicación continua y fluida entre el proyecto y la agencia.

La firma de los tres contratos fue un primer paso, luego venía la propia ejecución. En la ejecución nos encontramos con otras novedades para rendir las cuentas, creamos nuevos formatos y los tres actores (Agencia, Proyecto y Contratista) aprendimos juntos sobre estos nuevos procesos, para lo cual estuvimos en constantes coordinaciones.

Debo decir, que adicionalmente a los aprendizajes técnicos que logramos tanto en la Agencia como en el Proyecto, la mayor lección es que entre correos que van y vienen y entre reuniones o llamadas telefónicas, logramos dar inicio a amistades que estoy segura que continuarán desarrollándose más allá del plano laboral.

Aprendiendo de las acciones en viviendas sismorresistentes, uno se pone a soñar: ¿cuándo lograremos **proyectos trámiteresistentes**, sin tantas escaleras? (PdZ)

La información es una inversión eficiente

Desde las primeras conversaciones de la fase de pre-ejecución de Ayuper quedó planteada la necesidad de una buena gestión de información en el proyecto para no perderse tanto en tareas repetitivas ni en la búsqueda de aquello que se hubiese vuelto inaccesible o inmanejable; también para tener un buen seguimiento a lo que iba sucediendo en terreno y poder reaccionar rápidamente.

Luego, entre el apuro de arrancar de una vez con “lo importante” y la presión por limitar al máximo los costos operativos a fin de que una máxima porción del presupuesto se invierta “con la gente” y no en funcionamiento, se fue perdiendo el hilo.

Entre ciertos tropiezos iniciales y dudas sobre si eso valía realmente la pena en un proyecto tan corto, la gestión de información quedó como una tarea adicional que habrían de realizar sobre todo los propios coordinadores provinciales.

Por supuesto nunca pudieron hacerlo realmente. No tenían tiempo. Sólo se iba a lo funcional del momento pero sin mayor perspectiva de necesidades futuras. Intentos posteriores por implementar un programa informático especializado y por contratar una persona responsable de la información no pudieron resolver el vacío: ya era tarde.

Esto significó que aquella información ordenada que se conseguía sacar y aprovechar terminase costando muchas horas de trabajo, a menudo en tiempos extras, en días de descanso, con repercusiones sobre el trabajo por el cansancio acumulado.

Así, Ayuper es uno más de esos proyectos que terminan comprobando que es eficiente invertir en una información compartida, ordenada, actualizada y accesible por todos y en cualquier momento, porque no se preocuparon suficientemente por ella y al final les resultó más caro. Y eso es especialmente válido para proyectos con plazos muy cortos.

La aventura del cost control

Rocío Peña Mendivil

El seguimiento presupuestal fue otro reto del proyecto. A inicios del proyecto y con la confianza en que teníamos fondos, la ejecución se realizaba teniendo como guía los gastos como total y no a detalle. Sin embargo era necesario contar con la información del gasto por rubro lo cual implicaba un trabajo más fino, pero siempre habían urgencias que no nos permitían dedicarnos en detalle a las finanzas.

Desde el principio se nos planteó el trabajar con el programa cost control, un nuevo programa que GTZ estaba desarrollando como piloto para luego implementarlo en todos los proyectos. Uno de los proyectos piloto sería el nuestro. Capacitaciones en Lima y fuera del país nos ayudaron a comprender el programa, pero otro sería el cantar cuando empezáramos realmente a trabajar con él. El proyecto tenía partidas presupuestales definidas, pero la contabilidad de por sí no se relacionaba directamente con estas partidas y necesitábamos hacer un cruce de información que el nuevo programa tampoco podía realizar.

A ello le debimos sumar que, dado que se trataba de un nuevo software, tenía por supuesto errores en proceso de ser resueltos, e incluso en proceso de ser detectados pues en varias oportunidades tuvimos que informar de los nuevos errores que descubríamos.

Luego de más de un año desde el inicio del proyecto, pudimos contar con la información tal cual la necesitábamos, recodificando (mes a mes) los gastos y utilizando una herramienta del programa que en principio no era obvia.

Más allá de administración directa: Fondos a disposición

Para un proyecto con plazos muy cortos resulta muy difícil adoptar modalidades nuevas de ejecución por los tiempos largos que se requieren para encontrar las modalidades administrativas correspondientes. Ayuper lo comprobó tanto en el caso del trabajo por “administración directa” de las municipalidades (contratos de “subsidio local”) como en el tipo de contrato con Caritas. Firmarlos e implementarlos administrativamente demoró mucho y costó muchas energías y sinsabores. En cambio, para cerrar trato entre proyectos de la GTZ, era cuestión de días y de pocos papeles.

Esta experiencia podría llevar a pensar que no conviene lanzarse a modalidades nuevas... Pero los resultados obtenidos, por ejemplo en la “administración directa”, inducen a pensar lo contrario. ¡Sería muy provechoso ir aún más lejos por este camino”

De hecho ya existen muchos antecedentes de trabajo ágil y de gran impacto canalizando los recursos financieros de “ayuda” a través de diferentes modalidades de fondos. Fondos “a disposición” de una provincia, de un distrito. Fondos “concursables” con sus eventuales mecanismos de atribución colegiada, como los Comités Locales de Asignación de Fondos (CLAR) introdu-

cidos por el proyecto Corredor Puno-Cusco de FONCODES hace varios años y ahora apropiados por el Ministerio de Agricultura con AGRO-RURAL.

Todas las dinámicas percibidas con Ayuper tienden a demostrar que se hubiese podido tener impactos mayores y más pronto con semejantes procedimientos, facilitando que la “demanda” local (municipios, organizaciones, comunidades) se exprese mejor, que los solicitantes estén desde el inicio más claros en cuanto a sus propios aportes y compromisos; facilitando también que puedan darse alianzas y asociaciones entre organizaciones, entre comunidades, entre distritos, para emprendimientos comunes.

Esto significaría entonces que los candidatos a ser operadores de fondos así “delegados” de la cooperación internacional tengan que prepararse de antemano (y no recién cuando arranca un proyecto) al manejo ágil de diferentes modalidades nuevas para ellos. Y que, entre los criterios de la cooperación para seleccionar operadores, no sólo se considere la capacidad a controlar el buen uso de los fondos sino también el abanico de modalidades de trabajo en las que el candidato tenga experiencia y agilidad, facilitando una acción pronta y adecuada.

Subcontratistas: diseñar métodos y contenidos para plazos cortos

En la atención de emergencia que sigue de inmediato a cualquier desastre, el tipo de acciones a realizar y métodos a emplear está ya definido de acuerdo a la experiencia: no es hora de comenzar a debatir qué convendría hacer. Los proyectos de desarrollo suelen tener una visión programática de lo que pretenden alcanzar y cómo, con sus secuencias y procedimientos.

En el caso de proyectos a caballo entre ambos, del tipo Ayuper (reconstrucción – rehabilitación de infraestructuras; recuperación de las bases sociales y económicas de la vida; con plazos cortos), no se tienen aún suficientes antecedentes como para orientarse con claridad sobre qué hacer y cómo. Es decir que Ayuper partió de las experiencias en emergencia y en desarrollo para ir adecuando y aprendiendo.

Así, entre las lecciones aprendidas, surge la necesidad de que los subcontratistas candidatos a ser operadores de proyectos de esta clase revisen sus propuestas usuales y diseñen métodos y contenidos acordes a plazos cortos. Los casos de PROAGUA y Pachamama Raymi ilustran esta situación.

PROAGUA tenía experticia en fortalecer organizaciones de usuarios de servicios de agua potable y saneamiento. Pero todo su planteamiento estaba basado en una intervención de dos años con tres fases sucesivas, mucho más de lo que podía ofrecer Ayuper. Hubo que adaptarse, introducir modificaciones para hacer algo útil en estas condiciones diferentes. En realidad, la experiencia fue provechosa porque PROAGUA pudo aprovechar progresivamente criterios e instrumentos usados por otros subcontratistas de Ayuper.

La Asociación Pachamama Raymi tiene su propuesta de trabajo y su experiencia en el tipo de metodología con concursos y premios que, con mayores o menores diferencias, emplean diversas instituciones. Está basada en una secuencia de ciclos – concursos que desembocan en capacidades, conocimientos y ganas de las familias y organizaciones y en la consolidación de su economía y bienestar.

El planteamiento supone una repetición de ciclos mayor a los dos (se pensó llegar a tres, no se pudo) concursos semestrales que se realizaron.

Por ello Pachamama Raymi se vio obligado a juntar en una gran bolsa tantos temas-actividades que venían de sus experiencias anteriores o de los pedidos propios de Ayuper (como los temas de operación y mantenimiento de infraestructuras). La gran bolsa, además de la dificultad de tener asistencia técnica (campesina u otra) adecuada en cada uno de ellos, hizo perder eficiencia en diversos aspectos del trabajo: temas cumplidos formalmente pero sin mayor proceso de aprender haciendo; débil sostenibilidad de algunas innovaciones; etc.

En ambos casos se puede concluir que un proyecto del tipo de Ayuper necesitaría algo más que simples adaptaciones de propuestas concebidas para otros plazos. Necesitaría propuestas especialmente diseñadas para un tiempo corto de operación.

Ha de ser tarea de cada institución revisar así sus pautas y fórmulas. Pero, a la luz de la experiencia de Ayuper, se puede imaginar pistas. En el caso de agua potable y saneamiento, se podría pensar, por ejemplo, en una oferta abierta de asistencia técnica y acompañamiento, con un sistema de “bonos”: las organizaciones usan sus “bonos” de apoyo cuando creen que el momento es conveniente y en aquellos aspectos que sienten que necesitan. La motivación de concursos puede ser un buen incentivo para que se esfuercen en aprovechar bien dichos “bonos”.

En cuanto a Pachamama Raymi, quizás se podría pensar, entre tantas medidas posibles, en comenzar por concursos - ferias muy rápidas sobre prácticas ya existentes localmente a fin de detectar y potenciar a quienes saben de estas cosas, concursos complementados con pasantías hacia otras zonas parecidas y ya conocidas. De esta manera se dispondría de inmediato de una asistencia técnica cercana (y por tanto más sostenible) y se aceleraría el proceso de la confianza de las familias en la metodología, ofreciéndoles una demostración pronta de que los premios sí son ciertos.

En realidad la propuesta inicial de PROAGUA era para 22 meses, dividido en tres fases: 1. Selección de comunidades (2 meses), 2. Creación de bases (10 meses) y 3. Consolidación (12 meses). Es en la fase 2, donde se desarrolla los procesos de capacitación, pero en la fase 3 es donde se les acompaña durante la gestión del mismo, es decir un “Aprender Haciendo”, dado que se les acompaña mientras ya vienen administrando sus servicios de saneamiento. (Iván Chocano)

En Bolivia, el Proyecto Intersalar de AVSF (Agrónomos y Veterinarios Sin Fronteras comenzó así por una Feria del Conocimiento que fue el gran motivador de la dinámica, antes de arrancar con actividades familiares. (PdZ, el libro de la experiencia AVSF en www.p-zutter.net)

Plazos demasiado cortos: ¿es posible hacer algo útil?

El tema de los plazos impuestos a Ayuper (inicialmente 18 meses, con posible pero no segura ampliación de 6 meses) fue motivo de fuertes debates desde sus inicios. Entre el tiempo necesario para “montar el proyecto”, con su personal, sus equipamientos, su planificación, su priorización de zonas y socios de trabajo, de actividades, etc., y el previsto para las operaciones de cierre, poco quedaba para ejecutar actividades en terreno. Algo de esperanza surgía de la eventualidad de una extensión por seis meses. Pero sin esa seguridad...

Por ejemplo, resultaba casi imposible hacer el tipo de planificación que mejores frutos suele dar, aquella en la que se comienza por la fecha tope y se establecen los plazos límites de cada acción de acuerdo a la exigencia de cumplir a tiempo. Más aún en condiciones post-sismo, en un contexto en que se multiplican las promesas y los operadores sin que se pueda tener un panorama global de lo que cada uno hace, de lo que se prometió y de lo que tiene probabilidades de cumplirse, ni de los vacíos existentes, de aquellas zonas que siguen siendo olvidadas, de aquellas con muchos proyectos y ganas pero sin interlocutores, etc.

Claro, existía la posibilidad de dejar de lado toda ambición y de limitarse a cumplir puntualmente, realizando obras y capacitaciones sin preocuparse mucho de saber si eso es lo que le conviene a la gente, si tiene visos de continuidad, tal como hacen algunos operadores. Pero eso hubiese sido traicionar el espíritu del proyecto, su afán de contribuir a algo provechoso para las familias y las organizaciones, algo sostenible.

En realidad, el desafío de plazos que enfrentó Ayuper (por más que se le terminó aprobando la extensión de seis meses que había solicitado) responde en gran medida al carácter atípico y

novedoso de esta clase de proyectos post-desastre que pretenden contribuir a reconstruir o rehabilitar determinadas infraestructuras y a restablecer ciertas bases económicas y sociales de la vida local. No pueden ser ni tan inmediatos y breves como la ayuda humanitaria de emergencia, ni tan reposados y largos como los proyectos de desarrollo.

¿No pueden ser tan largos? ¿Y por qué? Un proyecto de “transición” como Ayuper se debe de preparar el terreno para que la población y las autoridades locales puedan continuar, con o sin ayudas externas, las dinámicas de mejoramiento de sus condiciones locales y el aprovechamiento de sus potencialidades. Es difícil creer así nomás que ello sea posible en poco más de un año de operación en terreno.

En cuanto a las obras mismas, la presión de los plazos dificulta armonizar calendarios con las diversas fuentes financieras (del Estado, de ONGs y otros) que han de aportar su parte del sistema. Así se terminan realizando capacitaciones sin que estén las infraestructuras correspondientes, se rompen conexiones domiciliarias de agua potable recién hechas porque las excavaciones de alcantarillado llegan después que ellas, y tantos casos más.

¿Es posible hacer algo útil? Algo útil, siempre. Pero ¡cuántas oportunidades y potencialidades desaprovechadas por no tener el mínimo respiro para atenderlas!

Así que, ¿plazos muy cortos? En el caso de año y medio, la respuesta es tajante: ¡plazos demasiado cortos! De no obtener sus seis meses más, Ayuper hubiese podido terminar con muchos incumplimientos. De haberlos tenido desde el inicio, ¡cuántas cosas más y cuántas cosas mejores se hubiese podido hacer!

¿Qué haría falta para que proyectos así sean más eficientes?

• Vale la pena seguir diseñando y financiando proyectos tipo Ayuper? Los impactos logrados dan a pensar que sí. Sobre todo si se considera que el proyecto llenó un espacio semi-vacío, entre la atención de emergencia y los eventuales proyectos de desarrollo. Pero también se hubiera podido ser mucho más efectivo, hacer llegar más inversiones a los municipios, organizaciones y familias. Y en mejores condiciones de plazo y de enlace con la fase de emergencia.

Por cierto, algunos factores incidieron en los resultados positivos. Por ejemplo el carácter abierto del encargo de la Unión Europea a la GTZ. Se proponían campos de acción (reconstrucción y rehabilitación de infraestructuras; recuperación social y económica) con algunos ejemplos pero sin encerrar en metas cuantitativas para determinadas acciones.

Esto le permitió al proyecto adoptar como enfoque el trabajar con la gente (gobiernos locales, organizaciones, familias), “ayudando” con cofinanciamiento y asistencia técnica a las realizaciones que priorizaban, con una metodología preferentemente orientada a sus procesos de “aprender haciendo”, de tal suerte de lanzar o fortalecer dinámicas con algunas posibilidades de sostenibilidad o al menos de continuidad sin Ayuper, por los propios gobiernos locales y las familias.

Otros factores resultaron en frenos y ya han sido tocados en estas páginas. Cabe retomar algunos.

Evidentemente, el primero de ellos es la cuestión de los plazos. ¿Qué se puede hacer en tan poco tiempo? Claro, se hizo. Con resultados positivos. Pero mucho más se hubiese podido hacer con tiempo para escoger mejor las modalidades de ejecución, para negociar con los interlocutores, para aprender de los primeros pasos y centrar mejor la ayuda que se brindaba, apoyando el desarrollo de un plan de reconstrucción de los municipios, con un acompañamiento (Asistencia técnica y cofinanciamiento) y un paulatino retiro de Ayuper. Se hizo bastante pero sin lograr la eficiencia deseada, dejando varios procesos truncos por el corto plazo del proyecto.

Un segundo factor es la ausencia de una transición (que en teoría debería existir) entre la fase de emergencia con su ayuda humanitaria (financiada con fondos ECHO) y la de la reconstrucción (financiado con otros fondos de la Unión Europea). El programa de ayuda humanitaria concluyó en marzo-abril 2008 mientras que Ayuper, con su apoyo de reconstrucción, recién inició en noviembre 2008, 6 meses después.

Ayuper podría haber ganado mucho si, durante la fase de emergencia, ya se hubiese iniciado con los gobiernos locales y las familias un primer bosquejo de priorización de las actividades de reconstrucción, por ejemplo apoyando el desarrollo de una propuesta de un plan de reconstrucción y desarrollo local de los mismos gobiernos locales: un proyecto posterior de reconstrucción se acopla a este plan y lo ayuda a afinar y ejecutar.

¿Qué condiciones podrían prepararse ya durante la emergencia misma? ¿Qué cambios de procedimientos se requiere (en este caso en la Unión Europea) para lograr la mencionada transición en forma fluida? Lo mismo para un proyecto de reconstrucción: ¿Qué condiciones podría fomentar un proyecto de este tipo para facilitar posteriores dinámicas de desarrollo? Algo se fue descubriendo con Ayuper pero falta mucho para hacer.

Otro factor es que las entidades encargadas para este clase de trabajo todavía no cuentan con suficientes instrumentos administrativos (rápidos pero transparentes y con suficiente control) para esta clase de trabajo. Los procedimientos administrativos resultan todavía muy engorrosos y pesados para pasar a la acción misma, sobre todo cuando se pretende actuar en poco tiempo en apoyo a los actores locales con sus planes y propuestas en vez de hacerlos “participar” en planes del proyecto.

Asimismo, la priorización de acciones a realizar suele estar inducida por “lo que se sabe hacer” más que por “lo que se necesita hacer”. Por ejemplo, en el caso de Ayuper, ¿qué era prioritario para las familias? ¿Reconstruir casas o recuperar sus canales de riego y mejorar

su aprovechamiento del agua? Inicialmente se recibió muchas propuestas de reconstruir casas, pero cuando se tomó más tiempo para analizar con los Gobiernos Locales y las familias, resultaba más prioritario reparar las canales (seguridad alimentaria) que reparar viviendas.

Otro ejemplo. Inicialmente, con muchos alcaldes se acordó que no se iba a invertir en infraestructura de agua potable, ya que esta inversión ya había sido acordada y prevista con fondos autorizados por FORSUR, sino que Ayuper apoyaría en capacitación para la operación y mantenimiento de esta infraestructura a fin de asegurar un servicio permanente (sostenibilidad), ya que la GTZ cuenta con un buen programa al respecto. Sin embargo los fondos de FORSUR recién llegaron a algunos municipios

al final del proyecto Ayuper y se tuvo que cambiar los acuerdos iniciales y también invertir en infraestructura de agua potable.

¿Valía la pena predeterminedar una porción importante del presupuesto del proyecto hacia capacitación en operación y mantenimiento de sistemas de agua potable, mientras las inversiones mismas en ellos no eran más que “supuestos”? Fue lo más fácil y aparentemente eficiente, en vista de los plazos disponibles y el apuro de iniciar, pero... la realidad resultó diferente.

Y por fin: el proceso de elaboración de las lecciones aprendidas de Ayuper sufrió del mismo mal que todo el proyecto: los plazos cortos. No tenemos respuestas a todas las preguntas. ¡Ojalá el formular algunas de estas preguntas pueda al menos servir en adelante para otros!



Anexo 1

Elementos principales del enfoque de Ayuper

1. Los actores principales para el desarrollo socio-económico local rural son las familias campesinas con sus organizaciones y sus gobiernos locales. Ellos son los actores permanentes y en este sentido es importante considerar a las familias campesinas y a sus gobiernos locales como actores responsables y no como simples “beneficiarios”.
2. La sostenibilidad de las actividades está en el actuar de la gente, de los actores principales y permanentes y no en un Gobierno lejano o en un proyecto de apoyo temporal. Por lo tanto, un proyecto de apoyo temporal tiene que adaptarse a las prioridades y posibilidades de los actores locales permanentes y no al revés. La definición de las actividades del Proyecto Ayuper tiene que estar basada en la demanda, en lo priorizado en los proyectos de desarrollo de los gobiernos locales. Lo anterior significa que el Proyecto Ayuper debe colocar en el centro de su accionar a las familias y sus gobiernos locales con sus propias propuestas. Sin embargo, eso no necesariamente significa que de antemano se apoyen todas sus propuestas. Sí, significa que se deben escuchar sus prioridades y propuestas y después negociar acuerdos con ellos, donde se establezcan las responsabilidades de cada parte, por supuesto dentro del marco general y el objetivo del Proyecto.
3. Otro elemento importante a tener en cuenta es que enfocarse en los actores principales, los gobiernos locales y la población, significa que el Proyecto tiene que tratar de ver también el mundo por los ojos de estos actores, es decir, desde su perspectiva, sus intereses y lógica. A menudo, la gente tiene una lógica diferente a la nuestra por sus condiciones de vida y sus experiencias. Mirar por los ojos del otro no necesariamente implica darle la razón. Para esto existe el debate y el análisis sobre las actividades propuestas. Pero en esta forma las actividades propuestas y acordadas serán probablemente más acertadas y por ende más sostenibles.
4. En este sentido también es oportuno aclarar la “participación”. En vez de desarrollar conceptos “participativos” -¿quién participa con quién?- es mejor precisar “roles”. En el caso de que las familias campesinas y sus gobiernos locales sean los actores principales, ¿cuál es entonces su rol? y ¿cuál es el del Proyecto? Precisar “roles”: ¿qué le corresponde a quién?; ¿quién decide qué?; ¿quién controla qué?; etc. Entonces en vez de debatir “conceptos participativos” se lograrán definir responsabilidades y negociar acuerdos que definan en forma mucho más clara las relaciones entre actores principales permanentes y un Proyecto temporal de apoyo.
5. La confianza en el trato y las relaciones con las familias y los gobiernos locales es clave para lograr resultados sostenibles. Sin embargo, el primer paso no debe ser “ganar la confianza” sino “dar confianza”, demostrar que confiamos en ellos. Confianza en las propuestas, opiniones y capacidades de las familias y sus gobiernos locales. Pero confianza no es ceguera, es confianza con vigilancia. La vigilancia mutua refuerza la confianza. Hay que desarrollar mutuamente actitud y capacidad de vigilancia sobre lo mutuo, sobre lo pactado, a fin de posibilitar que la confianza continúe y se fortalezca. Debe haber transparencia y unas reglas de juego claras que serán esenciales para avanzar hacia relaciones sanas, sinceras, evitando los engaños mutuos, tanto en los objetivos como en las decisiones, en las prácticas y en el manejo financiero.
6. Importante para lograr una relación basada en confianza entre Proyecto y actores principales es la transparencia en el manejo del Proyecto. Lograr una máxima transparencia en todo el quehacer de un Proyecto no es fácil, pero es muy útil ya que evita muchos problemas o conflictos basados en la mala información. La transparencia implica también no tener miedo a conflictos, ya que con conflictos escondidos a menudo no se entienden actitudes y se buscan soluciones en direcciones equivocadas. Con los conflictos en la mesa entre los involucrados se puede aprender a concertar soluciones y a aprender a vivir con discrepancias, sin que eso necesariamente influya negativamente en el trabajo o en las relaciones.

Anexo 1

Elementos principales del enfoque de Ayuper

7. Importante en la relación entre el Proyecto y los actores principales es que en cada actividad acordada deba haber un aporte propio de los actores principales. Son ellos quienes deben estar interesados en la realización de la actividad y deben mostrar este interés mediante sus propios aportes. Si no se aplica esta regla principal, se corre a menudo el riesgo de financiar actividades que no son prioritarias para la mayoría de la gente (p.e. sólo para algunos dirigentes o políticos para poder figurar). El Proyecto subsidiará las actividades, pero no en un 100%. El aporte de cada uno se negocia (según las posibilidades), se acuerda y se realiza mutuamente y en forma transparente el seguimiento sobre el cumplimiento de los compromisos.
8. A menudo la coordinación interinstitucional o entre donantes, se vuelve una rutina sin mucho resultado. En general se coordina alrededor de metas institucionales pre-establecidas y por encima de los intereses de la población. Lo que se aplica en el presente Proyecto es que más que una coordinación entre instituciones, se trabaja con un enfoque de cooperación de las diferentes instituciones con las propuestas de la población y de sus gobiernos locales. Es decir, los gobiernos locales y la población deben definir sus actividades prioritizadas y negociar el apoyo directamente con las diferentes instituciones o proyectos. La coordinación interinstitucional se debe realizar en coordinación con las municipalidades. Así, la coordinación interinstitucional se convierte en una cooperación directa y transparente a las necesidades e intereses de la población y sus gobiernos locales.

Cuatro temas principales

Dentro de este enfoque se han establecido cuatro temas principales en la definición de las actividades de apoyo a la población:

- a. Cada actividad a realizarse debe estar basada en una iniciativa de la población. No se debe simplemente sensibilizar, concientizar para que la población se acople a propuestas del proyecto, sino se debe informar a la población. Informar sobre las posibilidades, imposibilidades o dificultades de ciertas propuestas, sobre posibles tecnologías nuevas, como también sobre las exigencias y la forma de trabajo y el marco general del proyecto con “sus reglas de juego”.
- b. Antes de realizar una actividad, se deben haber aclarado los intereses y las consecuencias para los diferentes grupos que participan de la actividad y se benefician con ella (transparencia). No siempre el beneficio de una actividad será igual para todos y eso debe estar claro para los involucrados.
- c. Antes de la realización de cada actividad debe existir un acuerdo previo con claridad para todos. Sobre la responsabilidad de las partes en cuanto a las tareas a realizar, el financiamiento y aportes de las partes y la sostenibilidad con sus tareas futuras (p.e. operación y mantenimiento, tarifas, etc.) y el financiamiento y sus costos futuros.
- d. Se tiene que acordar en conjunto (proyecto y población, autoridades) la forma de monitoreo de los avances de las actividades acordadas.

Anexo 2

RECOSUR y Ayuper con sus subcontratistas

RECOSUR

En el año 2005 se firmó la “Declaración de París” sobre la eficacia de la ayuda internacional al desarrollo. Mediante esta declaración se comprometieron más de 100 países, la mayoría de organizaciones multilaterales y bancos de desarrollo, así como un buen número de organizaciones de la sociedad civil, a aumentar de manera significativa la eficacia de la ayuda al desarrollo. Concordante con la declaración de París según la cual se debe “...eliminar la duplicación de esfuerzos y racionalizar las actividades de donantes, para alcanzar el máximo rendimiento posible...”, la GTZ y la Comisión Europea decidieron aprovechar las posibles sinergias entre tres proyectos de la cooperación alemana con financiamiento alemán, suizo y de la Comisión Europea, que desarrollaron en los Departamentos de Ica, Huancavelica y la provincia de Yauyos del Departamento de Lima sus actividades de apoyo después del terremoto de Agosto de 2007. Se trata de los siguientes proyectos que ayudan en el área de reconstrucción de viviendas, restablecimiento de los servicios de infraestructura social y productiva, la seguridad alimentaria y la gestión de riesgos:

- **AYUPER** (financiamiento Comisión Europea, ejecución GTZ, oct. 2008 a oct. 2010)
Monto total: EURO 3 millones.
Su objetivo es la recuperación sostenible de la infraestructura crítica y del sustento diario ha sido iniciada y apoyada en forma participativa con las familias afectadas por el sismo de agosto 2007 y sus Gobiernos Locales, como también actividades para la generación de ingresos adicionales, complementando las acciones del Gobierno y otros donantes.
- **COVIPRED** (financiamiento BMZ, ejecución GTZ, set. 2008 a set. 2011)
Monto total: EURO 2.19 millones (inicialmente EURO 1.6, pero ampliado en julio 2010).
Su objetivo es proteger de mejor manera y más generalmente la población y sus viviendas reconstruidas de los impactos de futuras catástrofes.
- **SFF-Adobe** – Viviendas sismo resistentes (financiamiento COSUDE y BMZ, ejecución GTZ, enero 2008 a marzo 2010.)
Su objetivo es desarrollar capacidades locales para edificar construcciones de adobe antisísmicas, las cuales se vienen aplicando en el proceso de reconstrucción de las zonas afectadas por el sismo.

Los 3 proyectos se juntaron como RECOSUR (Reconstrucción del Sur) en la ciudad de Ica en una oficina central, donde la administración y la logística de los proyectos se integraron en una forma eficiente en una unidad, pero manteniendo estrictamente separado y en forma transparente el manejo y la rendición de los fondos de las diferentes fuentes de financiamiento. Asimismo, los tres proyectos identificaron e implementaron en conjunto (como GTZ) una estrategia de apoyo a la reconstrucción del Sur con



Anexo 2

RECOSUR y Ayuper con sus subcontratistas

enfoques, estructuras de cooperación y de conducción comunes entre los 3 proyectos. También se evitaron duplicidades y estructuras paralelas innecesarias, generando así sinergias y complementariedades temáticas entre ellos, en los temas en común que son: reconstrucción de viviendas y la gestión de riesgo. Esta forma de trabajo se ha mostrado eficiente y ha dado sus frutos, por ejemplo al lograr una comunicación y cooperación más eficiente con las organizaciones privadas y entidades estatales trabajando en la reconstrucción del Sur y la gestión del riesgo, como son los gobiernos locales, INDECI, ONGs, etc.

Las modalidades de ejecución de las actividades en Ayuper

El enfoque de Ayuper está basado en que los gobiernos locales y las familias mismas son los actores claves y permanentes para el desarrollo socio-económico. La reconstrucción y recuperación post-desastre en forma sostenible está en el actuar de la gente misma, no en un proyecto temporal o un gobierno lejano. Basándonos en estas consideraciones principales, Ayuper propuso a los actores locales las siguientes preferencias para la modalidad de ejecución de las actividades acordadas durante el proceso de planificación.

- Por preferencia se realizan las actividades por administración directa de los propios involucrados, Gobiernos Locales y familias y sus organizaciones. Ayuper cofinancia y acompaña.
- En caso de que los Gobiernos Locales y organizaciones de la población consideren que no tienen la suficiente capacidad técnico-operativa para realizar las actividades, la segunda preferencia es involucrar en primera instancia a los diferentes Programas de la GTZ que se ejecutan dentro del país y que podrían tener esa capacidad técnica y operativa, y en segunda instancia, si lo primero no es posible, identificar y subcontratar organizaciones especializadas en los diferentes temas. Preferentemente organizaciones que ya estén trabajando en la zona.
- En caso de que el proyecto no encuentre organizaciones especializadas de calidad y con un enfoque compatible con el enfoque del proyecto, será el proyecto mismo que en administración directa realizará las actividades correspondientes.

Mediante un análisis en conjunto entre actores locales y Ayuper se acordó que en el caso de la provincia Huaytará, todos los Gobiernos Distritales tenían suficiente capacidad para realizar las rehabilitaciones de la infraestructura de riego mediante administración directa con co-financiamiento de Ayuper. En el caso de las provincias de Yauyos y Castrovirreyna, los Gobiernos Distritales han preferido la sub-contratación de una ONG para la realización de estas rehabilitaciones. Fue lo mismo para el caso de la reconstrucción de las viviendas en estas provincias (en Huaytará no se reconstruyeron viviendas).

La reconstrucción de la infraestructura de Agua Potable y Alcantarillado ya estaba prevista por los propios Gobiernos Locales con fondos mediante FORSUR. Ayuper ayudaría, en las provincias Yauyos y Castrovirreyna al fortalecimiento de la operación y mantenimiento de estos sistemas para lograr un servicio permanente.

Para la realización de actividades que mejoren el sustento diario (la seguridad alimentaria, la producción agropecuaria) y la generación de nuevas fuentes de ingreso, los

Anexo 2

RECOSUR y Ayuper con sus subcontratistas

Gobiernos Distritales consideraron que no tenían la capacidad, ni la experiencia en estos temas y prefirieron que Ayuper asuma esta tarea.

Los socios sub-contratistas o proyectos GTZ encargados

Para los casos mencionados donde los Gobiernos Distritales indicaron que ellos no tenían la suficiente capacidad o experiencia para la realización de diferentes actividades, Ayuper realizó los encargos de trabajo internos con otro proyecto de la GTZ o contrató organizaciones externas especializadas. Son las siguientes:

- **PROAGUA:** Programa de la GTZ especializado en los Servicios de Saneamiento. Encargado del fortalecimiento de capacidades locales para la gestión y el mantenimiento de los sistemas de agua potable y alcantarillados.
- **SFF-Adobe:** Proyecto de la GTZ, ayuda en la capacitación de maestros de obra para la construcción de viviendas sismorresistentes.
- **COVIPRED:** Proyecto de la GTZ, encargado del fortalecimiento de las capacidades de gestión de riesgo y el apoyo en la ejecución de pequeñas obras de infraestructura de reducción de riesgos.
- **CARITAS del Perú:** ONG que ya trabajaba en las Provincias de Yauyos y Castrovireyna con un programa parecido a Ayuper, de apoyo para la recuperación post terremoto. Fue sub-contratado para la reconstrucción de viviendas sismorresistentes y la rehabilitación de infraestructura de riego.
- **Pachamama Raymi - Aprender de los Mejores:** ONG especializada en fortalecer las capacidades de la población para mejorar su calidad de vida, autoconsumo y en temas productivos, logrando que la propia población realice inversiones con sus propios medios, brindando capacitación mediante expertos campesinos: campesinos(as) aprenden de los mejores campesinos(as) y con intercambio de experiencias entre familias y pasantías (aprender de los mejores).

Anexo 3

Resumen de la metodología Pachamama Raymi

La metodología de capacitación Pachamama Raymi⁷ (PR), se utiliza para fortalecer las capacidades de la población rural, permitiéndole lograr mejorar sus condiciones de vida en un proceso permanente, no solo durante la vida de un proyecto. La metodología se base en 3 principios:

Principio 1: La población es parte de la solución, no el problema. Es decir los recursos de la población forman parte de la solución, por lo que se debe movilizar los recursos de la población y del proyecto para el desarrollo. No solo del uno o solo del otro.

Principio 2: Se “socializa” entre pares en condiciones parecidas la información acerca de innovaciones, novedades y entendimientos logrados por otros. Lo que significa intercambios frecuentes entre campesinos para que vean los mejores ejemplos, conversan con los mejores productores campesinos en el lugar de los hechos, experimenten y comparten los hallazgos. Significa también trabajar con expertos-campesinos, logrando aprender haciendo, juntos entre pares, y aprender de los mejores y así replicar y mejorar. La interacción intensiva entre pares es fundamental para la socialización de la información. Es un enfoque contrario a lo que se aplica a menudo, cuando se trata “transferir” conocimiento del “que sabe”, el capacitador, al “que no sabe”, el ignorante.

Principio 3: La intensificación y aceleración de este proceso de difusión de innovaciones, novedades y entendimientos logrados por otros, se promueva mediante la realización de concursos. Así se logra en corto tiempo una masa crítica de familias aplicando las innovaciones. Ya no se pierde la innovación, se vuelva “costumbre”.

¿Como funciona Pachamama Raymi en la práctica?

Se organiza concursos entre familias y comunidades. Los concursos se repiten cada seis meses. Los concursos premian con dinero en efectivo a las comunidades y familias que mejor logren las metas indicadas en las bases de cada concurso. La población realiza inversiones con sus propios medios, el proyecto aporta poco en este sentido, pero si facilita mediante intercambios, expertos-campesinos, facilitadores, etc. un intensivo proceso de socialización de innovaciones.

La metodología ha mostrado que ayuda a revalorar la propia dignidad, fortalecer la autoestima y cambios sustentables en más de 50% de la población en tres a cuatro años, a bajo costo, aún en las zonas más remotas.

Generalmente los pasos a seguir para la implementación de los concursos son los siguientes, adecuándose siempre a las condiciones específicas de cada zona / proyecto:

- Se negocia con los Gobiernos Locales aportes para los concurso. Los Gobiernos Locales tienen presupuestos y pueden destinar parte de su presupuesto a PR. Sino hay aporte de los GL, mejor buscar otro GL, que sí tenga interés en invertir en el desarrollo local.
- La selección de Coordinadores para diferentes zonas de trabajo. Ellos deben tener experiencia con Pachamama Raymi, ser quechua hablante (en la sierra del Perú), deben saber leer y escribir, no deben tener afiliación política, deben tener conocimientos sobre necesidades de desarrollo en el área rural (agropecuario, seguridad

⁷ Más información sobre la metodología se encuentra en las páginas web <http://www.pachamamaraymi.org/es/> y <http://www.dexcel.org/espanol/dexcel.html>

Anexo 3

Resumen de la metodología Pachamama Raymi

alimentaria, salud preventiva), y tener identidad con su cultura local. Preferiblemente no deben ser de la zona.

- La selección de los Facilitadores. Son personas que destacan por sus talentos en diferentes aspectos. Pueden ser locales, preferentemente deben tener experiencia con Pachamama Raymi, deben saber leer y escribir.
- Inscripción de familias por comunidades para participar en los concursos. Los facilitadores luego de explicar los concursos, inscriben a las familias que quieren participar en el concurso; aunque puede ser la mujer o el varón, generalmente quien inscribe a la familia es la mujer.
- Elección de jurados. Se eligen dos jurados por comunidad. Éstos son elegidos por las familias inscritas y son las personas que tienen mayor motivación para el cambio, interés por su capacitación y, sobre todo, voluntad para compartir sus conocimientos con los demás. Son no solo jurados, son también “socializadores” de los conocimientos.
- Definición con los Gobiernos Locales y los participantes de las bases del concurso y su difusión. Existe ya un listado básico con posibles temas para los concursos. Esto se adapta a la situación local y las prioridades de cada localidad, Gobierno Local o proyecto. Se difunden las bases y se capacita a los jurados sobre las bases del concurso y los criterios de calificación.
- La contratación de expertos campesinos. Se contrata por períodos limitados expertos campesinos para temas más complejos, en los que no se tienen los conocimientos suficientes por los facilitadores o dentro de la comunidad o la zona, principalmente por parte de los jurados.
- Acompañamiento y seguimiento a las familias. El acompañamiento se hará mediante los facilitadores y los expertos campesinos. El seguimiento se hará midiendo el avance de los indicadores mencionados en las bases, normalmente cada 3 meses.
- Concurso y calificación, normalmente semestral. Del grupo de jurados, sólo los mejores y más destacados son los que calificarán a las familias en las comunidades.

Anexo 4

Actividades realizadas por Ayuper

nr	Provincia	Distrito	Centro Poblado	Actividad	Familias
1	Castrovirreyna	Aurahua	Aurahua	Rehabilitación del Sistema de Agua Potable y de Alcantarillado de Aurahua con Asistencia Técnica en Gestión de los Servicios de Saneamiento	200
2	Castrovirreyna	Aurahua	Central	Pachamama Raymi-Aurahua	18
3	Castrovirreyna	Aurahua	Cochamarca	Pachamama Raymi-Aurahua	69
4	Castrovirreyna	Aurahua	Cochamarca	Rehabilitación del canal de Irrigación Rumi del Centro poblado Cochamarca-Aurahua (1092 ml. entubado).	86
5	Castrovirreyna	Aurahua	Cochamarca	Asistencia Técnica para mejorar los Servicios de Agua Potable en Cochamarca	90
6	Castrovirreyna	Aurahua	Mallqui	Pachamama Raymi-Aurahua	26
7	Castrovirreyna	Aurahua	Percoya	Pachamama Raymi-Aurahua	21
8	Castrovirreyna	Aurahua	San José de Chocoró	Asistencia Técnica para mejorar los Servicios de Agua Potable en San José de Chocoro	60
9	Castrovirreyna	Aurahua	Vista Blanca	Rehabilitación del Sistema de Agua Potable de Vista Blanca con Asistencia Técnica para mejorar los Servicios	50
10	Castrovirreyna	Chupamarca	Chanca Huasi	Pachamama Raymi-Chupamarca	50
11	Castrovirreyna	Chupamarca	Chupamarca	Pachamama Raymi-Chupamarca	49
12	Castrovirreyna	Chupamarca	Chupamarca	Rehabilitación del canal de Irrigación Cabrahuasi de la localidad de Chupamarca (270 ml. Entubado + 45 ml. revestido de concreto).	64
13	Castrovirreyna	Chupamarca	Colcabamba	Pachamama Raymi-Chupamarca	28
14	Castrovirreyna	Chupamarca	Colcabamba	Rehabilitación del Sistema de Agua Potable de Colcabamba con Asistencia Técnica para mejorar los Servicios de Agua Potable	36
15	Castrovirreyna	Chupamarca	Mejorada	Pachamama Raymi-Chupamarca	30
16	Castrovirreyna	Chupamarca	Mejorada	Construcción de 19 viviendas de adobe sismo resistente en Mejorada	19
17	Castrovirreyna	Chupamarca	Tipicocha	Rehabilitación del Sistema de Agua Potable de Tipicocha con Asistencia Técnica para mejorar los Servicios de Agua Potable	27
18	Castrovirreyna	Huamatambo	Huamatambo	Muro de contención I.E. JM Arguedas	90
19	Castrovirreyna	Huamatambo	Huantay	Pachamama Raymi-Huamatambo	30

Anexo 4

Actividades realizadas por Ayuper

nr	Provincia	Distrito	Centro Poblado	Actividad	Familias
20	Castrovirreyna	Huamatambo	Huicina	Mejoramiento del Canal de Irrigación Chitequero de la localidad de Huisina - Huamatambo (1128 ml. entubado).	23
21	Castrovirreyna	Huamatambo	Muyuhuasi	Pachamama Raymi-Huamatambo	37
22	Castrovirreyna	Huamatambo	Muyuhuasi	Rehabilitación del Canal de Irrigación Pircalla del Centro Poblado de Muyuhuasi - Huamatambo (1990 entubado + 41 revestido de concreto).	70
23	Castrovirreyna	San Juan	Camayoc	Pachamama Raymi-San Juan	20
24	Castrovirreyna	San Juan	San Juan	Mejoramiento del Sistema de Agua Potable de San Juan con Asistencia Técnica para mejorar los Servicios de Agua Potable	70
25	Castrovirreyna	Tantar	Yanapampa	Pachamama Raymi-San Juan	34
26	Castrovirreyna	Tantar	Ocrococha	Pachamama Raymi-Tantara	25
27	Castrovirreyna	Tantar	Ocrococha	Rehabilitación del canal Inchiclay Centro Poblado de Ocrococha (750 ml. entubado).	40
28	Castrovirreyna	Tantar	Ocrococha	Construcción de 5 viviendas de adobe sismo resistente en Ocrococha	5
29	Castrovirreyna	Tantar	Santa Rosa	Asistencia Técnica para mejorar los Servicios de Agua Potable en Santa Rosa	36
30	Castrovirreyna	Tantar	Tantar	Pachamama Raymi-Tantara	51
31	Castrovirreyna	Tantar	Tantar	Rehabilitación y Mejoramiento del Sistema de Agua Potable de Tantara con Asistencia Técnica para mejorar los Servicios de Agua Potable	213
32	Huaytar	Córdova	Arenales	Pachamama Raymi-Cordova	19
33	Huaytar	Córdova	Chuspe	Pachamama Raymi-Cordova	18
34	Huaytar	Córdova	Huambo	Pachamama Raymi-Cordova	26
35	Huaytar	Córdova	Norguay	Pachamama Raymi-Cordova	19
36	Huaytar	Córdova	Palcacha	Rehabilitación y Mejoramiento Sistema de riego Palcacha	90
37	Huaytar	Córdova	Ticcrac	Rehabilitación y Mejoramiento Sistema de riego Huaycococho	59
38	Huaytar	Ocoyo	Cercado de Ocoyo	Pachamama Raymi-Ocoyo	25
39	Huaytar	Ocoyo	Ocoyo – Cruz Pampa	Pachamama Raymi-Ocoyo	25
40	Huaytar	Ocoyo	Pacomarca	Pachamama Raymi-Ocoyo	66
41	Huaytar	Ocoyo	Taracachi - Vichuri	Pachamama Raymi-Ocoyo	20
42	Huaytar	San Francisco de Sangayaico	Cercado de Sangayaico	Pachamama Raymi-Sangayaico	66
43	Huaytar	San Francisco de Sangayaico	Rurupa	Rehabilitación de canal de riego Rurupa	60
44	Huaytar	San Francisco de Sangayaico	San Antonio de Rurupa	Pachamama Raymi-Sangayaico	25

Anexo 4

Actividades realizadas por Ayuper

nr	Provincia	Distrito	Centro Poblado	Actividad	Familias
45	Huaytará	San Francisco de Sangayaico	San Antonio de Tincoc Hullpa	Pachamama Raymi-Sangayaico	3
46	Huaytará	San Francisco de Sangayaico	San José de Yanama	Pachamama Raymi-Sangayaico	25
47	Huaytará	San Francisco de Sangayaico	San Juan de Ocoro	Pachamama Raymi-Sangayaico	19
48	Huaytará	San Francisco de Sangayaico	Sangayaico	Muro de contencion canal Laylona	45
49	Huaytará	San Francisco de Sangayaico	Sangayaico	Rehabilitación de pozo nocturno Auqui	22
50	Huaytará	San Francisco de Sangayaico	Sangayaico	Rehabilitación de pozo nocturno Llacas	15
51	Huaytará	San Francisco de Sangayaico	Sangayaico	Rehabilitación de canal Pichccana	22
52	Huaytará	San Francisco de Sangayaico	Sangayaico	Rehabilitación de canal Puquio	24
53	Huaytará	San Francisco de Sangayaico	Sangayaico	Rehabilitación de pozo nocturno Quinraypa	16
54	Huaytará	San Francisco de Sangayaico	Sangayaico	Rehabilitación de canal Suyo	18
55	Huaytará	San Francisco de Sangayaico	Sangayaico	Rehabilitación de canal Yanamacha	30
56	Huaytará	San Francisco de Sangayaico	Santa Rosa de Acora	Pachamama Raymi-Sangayaico	48
57	Huaytará	San Isidro-Huirpachanca	Mollecancha	Pachamama Raymi-Huirpachanca	24
58	Huaytará	San Isidro-Huirpachanca	San Martín	Pachamama Raymi-Huirpachanca	32
59	Huaytará	San Isidro-Huirpachanca	San Martín	Rehabilitación y Mejoramiento Sistema de riego San Martin	60
60	Huaytará	Santiago de Chocorvos	Andaymarca	Construccion muro de proteccion y rehabilitación de canal principal Andaymarca	140
61	Huaytará	Santiago de Chocorvos	Andaymarca	Pachamama Raymi-Chocorvos	23
62	Huaytará	Santiago de Chocorvos	Andaymarca	Rehabilitación de pozo nocturno de Andaymarca	20
63	Huaytará	Santiago de Chocorvos	Lucmayoc	Rehabilitación captacion sistema de riego Hercceran	70
64	Huaytará	Santiago de Chocorvos	Lucmayoc	Pachamama Raymi-Chocorvos	17
65	Huaytará	Santiago de Chocorvos	Lucmayoc	Construccion de Puente Acueducto Lucmayocc	15
66	Huaytará	Santiago de Chocorvos	Lucmayoc	Rehabilitación de acueducto en canal Lucmayocc	17
67	Huaytará	Santiago de Chocorvos	Obraje	Pachamama Raymi-Chocorvos	26
68	Huaytará	Santiago de Chocorvos	San Antonio de Cacre	Pachamama Raymi-Chocorvos	22

Anexo 4

Actividades realizadas por Ayuper

nr	Provincia	Distrito	Centro Poblado	Actividad	Familias
69	Huaytará	Santiago de Chocorvos	San Antonio de Pampacocha	Pachamama Raymi-Chocorvos	14
70	Huaytará	Santiago de Chocorvos	San Antonio de Pampacocha	Rehabilitación de pozo nocturno Pampacocha	22
71	Huaytará	Santiago de Chocorvos	San José de Challaca	Pachamama Raymi-Chocorvos	22
72	Huaytará	Santiago de Chocorvos	San Luis de Corerac	Pachamama Raymi-Chocorvos	20
73	Huaytará	Santiago de Chocorvos	San Luis de Olaya	Muro de contencion del reservorio Pahua	80
74	Huaytará	Santiago de Chocorvos	San Luis de Olaya	Pachamama Raymi-Chocorvos	32
75	Huaytará	Santiago de Chocorvos	San Luis de Olaya	Rehabilitación de Pozo Nocturno Pahua	33
76	Huaytará	Santiago de Chocorvos	San Miguel de Curis	Pachamama Raymi-Chocorvos	61
77	Huaytará	Santiago de Chocorvos	San Miguel de Curis	Rehabilitación de pozo nocturno Termicasa	25
78	Huaytará	Santiago de Chocorvos	San Miguel de Curis	Rehabilitación de pozo nocturno Cuchicancha	30
79	Huaytará	Santiago de Chocorvos	San Miguel de Curis	Rehabilitación de pozo nocturno Yauri	28
80	Huaytará	Santiago de Chocorvos	San Pedro de Puente	Construccion de acueducto Isosniyoc y Lachahuasi	24
81	Huaytará	Santiago de Chocorvos	Santa Rosa de Otuto	Pachamama Raymi-Chocorvos	23
82	Huaytará	Santiago de Chocorvos	Villa Alta de Huanas	Pachamama Raymi-Chocorvos	44
83	Huaytará	Santiago de Chocorvos	Villa Alta de Huanas	Rehabilitación de canal Ccaracha	62
84	Huaytará	Santiago de Chocorvos	Villa Alta de Huanas	Rehabilitación de pozo nocturno Villa Alta de Huanas	80
85	Huaytará	Santiago de Chocorvos	Villa Alta Huanas	Construccion muro de contencion canal Ccaracha	120
86	Huaytará	Santo Domingo de Capillas	Capillas Cercado	Pachamama Raymi-Capillas	40
87	Huaytará	Santo Domingo de Capillas	Ccoñocro	Rehabilitación de canal Ccoñocro	26
88	Huaytará	Santo Domingo de Capillas	Compina	Rehabilitación de canal Compina	24
89	Huaytará	Santo Domingo de Capillas	Huañacancha	Pachamama Raymi-Capillas	38
90	Huaytará	Santo Domingo de Capillas	Lupaly	Rehabilitación de canal Lupaly	14
91	Huaytará	Santo Domingo de Capillas	Ocruztambo	Pachamama Raymi-Capillas	15
92	Huaytará	Santo Domingo de Capillas	Ocruztambo	Rehabilitación de canal Ocruztambo	18
93	Huaytará	Santo Domingo de Capillas	Pampahuasi	Pachamama Raymi-Capillas	18

Anexo 4

Actividades realizadas por Ayuper

nr	Provincia	Distrito	Centro Poblado	Actividad	Familias
94	Huaytará	Santo Domingo de Capillas	Tayaccocha	Rehabilitación de canal Tayaccocha	16
95	Huaytará	Santo Domingo de Capillas	Tinquiccocha	Pachamama Raymi-Capillas	23
96	Huaytará	Santo Domingo de Capillas	Tinquiccocha	Rehabilitación de canal Tinquiccocha	16
97	Huaytará	Santo Domingo de Capillas	Trapiche	Rehabilitación de canal Trapiche	24
98	Huaytará	Santo Domingo de Capillas	Vista Alegre	Pachamama Raymi-Capillas	35
99	Yauyos	Alis	Alis	Pachamama Raymi-Alis	18
100	Yauyos	Alis	Alis	Apoyo a reconstrucción de represa en la laguna de Silacocha	80
101	Yauyos	Alis	Alis	Rehabilitación del Sistema de Agua Potable de Alis con Asistencia Técnica para mejorar los Servicios de Agua Potable	153
102	Yauyos	Alis	Tinco	Pachamama Raymi-Alis	8
103	Yauyos	Colonia	Bellavista	Pachamama Raymi-Colonia	22
104	Yauyos	Colonia	Caserio Huayo	Canal de Riego Huayo 200 ml (Revestimiento de concreto).	66
105	Yauyos	Colonia	Casinta	Pachamama Raymi-Colonia	36
106	Yauyos	Colonia	Casinta	Asistencia Técnica para mejorar los Servicios de Agua Potable en Casinta	85
107	Yauyos	Colonia	Oyunco	Pachamama Raymi-Colonia	25
108	Yauyos	Colonia	Oyunco	Asistencia Técnica para mejorar los Servicios de Agua Potable en Oyunco	136
109	Yauyos	Colonia	Pampaca	Pachamama Raymi-Colonia	29
110	Yauyos	Colonia	Pampaca	Canal de Riego Pampaca 300 ml. (Revestimiento de concreto).	50
111	Yauyos	Colonia	Pampas	Pachamama Raymi-Colonia	40
112	Yauyos	Colonia	Pampas	Canal Principal Tranca Caspaquiche 500 ml. (Revestimiento de concreto).	180
113	Yauyos	Colonia	Pampas	Rehabilitación del Sistema de Agua Potable de Pampas con Asistencia Técnica para mejorar los Servicios de Agua Potable	175
114	Yauyos	Colonia	Quisque	Pachamama Raymi-Colonia	33
115	Yauyos	Colonia	Quisque	Canal de Riego Quisque 400 ml	98
116	Yauyos	Colonia	San Pedro de Cusi	Pachamama Raymi-Colonia	48

Anexo 4

Actividades realizadas por Ayuper

nr	Provincia	Distrito	Centro Poblado	Actividad	Familias
117	Yauyos	Colonia	San Pedro de Cusi	Canal Cusi 250 m.l. con puente aereo entubado de 90 ml.	107
118	Yauyos	Colonia	San Pedro de Cusi	Construcción de 10 viviendas de adobe sismo resistente en Cusi	10
119	Yauyos	Laraos	Laraos	Pachamama Raymi-Laraos	92
120	Yauyos	Laraos	Laraos	Construcción de 10 viviendas de adobe sismo resistente en Laraos	10
121	Yauyos	Laraos	Tintín	Pachamama Raymi-Laraos	19
122	Yauyos	Madean	Madean	Pachamama Raymi-Madean	48
123	Yauyos	Madean	Madean	Canal de Riego Yuncaypara, 300 ml. (Revestimiento de concreto)	140
124	Yauyos	Madean	Madean	Asistencia Técnica para mejorar los Servicios de Agua Potable en Madean	176
125	Yauyos	Madean	Ortígal	Pachamama Raymi-Madean	32
126	Yauyos	Madean	Ortígal	Asistencia Técnica para mejorar los Servicios de Agua Potable en Ortígal	50
127	Yauyos	Madean	Tayamarca	Pachamama Raymi-Madean	25
128	Yauyos	Viñac	Apuri	Pachamama Raymi-Viñac	46
129	Yauyos	Viñac	Apuri	Canal Cruzpampa 540 ml	300
130	Yauyos	Viñac	Esmeralda	Pachamama Raymi-Viñac	22
131	Yauyos	Viñac	Grau	Pachamama Raymi-Viñac	26
132	Yauyos	Viñac	La Florida	Pachamama Raymi-Viñac	46
133	Yauyos	Viñac	La Florida	Asistencia Técnica para mejorar los Servicios de Agua Potable en La Florida	87
134	Yauyos	Viñac	Tambopata	Pachamama Raymi-Viñac	20
135	Yauyos	Viñac	Tambopata	Asistencia Técnica para mejorar los Servicios de Agua Potable en Tambopata	44
136	Yauyos	Viñac	Viñac	Pachamama Raymi-Viñac	57
137	Yauyos	Viñac	Viñac	Asistencia Técnica para mejorar los Servicios de Agua Potable en Viñac	208
138	Yauyos	Yauyos	Aquicha	Pachamama Raymi-Yauyos	47
139	Yauyos	Yauyos	Aquicha	Revestimiento Canal Huaychiri, 10 ml.	10
140	Yauyos	Yauyos	Aquicha	Revestimiento Canal Tomagrande, 52 ml.	30
141	Yauyos	Yauyos	Aquicha	Revestimiento Canal Pacchaya, 100 ml.	15

Anexo 4

Actividades realizadas por Ayuper

nr	Provincia	Distrito	Centro Poblado	Actividad	Familias
142	Yauyos	Yauyos	Aquicha	Revestimiento Canal Chilcatoma, 210 ml.	25
143	Yauyos	Yauyos	Auco	Revestido tramos criticos canal Tarma, Sector 3	54
144	Yauyos	Yauyos	Auco	Pachamama Raymi-Yauyos	44
145	Yauyos	Yauyos	Auco	Revestimiento Canal Principal Aucco, 500 ml.	138
146	Yauyos	Yauyos	Grau	Pachamama Raymi-Yauyos	26
147	Yauyos	Yauyos	Magdalena del Rio	Pachamama Raymi-Yauyos	24
148	Yauyos	Yauyos	Puente Auco	Pachamama Raymi-Yauyos	31
149	Yauyos	Yauyos	Santo Domingo	Pachamama Raymi-Yauyos	29
150	Yauyos	Yauyos	Yauyos (comision regantes)	Pachamama Raymi-Yauyos	35



Anexo 5

Conclusiones de la evaluación final de Ayuper

Enrique Nolte

1. El Proyecto atendió a más de 5,500 familias de 17 distritos y 90 comunidades o grupos predominantemente rurales en las provincias de Yauyos (Región Lima), Castrovirreyna y Huaytará (Región Huancavelica). La cobertura abarcó uno o más de los temas seleccionados a las familias agrupadas por comunidades, anexos o barrios.
2. La base de análisis y relacionamiento para la selección de espacios geográficos y sociales fue el Municipio Distrital. La existencia de proyectos para organizaciones formales, el compromiso de los municipios de aportar recursos de contrapartida en efectivo o en bienes y servicios, así como el compromiso de las bases sociales para aportar fuerza de trabajo no especializada, fueron condiciones que facilitaron la selección, a partir del amplio y complejo universo de cada provincia.
3. A través de Cáritas, por medio de la tercerización optada por el Proyecto desde su inicio, se atendió la construcción de 44 viviendas (20 en Yauyos y 24 en Castrovirreyna). Las familias atendidas no sólo cuentan ahora con una vivienda básica sismo-resistente sino que han comprendido sus principios y aprendido las técnicas de edificación para eventuales ampliaciones o la construcción de nuevas edificaciones. Adicionalmente, los albañiles y maestros de obra locales también adquirieron estos conocimientos especializados y practicaron sus técnicas bajo supervisión profesional experta.
4. Se realizó la rehabilitación/construcción de canales, reservorios y otras partes de componentes de 46 sistemas de riego, cubriendo 1553 Ha de 2372 familias; de esas obras, a cargo de Cáritas estuvieron las de las Provincias Yauyos y Castrovirreyna y a cargo de los Municipios Distritales las de la Provincia Huaytará. En todos los casos, las poblaciones locales cumplieron entusiasta y sacrificadamente con sus aportaciones en trabajo, especialmente en la recolección y acarreo de materiales hasta los sitios de las obras; igualmente, la mayoría de los municipios cumplió con entregar sus aportes, principalmente en físico.
5. 1167 personas representantes de 1896 número de familias fueron capacitadas en gestión de los sistemas de agua y saneamiento a través de 14 JASS y con la participación por tercería, de PROAGUA.
6. Otras 743 personas de Municipalidades Distritales de las Provincias de Yauyos, Castrovirreyna y Huaytara, incluyendo funcionarios municipales, de escuelas y centros de salud, recibieron capacitación en Gestión de Riesgos, formación y roles de los Comités de Defensa Civil, a través de COVIPRED, entidad que también levantó 12 mapas técnicos de gestión de riesgo en 3 centros poblados y 4 mapas parlantes de identificación de peligros para comunidades de distritos de la Provincia Huaytará y Castrovirreyna.
7. El restablecimiento de la seguridad alimentaria y otros pequeños emprendimientos productivos familiares fue promovido y desarrollado por las familias siguiendo la metodología Pachamama Raymi, por tercería a cargo de la ONG del mismo nombre. Este componente realizó concursos que incluyeron mejoras en la organización, ordenamiento, limpieza y embellecimiento de la vivienda familiar que activaron fuertemente las capacidades de organización, creatividad, participación

Anexo 5

Conclusiones de la evaluación final de Ayuper

- y competitividad entre todos los miembros de las familias, generando un ambiente positivo y de autoestima elevada. Tal condición colectiva fue la base motivacional para atender con entusiasmo otras iniciativas, especialmente en la instalación de biohuertos, mejoras en algunos cultivos y crianzas, incluyendo la producción de abonos orgánicos y controladores biológicos. Esta iniciativa fue básica en el resultado alcanzado de restablecimiento de fuentes propias de producción de alimentos, con pequeños excedentes dirigidos al mercado. También se promovió la organización de ferias que tuvieron una notable aceptación.
8. La población participante en una muy relevante mayoría expresó su satisfacción por los servicios recibidos. Las visitas de campo, entrevistas y encuestas, han generado la siguiente información de carácter evaluativo del impacto del Proyecto:
 - a. La construcción de viviendas alcanzó como valoración una nota de 15 sobre 20. Todas las familias visitadas en sus nuevas viviendas o en proceso de edificación están altamente satisfechas y agradecidas. También con planes de continuar posteriormente con la ampliación a más habitaciones, sobre la base de los conocimientos adquiridos. El 91 % de la población muestreada declaró haber participado activamente y cumplido con sus compromisos de aporte de trabajo.
 - b. La construcción de canales y otros componentes de sistemas de manejo de agua para riego alcanzó como valoración una nota de 15 sobre 20. Una muy ostensible satisfacción general expresaron todas las familias atendidas con estas obras, señalando su relevancia ante la ya experimentada y significativa reducción de los volúmenes de agua aportados por las lluvias; y más relevante aún ante la ya difundida información de la predicción del SENAMHI y la NOAA, anticipando un año de sequía en el sur-este peruano para el período 2010-2011. La tasa de cumplimiento en la participación alcanzó al 92% de las personas encuestadas y un 91.5% se declaró muy satisfecho con dichas obras.
 - c. Las capacitaciones a la población agrupada en las JASS recibieron una valoración promedio de 15 sobre 20, con un 26% de personas declarando haber aprendido parcialmente y un 65 % declarando haber aprendido bien dicho sistema de gestión. Se apreció directamente a varias JASS operando de acuerdo a las prácticas recomendadas y demostrando una morosidad menor al 15% en el aporte de cuotas de sus asociados, al Fondo de Mantenimiento.
 - d. En el caso de la Gestión de Riesgo, la calificación general fue de 75%, por las capacitaciones recibidas en el tema de identificación y mapeo de riesgos, así como en la formación y funciones de los Comités de Defensa Civil.
 - e. En las capacitaciones en proyectos productivos, incluyendo el mejoramiento de las viviendas, instalación de cocinas mejoradas, huertos y crianzas familiares, la valoración general fue de 17. sobre 20. Adicionalmente, el 32% declaró que gasta menos y un 45% que come mejor, mientras que el 10% dijo que está vendiendo más y 13% dijo que ahora gana más dinero.
 9. Como síntesis del estado de ánimo y las percepciones de la población atendida por AYUPER, el 90% dijo estar mejor que tres años atrás y el 82% declaró que considera que dentro de 5 años estará mejor que en el presente. Ambos indicadores señalan un elevado optimismo, que se asocia a un estado de ánimo positivo, si bien la visión de futuro parece reflejar la preocupación generalizada de que el cierre de AYUPER

Anexo 5

Conclusiones de la evaluación final de Ayuper

podría provocar un detenimiento o disminución del avance hacia el desarrollo que ya habían experimentado en los últimos 12 meses.

10. Las percepciones sobre las áreas específicas en que la población considera que ha progresado más, priorizan en forma decreciente los siguientes temas: Mejor calidad de vida 81%; Mayor participación comunal 67%; Mejor comunicación familiar 60%; Mejor coordinación con las autoridades 53%; Mejores contactos 34%; Mayores ingresos económicos 33%; el 3% señaló que el Proyecto “no me ha servido mucho” e igual porcentaje, “no me ha servido nada”.
11. En términos presupuestales y de uso eficiente y eficaz de los recursos financieros, se han alcanzado metas mayores a las programadas, por el apalancamiento de recursos a partir de los municipios, de gestiones complementarias ante otras fuentes, como en el caso de ProAgua con la Embajada de Alemania, la mayor cobertura alcanzada por Pachamama Raymi y la articulación de tres Proyectos vinculados a la GTZ-Cooperación Alemana (SSF ADOBE, COVIPRED y AYUPER), especialmente los dos últimos, compartiendo costos y haciendo sinergias.
12. A la luz de toda la información cualitativa y cuantitativa levantada, esta Evaluación concluye en que AYUPER cumplió y superó los compromisos especificados en las metas físicas, y superó los objetivos de desarrollo. No sólo ha contribuido a mitigar el sufrimiento y las carencias vinculadas al sismo del 2007 de las poblaciones atendidas, sino que ha construido competencias y generado habilidades. Ha despertado en ellas y en sus autoridades, altos niveles de optimismo y la convicción de que en gran medida, el desarrollo es una aspiración vital alcanzable a través de sus propias potencialidades y organizaciones. Se han fortalecido muy importantes intangibles al interior de la familia, de las comunidades y otras organizaciones de base, de los gobiernos locales, elevando los niveles de confianza. Se ha elevado la resiliencia del conjunto de la población, creando condiciones favorables para que los daños por futuros fenómenos naturales, incidan o afecten menos a esas poblaciones. Finalmente, se han sentado sólidas bases para la promoción del desarrollo, con una población que se siente capaz de construirlo y unos gobiernos locales más conscientes y fortalecidos en sus roles y una parte de la cooperación internacional atenta a estas oportunidades.

Anexo 6

Personal de RECOSUR (Ayuper, COVIPRED y SFF-Adobe)

PROYECTO AYUPER		
Nombres y Apellidos	Cargo	Correo Electrónico
Piet van Driel	Jefe del Proyecto	pdriel@gmail.com
Rocio Peña Mendivil	Administradora	rociompm@gmail.com
Iván Arturo Chocano Cisneros	Asistente del Jefe (30% de su tiempo)	chocanoar@gmail.com
Marita Uribe Cánepa	Secretaria - Recepcionista	mcanela34@hotmail.com
Deciderio Huamán Bueno	Coordinador Castrovirreyna	decy_hb@yahoo.es
Jorge Luis Jordán Pareja	Coordinador Yauyos	jlujordan@hotmail.com
Armando Moyonero Huamán	Coordinador Huaytará - Jefe a.i.	amoyonero88@hotmail.com
Víctor Alejandro Vilca Otazú	Chofer	
David Muñoz Loyza	Chofer	david_5710@hotmail.com
Clener Edu Vasquez Toribio	Chofer	
Gari Solórzano Cantara	Gestión de Información y Visibilidad (medio tiempo)	garierick7@gmail.com

Nota: Entre noviembre 2008 y marzo 2009 participaron también en el proyecto AYUPER los Srs. Rodolfo Tinoco Rodríguez, Rodolfo Palomino Palomino, Floriberto Quispe Cáceres, como también la Sra. Claudia Laurente Castillo, como coordinadores provinciales. Asimismo, el Sr. Rolando Chevarria como administrador.

PROYECTO COVIPRED		
Nombres y Apellidos	Cargo	Correo Electrónico
Claus Kruse	Jefe del Proyecto	ckruset@yahoo.com
Juan Carlos Montero Chiritos	Coordinador de Gestión de Riesgo Regional y Ordenamiento Territorial	jcmonteroch@gmail.com
Víctor H. Reynaga Rivas	Coordinador de Vivienda y Gestión de Riesgo Local	Reynaga_rivas@yahoo.es
Edin Rony Reyez Checcllo	Promotor Local de Gestión de Riesgo	ingrony@yahoo.es ; ingrony@hotmail.com
Edilberto Benavides Niño	Asistente Administrativo	eddyto1@hotmail.com
Yesenia Pérez Cano	Secretaria - Recepcionista	yessy_pkdo9@hotmail.com
Gari Solórzano Cantara	Comunicador / Chofer (medio tiempo)	garierick7@gmail.com
Carlos Antonio Chipani Benavente	Chofer	cachcarlos75@hotmail.com
Daniel Malasquez Linares	Chofer	leosebast@hotmail.com
Luis Manuel Sánchez Fernandez	Consultor	luismsf@hotmail.com

PROYECTO SFF-Adobe		
Nombres y Apellidos	Cargo	Correo Electrónico
Lucía Ramos Cuba	Coordinadora Local	lucia_ramos_cuba@yahoo.es
Maria Gladys Suares Santa Cruz	Promotora y Asesora Programa Gestión de Riesgo de Desastre	mgssc40@yahoo.com
Harry Stuart Díaz Rivera	Administrador	hstuart7@yahoo.com

Anexo 7

Distritos y alcaldes

N	Distrito	Nombre del Alcalde
	Provincia de Yuyos	Alcalde Provincial: Diomides Alfonso Dionisio Inga
1	Yauyos	Diomides Alfonso Dionisio Inga
2	Colonia	Hernán Justo Damián Cotache
3	Viñac	Teodoro Dionisio Carrión Huamán
4	Madeán	Leonardo Severo Flores Javier
5	Alis	Guzmán Domingo Obispo Taype
6	Laraos	Albin Laureano Brañez Huallullo
	Provincia de Castrovirreyna	Alcalde Provincial: Mario Encarnación López Saldaña
1	Aurahuá	Martín Reynaldo Nolberto Isidro
2	Chupamarca	Mcgovern Herbert Cullanco Canto
3	Huamatambo	Darío Temistocles Mendoza Villegas
4	San Juan	Máximo Augusto Gutiérrez Huamán
5	Tantará	Juan Antezana Violeta (antes Cirilo Urbina Torres-fallecido julio 2010)
	Provincia de Huaytará	Alcalde Provincial: Raúl Paredes Mantari
1	Ocoyo	Mauro Huamán Echevarria
2	Santiago de Chocorvos	Oscar Julián Paredes Mantari
3	Santo Domingo de Capillas	Percy Guillermo Sante
4	Córdova	Pablo Genaro Huarcaya Licas
5	San Francisco de Sangayaico	Wilmer Cabrera Huamani
6	San Isidro de Huirpachanca	Luis Renán Huarcaya Alvites

Siglas usadas

AGRORURAL	Programa de desarrollo productivo agrario rural del Ministerio de Agricultura, Perú
AYUPER	Apoyo para la rehabilitación y reconstrucción de las áreas afectadas por el terremoto, ocurrido en la zona sur de Perú, el 15 de agosto del 2007 – Ayuda a Perú. Financia la Comisión Europea y ejecuta la GTZ.
BMZ	Ministerio de Cooperación al Desarrollo de Alemania (Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung)
CARITAS	CARITAS del Perú
CE	Comisión Europea
COSUDE	Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación
COVIPRED	Proyecto en Perú de la GTZ de construcción de viviendas sismorresistentes y prevención de desastres en los departamentos de Ica y Huancavelica.
DCE	Delegación de la Comisión Europea ("Embajada" en Lima). Ahora DUE.
DUE	Delegación de la Unión Europea ("Embajada" en Lima), Antes DCE.
FONCODES	Fondo de Cooperación para el Desarrollo Social (Ministerio de la Mujer y Desarrollo Social, Perú)
FORSUR	Fondo de Reconstrucción del Sur
GTZ	Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit, GmbH (Cooperación Alemana al Desarrollo/ GTZ)
IFS	Instrument for Stability (Instrumento para la estabilidad socio-económico post desastres de la Unión Europea): proyecto post-desastre de la Unión Europea.
INDECI	Instituto Nacional de Defensa Civil del Perú
JASS	Juntas Administradoras de Servicios de Saneamiento
NOAH	National Oceanic and atmospheric administration
OCDE	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico
OCHA	Office for the Coordination of Humanitarian Affairs , Naciones Unidas (Oficina de las Naciones Unidas para la coordinación de la ayuda humanitaria).
ONG	Organización No Gubernamental
PCM	Presidencia del Consejo de Ministros
PR	Pachamama Raymi: nombre de metodología de trabajo (con concursos). También ONG.
PROAGUA	Programa de Agua Potable y Alcantarillado de la Cooperación Técnica Alemana (GTZ) en el Perú
RECSUR	Conjunto de tres proyectos en el Perú de la GTZ de apoyo a la reconstrucción a raíz del sismo de agosto 2007
SENAMHI	Servicio Nacional de Meteorología e Hidrología del Perú
SENCICO	Servicio Nacional de Capacitación para la Industria de Construcción (Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento - Perú)
SFF-Adobe	Proyecto en Perú de la GTZ (con cofinanciamiento de COSUDE) para el fomento de construcciones de adobe antisísmicas en el marco de la reconstrucción de la región Ica
UE	Unión Europea







Ahora llegando al final del proyecto AYUPER, presentamos esta publicación, fruto de un proceso relámpago sobre "lecciones aprendidas" del proyecto AYUPER: su diseño, su enfoque, criterios y metodologías, su relación con la población afectada por el sismo y sus autoridades locales y con los otros dos proyectos SFF-Adobe y COVIPRED.

Es una publicación con muchas limitaciones, por el poco tiempo que le hemos podido dedicar. No pretendemos producir un balance completo y presentar reflexiones y lecciones concluidas y concertadas. Este no es por tanto un producto acabado pero, a pocas semanas del cierre definitivo de AYUPER, nos pareció que valía la pena compartir lo que teníamos a mano para que el lector le pueda sacar el provecho que le convenga.

Deutsche Gesellschaft für
Technische Zusammenarbeit (GTZ) GmbH

Dag-Hammarskjöld - Weg 1 5
65760 Eschborn / Germany
T + 49 61 96 79 - 0
F + 49 61 96 79 - 11 15
E info@gtz.de
I www.gtz.de