

827
PE 88

JAN HENDRIKS

PROMOCION RURAL Y PROYECTOS DE RIEGO

*La experiencia del proyecto "Rehabilitación
del antiguo canal La Estrella - Mollepata"
Cusco - Perú*

827 PE88
5143

CADEP Centro Andino de Educación y Promoción "José María Arguedas"

LIBRARY, INTERNATIONAL RELATIONS
CENTRE FOR COMMUNITY WASTE WATER TREATMENT
AND SANITATION (COWS)

P.O. Box 93100, 2309 AD The Hague
The Netherlands
Tel: (+31) 814911 ext. 141/142

ISI: 5143

LC: 827 PE 88

JAN HENDRIKS

PROMOCION RURAL Y PROYECTOS DE RIEGO

*La experiencia del proyecto "Rehabilitación
del antiguo canal La Estrella - Mollepata"
Cusco - Perú*

CADEP Centro Andino de Educación y Promoción "José María Arguedas"

© Centro Andino de Educación y Promoción (CADEP) "José María Arguedas"
Calle Saphi 808
Cusco, PERU

Tel. No. (084) - 22.80.21

Autor: Jan Hendriks

Corrección: Edilberto Portugal (CADEP)
Vera Gianotten (SNV)
Jorge Luis Puerta (CEDUR
"UNUNCHIS")

Edición gráfica y diseño: Ricardo Carrera

Impresión: Centro de Proyección Cristiana

Se autoriza la reproducción total o parcial de la presente publicación citando la fuente.

Cusco, Diciembre 1988

Auspiciado por el Servicio Holandés de Corporación Técnica y Social (SNV)

*A mis padres, que me
enseñaron a luchar con sonrisa
para una causa seria*

“El hombre de los Andes tuvo que trabajar duramente, construir andenes sobre las faldas escarpadas, altísimas y severas de los montes, trasladar buenas tierras a esas explanadas, y cuidarlas año tras año contra la erosión, los derrumbes, los fuertes vientos. Las casas, fortalezas y templos, tuvieron que ser construidos con piedras que eran arrancadas de canteras que formaban montañas. El hombre de los Andes bebía, desde la infancia, el aire, el semblante de un paisaje quebrado, desnudo de árboles, donde el ojo humano alcanzaba inmensas distancias pobladas por una orografía abrumadora y exaltante”.

**JOSE MARIA ARGUEDAS, “La Prensa”, Lima,
23 de Setiembre de 1953.**

INDICE

GLOSARIO	9
PRESENTACION	11
MARCO DE REFERENCIA	13
1. INTRODUCCION	17
2. DESCRIPCION DE LA ZONA	27
3. LA INFRAESTRUCTURA DE RIEGO EN EL DISTRITO DE MOLLEPATA	33
4. RESEÑA DEL PROYECTO "REHABILITACION DEL ANTIGUO CANAL LA ESTRELLA"	39
4.1 La etapa informal	39
4.2 La etapa de formalización	42
4.3 La etapa de integración	46
5. EL COPRES COMO ORGANIZACION CAMPESINA	55
5.1 Datos generales	55
5.2 El trabajo físico de los sectores en el COPRES	59
5.3 Organigrama y desarrollo de la gestión	65
5.4 Los campesinos y su apropiación del proyecto	69
5.5 La participación de la mujer	74
5.6 Problemas orgánicos en el COPRES	76
6. EL ROL DEL EQUIPO ASESOR	85
6.1 Conceptos sobre el trabajo	85
6.2 Proceso de constitución del equipo asesor	86
6.3 La subestimación institucional del proyecto	89
6.4 La compatibilidad entre metas y metodología	92
6.5 La autoridad del equipo asesor	97
6.6 La promoción "Artificial"	101

6.7	Los Dilemas Políticos	103
6.8	La relación con el sector público	105
7.	SISTEMA DE DISTRIBUCION DE AGUAS	109
7.1	La infraestructura existente	109
7.2	El manejo en tiempos pasados	110
7.3	Las nuevas propuestas de distribución	111
7.4	¿Cómo avanzar en las soluciones?	116
8.	LA TECNOLOGIA Y SU ORGANIZACION	119
8.1	La formación profesional	119
8.2	La tecnología tradicional aplicada en el canal "La Estrella"	120
8.3	Técnicas aplicadas en la actual rehabilitación	122
8.4	Problemas técnicos aún no dominados	125
8.5	La organización en función de la tecnología	126
9.	EVALUACION ECONOMICA	133
9.1	El costo del proyecto	133
9.2	Las economías del COPRES	137
9.3	Beneficios para la familia campesina	140
10.	CONCLUSIONES, HIPOTESIS, INTERROGANTES	145

GLOSARIO

- CADEP "J.M.A."** : Centro Andino de Educación y Promoción "José María Arguedas" (Cusco, PERU)
- CIPA** : Centro de Investigación y de Promoción Agraria (estatal); actualmente reorganizado.
- COOPOP** : Cooperación Popular (organismo regional estatal)
- COPRES** : Comité Pro-Rehabilitación y Riego del Canal "La Estrella" - Mollepata
- CORDECUSCO** : Corporación de Desarrollo-Cusco (organismo regional estatal)
- INGEMMET** : Instituto Geológico, Minero, y Metalúrgico
- ONAA** : Oficina Nacional de Apoyo Alimentario (estatal)
- ONG** : Organización No-Gubernamental (Institución Privada de Promoción)
- ORDESO** : Organismo Regional de Desarrollo Sur-Oriente (estatal); actualmente CORDECUSCO
- PAIT** : Programa de Apoyo al Ingreso Temporal (estatal)
- PEBAL "J.M.A."** : Programa de Educación Básica Laboral "José María Arguedas" (que en 1985 se convirtió en el CADEP "J.M.A.")

- PRODERM** : Proyecto de Desarrollo Rural en Microregiones (convenio Perú-Holanda)
- SENCICO** : Servicio Nacional de Capacitación para la Industria de la Construcción
- SNV** : Servicio Holandes de Cooperación Técnica y Social

PRESENTACION

Somos testigos, en Anta (Cusco), de la aplicación —durante años— de inversiones importantes (verdaderamente tales si se las considera dentro del contexto serrano), en favor del desarrollo agrario: máquinas agrícolas por todas partes, instalaciones estabularias caras, almacenes de ladrillo, kilómetros de cemento para riego y drenaje. Nos apena decirlo: los resultados son normalmente mediocres, y no en pocos casos, frustrantes.

Frente a esta situación no es infrecuente escuchar explicaciones (sobre todo en pasillos de oficinas estatales) que aluden a una suelta rudeza de los campesinos andinos.

Este libro no se refiere a máquinas y construcciones inservibles. Al habernos, sin embargo, de la experiencia del CADEP en un antiguo canal de Mollepata, viene a tomar parte en el problema. Nos dice que las obras de los campesinos tienen larga vida (verdad muy reconocida si se trata de recordar líricamente el pasado); "las otras", las ajenas, pueden durar tan sólo una jornada. En Mollepata, el costoso Canal Nuevo, construido por el Estado en los años '70 —al margen de la experiencia y organización de los supuestos beneficiarios— lo prueba: poco después del día en que las aguas bajaron inaugurándolo, sus estructuras se derrumbaron.

Organización y sapiencia de los beneficiarios como eje; aporte externo creativo y crítico: ésta es la palabra de Jan Hendriks acerca de la experiencia colectiva en el viejo canal "La Estrella" que baja desde el nevado de Salkantay hasta las tierras calientes del territorio yunga. Es una fórmula que combina conocimientos y, al mismo tiempo, reclama el derecho —largamente negado a los andinos— de decidir acerca de su propio desarrollo.

Algunos lectores de esta obra se sorprenderán al encontrar el reconocimiento de que hubo debilidad en los estudios previos para la rehabilitación del antiguo canal, que carecía el proyecto de un equipo interdisciplinario plenamente constituido, que no se contaba con los recursos financieros. Y, sin embargo, los agricultores pobres de Mo-

llepata organizaron su comité (COPRES), trabajaron durante tres años desde las faldas del nevado hasta las tierras bajas. Cuando llegó la ayuda solidaria de AGRO ACCION ALEMANA — al cuarto año, los encontró con una organización reconocida en el distrito y con experiencia de construcción. Por todo esto ya no debe haber lugar para la sorpresa: el agua está llegando ya a las primeras chacras.

Ciertamente el comité de regantes COPRES (recientemente cambiado en CORES) no funciona como un comando de obra (al estilo de una empresa constructora), ni es una columna sindical con la firmeza de una vieja federación; tampoco ha asumido autogestionariamente el proyecto. Pero representa la conquista campesina más alta en un territorio donde nunca hubo tradición comunitaria. Representa un proceso en marcha de autoeducación.

Pero como todo proceso, implica muchas contradicciones, al centro de las cuales se ubica la complejidad técnica de un canal versus la capacidad de manejo de unos agricultores, en relación a la totalidad del proyecto. Sin embargo, —como lo reconoce el libro que presentamos— el proyecto, más allá de las exigencias de nivel profesional, no tiene más alternativa que ser enteramente de los campesinos sin agua de Mollepata.

En nombre del CADEP, institución que se educa en esta experiencia, hago llegar un agradecimiento sincero y profundo a quienes han hecho posible que participemos en ella: AGRO ACCION ALEMANA, el Servicio Holandés de Cooperación Técnica y Social (SNV), nuestro propio equipo asesor del proyecto "La Estrella", los campesinos de Mollepata, y al mismo Jan Hendriks, un gran técnico y al mismo tiempo un gran animador de todo el proceso educativo.

Cusco, Diciembre 1988

**EDILBERTO PORTUGAL S.
DIRECTOR CADEP "J.M.A."**

MARCO DE REFERENCIA

El presente documento es un intento y un esfuerzo por sistematizar y por compartir la experiencia del proyecto de riego llamado "Rehabilitación del Antiguo Canal La Estrella", en el distrito de Mollepata, Departamento del Cusco, Perú, con un público amplio.

El riego es de fundamental importancia para el desarrollo del agro en el Perú, tanto en la Costa como en la Sierra. En las últimas décadas ha sido impulsado mediante proyectos de gran inversión, pero con resultados no siempre alentadores. Estos resultados limitados no sólo se deben a adversas políticas agrarias, sino también al débil diseño social de cada proyecto con enfoques muy tecnicistas y desde intereses particulares.

Existe en el Perú una multitud de Instituciones Privadas de Promoción (las llamadas "ONG's": Organizaciones No-Gubernamentales); varias de ellas, se han interesado en los últimos años, en buscar alternativas de desarrollo en riego. El enfoque de estas nuevas experiencias es de tipo concientizador-capacitador-organizador, considerando el trabajo técnico-infraestructural como instrumento generador del desarrollo social y productivo.

A pesar de tener un impacto limitado, a pesar de los muchos errores que se repiten, a pesar de las debilidades técnicas que puedan tener los proyectos promocionales, esta búsqueda de alternativas de desarrollo tiene gran importancia para ser contrastada con los enfoques clásicos de desarrollo. La polémica se concentra alrededor de las opciones de desarrollo: ¿la sociedad avanza mediante el desarrollo de infraestructura física, avanza mediante la formación humana, o avanza mediante una combinación de las dos? Evidentemente, las fuerzas políticas dominantes en el Perú siempre han adorado a las obras físicas como los grandes logros de la sociedad, mientras que la formación humana ha quedado casi totalmente olvidada en la lu-

cha por el "desarrollo"; ni siquiera se ha integrado en función de las mismas obras físicas.

Hay necesidad de seguir mejorando las alternativas de desarrollo, experimentando, sistematizando, difundiendo, intercambiando y debatiendo. Las ONG's no pueden "guardarse" sus experiencias. Para que uno de estos intentos tenga mayor impacto en la sociedad peruana, ha de darse a conocer a fin de que pueda ganar influencia en la plataforma política e intelectual donde se estipulan las grandes pautas del llamado "desarrollo".

El proyecto "Rehabilitación del Antiguo Canal La Estrella" es uno de estos intentos en la búsqueda de alternativas de desarrollo social y productivo. Su impacto no sobrepasa el nivel de parte de un distrito; beneficia directamente a unas 250, máximo 300 familias y riega 200 hectáreas con proyección a 400. Sin embargo, su envergadura es considerable, dadas las posibilidades y la "elasticidad" de una ONG de regular tamaño y presencia como es el CADEP "José María Arguedas".

Con esto tocamos un punto polémico: el quehacer de muchas ONG's. Por un lado, la gran mayoría de las ONG's no pretenden reemplazar al Estado en la administración del desarrollo; más bien, las acciones de las ONG's apuntan normalmente hacia el apoyo de reivindicaciones legítimas del campesinado. Así, las acciones emprendidas se quedan en niveles marginales de desarrollo, benefician a un reducido número de familias, con modestas —y a veces aisladas— propuestas concretas; en condiciones políticas adversas, pareciera que las ONG's sólo ofrecen una especie de consuelo dentro de un contexto campesino de subsistencia y pobreza absoluta.

Por otro lado, existen ciertas oportunidades de desarrollo no asumidas o deficientemente planteadas por el Estado, de las cuales las ONG's no pueden o no quieren encargarse (muchas propuestas de pequeña y mediana irrigación se ubican en esta esfera). Justamente aquí se podrían encontrar ejes de trabajo a través de los cuales se pueda plantear un desarrollo coherente y con un impacto que supere la marginalidad. En este sentido, con el proyecto "Rehabilitación del Antiguo Canal La Estrella" el CADEP "J.M.A." está pisando un terreno casi virgen. Tiene el acierto de ofrecer muchas posibilidades para un

desarrollo integral, coherente e impactante y en un ámbito bien definido. Al mismo tiempo, recibe las críticas por "crear un estado dentro del Estado" y por ser un proceso demasiado ambicioso y complicado para ser asumido por una ONG.

Ha llegado el momento de preguntarnos: ¿Qué alternativas de desarrollo ofrecemos nosotros, las ONG's? Deberíamos apurarnos en responder esta pregunta, en virtud de los reclamos de una población rural que está atrapada entre grandes proyectos estatales frustrados y pequeños proyectos privados que no surten mayor efecto. Ello dentro de un contexto de ausencia de verdaderas alternativas nacionales, regionales y locales de desarrollo. Las esperanzas se están apagando, las frustraciones se están incrementando, las respuestas violentistas y represivas se están dando en forma cada vez más generalizada. El distrito de Mollepatá tampoco se salva de esta amenaza.

A pesar de su relativa importancia como proyecto, de su muy limitado impacto más allá del nivel local, el proyecto "Rehabilitación del Antiguo Canal La Estrella" ofrece una gran riqueza en sus experiencias concretas y nos brinda una oportunidad más de reflexión sobre las posibilidades y limitaciones de una alternativa de desarrollo.

Con el riesgo de inflar involuntariamente la importancia del proyecto, el experimento merece este análisis y esta reflexión para fomentar un debate más amplio sobre la problemática del riego y en general, sobre la factibilidad de estas alternativas de desarrollo en la sociedad peruana.

Quisiera agradecer al Centro Andino de Educación y Promoción (CADEP) "José María Arguedas" que ha demostrado voluntad para exponer no sólo los aciertos de su trabajo, sino también sus puntos críticos; esta apreciación tiene especial sentido si consideramos que muchas ONG's dejan cerradas sus puertas —evadiendo el debate— en defensa de sus particulares intereses institucionales y desestimando el valor de la autocrítica, tan predicada por ellas mismas.

Es necesario recalcar que este documento es el resultado de un trabajo conjunto, de un esfuerzo colectivo, tanto del CADEP "J.M.A.", y en especial del equipo del proyecto, como de los propios campesinos de Mollepatá. Sin ellos no habría nada que escribir.

A todas las personas que han participado y siguen participando en esta rica experiencia quisiera agradecerles por su realización, siendo su publicación sólo un reflejo de esta colectiva propiedad intelectual. En cuanto a la revisión, la corrección y la redacción final quisiera mencionar en especial la colaboración que he recibido de mis amigos Edilberto, Vera y Jorge Luis. Sin embargo, la responsabilidad final del contenido de este documento queda en manos de su autor.

Jan Hendriks

1. INTRODUCCION

El CADEP "José María Arguedas" es una institución privada de promoción rural que trabaja en la Provincia de Anta, en el Departamento de Cusco, Perú. La institución nació como Centro Básico de Capacitación Rural (CEBCAR) en el año 1968, una obra del Arzobispado del Cusco y cambió su nombre en el año de 1976 por el de Programa de Educación Básica Laboral (PEBAL) "José María Arguedas".

A partir de este año el PEBAL "J.M.A." definitivamente se enmarcó dentro de los lineamientos de la Educación Popular, apoyando a la organización, a su autovalorización y a los esfuerzos autogestionarios del campesinado de la Provincia de Anta. Hasta los años 1980/1981 la institución desarrollaba actividades como cursillos culturales y políticos, teatro, capacitación y apoyo activo a los movimientos campesinos.

Luego de las tomas de tierras, con las que el campesinado hizo su propia reforma agraria, se produjo un cambio radical en la estructura rural de Anta. En primer lugar, la organización campesina entró en un proceso de fuerte desarticulación, en parte por la cantidad de discrepancias internas surgidas a raíz de las nuevas relaciones sociales y de tenencia de la tierra.

Además, desmanteladas las Cooperativas Agrarias y retirado el fuerte apoyo estatal a ellas, los comuneros solicitaban cada vez más apoyo tangible —inversiones y servicios— a las entidades privadas que trabajan en la provincia.

Dentro de esta nueva coyuntura, el PEBAL "José María Arguedas" empezó a apoyar varios proyectos de desarrollo y a prestar servicios concretos: líneas crediticias, mejoramiento de ovinos, riego, etc. Con estos proyectos concretos, se ofrecían perspectivas amplias —hasta entonces poco aprovechadas— para constituirse en ejes motivadores y movilizados, de ensayos y experimentos autogestionarios con los grupos campesinos. Este concepto representaba un verdadero reto para llegar a un mejor desarrollo metodológico, estratégico y operativo del trabajo de campo.

Alrededor del año 1984 el PEBAL "José María Arguedas" se convirtió en la asociación civil —no-eclesiástica— CADEP "José María Arguedas", a raíz de fuertes discrepancias con el Arzobispado del Cusco. En este mismo período se trató de estructurar el trabajo de campo en un conjunto de 3 programas: el programa "Producción y Comercialización", el programa "Mujer Campesina" y el programa "Riego".

Las referencias históricas dadas líneas arriba son importantes para poder ubicar el proyecto "Rehabilitación del Antiguo Canal La Estrella" de Mollepata. Este proyecto se inició sin fondos propios a fines del año 1983. El trabajo inicial de promoción entonces guardaba muchas de las características de un estilo artesanal y se sustentaba en un enfoque muy ideológico y hasta utópico. Se carecía de la suficiente experiencia para darle un sólido manejo técnico y operativo, dentro de los lineamientos de la Educación Popular.

Sin embargo, la envergadura técnica y la complejidad promocional del proyecto "Rehabilitación del Antiguo Canal La Estrella" exigían cada vez más un enfoque profesional y un tratamiento serio y realista. En este sentido, las polémicas internas al respecto han contribuido al desarrollo institucional del CADEP "J.M.A.", en la búsqueda de adecuar, con responsabilidad, proyectos de gran inversión, dentro de los objetivos formativos y autogestionarios. Los problemas que se señalarán en adelante, demuestran que aún falta mucho por avanzar.

En el proyecto "Rehabilitación del Antiguo Canal La Estrella" en el distrito de Mollepata, se busca fomentar un proceso de desarrollo decidido y dirigido por la propia población campesina, con una propia gestión democrática. Siendo conscientes de las limitaciones de este objetivo dentro de una sociedad desarticulada, dependiente y discriminadora, este marco institucional ofrece un buen punto orientador.

A la vez, el objetivo autogestionario confluye con las exigencias organizativas para el mantenimiento de la infraestructura de riego una vez rehabilitada y para el manejo futuro de la distribución del agua. Es decir, si dentro del distrito no se logra forjar una sólida organización democrática que deje de frustrar a sus miembros, tampoco se logrará un buen manejo del sistema hídrico y otra vez el sueño de un distrito revitalizado se desvanecerá.

Por la geología y la topografía particularmente difíciles de la zona, los canales requieren de una atención especial que ningún agente externo estará en capacidad de brindar segura y permanentemente. Así pues, el objetivo autogestionario no sólo es un reto para la institución promotora, sino más que todo para la propia organización campesina de la zona.

Desde el "simple" impulso a una organización campesina en torno a la puntual rehabilitación técnica de un canal, hasta su impacto en el ámbito distrital, el enfoque del proyecto ha sido cada vez más integral y sus acciones se han complejizado (ejecución, desarrollo agrícola, intervenciones de carácter social y cultural, etc.).

Actualmente este enfoque integral reta seriamente a la capacidad de absorción y de realización de la organización beneficiaria y también de la institución promotora. Pues ya no se trata de desarrollar una metodología alrededor de una sola actividad, sino se entra en la complejidad de acciones interrelacionadas que deben ser estratégica y metodológicamente coherentes con el objetivo principal del proyecto: crear condiciones para un desarrollo autogestionario de la organización campesina. Una de estas condiciones es la claridad que debe ofrecer el proyecto, para estar al alcance de la capacidad analítica del campesino.

Sin embargo, la complejidad de un proyecto integral difícilmente podrá ser percibida con claridad, en su totalidad y detalle, faltando tiempo y oportunidades para analizarla con los beneficiarios. Así es como existe el peligro de que el enfoque integral, involuntariamente se imponga, antes de generarse desde el seno de la organización campesina.

La rehabilitación del canal "La Estrella" es el eje central del proyecto integral. Es una actividad aglutinadora y permite a una joven organización campesina familiarizarse con la importancia y con las dificultades que conlleva una gestión autónoma. El duro y largo camino que significan los trabajos, las reuniones y los conflictos, hacen que poco a poco los beneficiarios asuman la rehabilitación como una valiosa creación propia, digna de ser defendida, y no como un fácil regalo externo.

En este sentido, el proyecto es exigente en su objetivo — algunos dirán poco ético — frente a campesinos que ya tienen suficiente preocupación con la lucha diaria por la sobrevivencia. Sin embargo, un tratamiento más suave, más asistencialista, equivaldría al engaño, tal como ya más de una vez ha demostrado la historia de Mollepata.

Durante la ejecución del proyecto se está pasando por una larga etapa de *gestión compartida*, con responsabilidades conjuntas entre la institución promotora ⁽¹⁾ y la organización campesina (llamada COPRES), beneficiaria del proyecto.

Cabe resaltar que el término *participación campesina* no es suficientemente adecuado para significar los esfuerzos organizativos de los beneficiarios; el término *participación* se presta para muchas interpretaciones, es parcial, y no refleja de antemano, una relación más horizontal y de responsabilidades mutuas entre los beneficiarios y la institución promotora (el equipo asesor). Por lo tanto, la experiencia expuesta habría que considerarla dentro de un marco de *gestión compartida* como referencia evaluativa y de análisis.

La institución promotora asume gran parte de la gestión técnica y operativa, pasando los principales elementos de ella por decisiones debatidas y compartidas con la organización campesina (COPRES), bajo el principio de que este Comité debe mantener el control sobre su propio proyecto.

La autogestión del comité campesino se concentra en decisiones, actividades y tareas internas que permiten un desarrollo orgánico y estructural y que esté en función de una proyección hacia el manejo sólido y autónomo de la infraestructura y del riego a mediano plazo. Desde esta indispensable base orgánica la organización campesina puede o no desarrollar sus otras aspiraciones.

Este documento dará cuenta de lo difícil que es impulsar un proyecto campesino de regular envergadura (aunque muy modesto en términos regionales y nacionales) manteniendo este esquema de ges-

(1) En otras partes del texto se usará el término "equipo asesor" en vez de "institución promotora" cuando se quiere indicar más directamente al sub-equipo encargado del proyecto dentro del CADEP "J.M.A."

ción compartida como aproximación a un objetivo autogestionario que debe cumplirse a mediano plazo.

Por modesto que sea el impacto directo del proyecto, el experimento vale para sus propios beneficiarios, y valdrá —repetiendo lo dicho en el anterior capítulo— para el debate sobre alternativas de desarrollo. Es por eso que los esfuerzos de sistematización son importantes para "La Estrella" y para los demás proyectos que se consideren como experimentos de desarrollo.

La elaboración de este documento ha demostrado que nos falta para asumir la sistematización como tarea diaria; desde la simple recolección, ordenamiento e interpretación de los datos de la experiencia hasta el análisis permanente de los procesos sociales, en beneficio de cada proyecto y de un debate más generalizado.

El presente documento está estructurado en la siguiente forma: los capítulos 2 y 3 tratan de dar una impresión sobre la situación histórica del distrito de Mollepata. Los capítulos 4, 5 y 6 pretenden presentar un recuento de cómo el CADEP "J.M.A.", junto con la organización campesina (COPRES), han tratado de dar cuerpo al proyecto "Rehabilitación del Antiguo Canal La Estrella" y cuáles han sido los principales problemas enfrentados. Estos capítulos presentan algún interés en cuanto que ofrecen un punto de reflexión sobre la conceptualización metodológica y estratégica de la promoción campesina en proyectos de riego.

Los capítulos 7, 8 y 9, tratan sobre la distribución de aguas, tecnología y economía; aunque son más puntuales, no dejan de mantener relación con los conceptos ideológicos, estratégicos y metodológicos. El documento culmina con la presentación de algunas conclusiones, hipótesis e interrogantes que puedan servir de referencia para otros proyectos de riego.

Cabe mencionar que la experiencia presentada cubre un período de casi 5 años, desde su inicio en 1983 hasta los primeros meses de 1988. En este período el autor ha trabajado como técnico de riego en el programa "Pequeñas Irrigaciones Comunes" del CADEP "J.M.A.", y ha sido responsable del proyecto "Rehabilitación del Antiguo Canal La Estrella", durante gran parte del período señalado.

Al momento de escribir este documento, el proyecto "La Estrella" se encuentra en pleno desarrollo, y las aguas de riego ya están llegando a las chacras de un primer sector del distrito. La culminación de la primera etapa (rehabilitar el canal hasta la capacidad de 200 litros por segundo) está prevista para el año 1990. Luego, para los primeros años de la década del 90, es opcional la ampliación del canal hasta 400 litros por segundo.







2. DESCRIPCION DE LA ZONA.

El pueblo de Mollepata está ubicado a 111 kilómetros oeste de la ciudad de Cusco, y se conecta con la carretera Cusco-Abancay-Lima por medio de una trocha de 11 kilómetros (véase mapas 1, 2, 3, y 4). Los sectores (2) de mayor importancia se encuentran en las laderas al sureste del distrito; están interconectados con el pueblo de Mollepata a través de trochas carrozables: Parobamba, Marcahuaylla, Santiago de Pupuja, Mollepata, Marcahuasi, Auquiorko/La Estrella, Huamanpata, Bellavista. Los sectores más aislados y sin comunicación vial son: Rampac Putaca y Cama Santa Teresa. Aparte de los sectores indicados hay numerosos lugares con su nombre específico, como por ejemplo Pampa Soray, Challacancha, Curuchi, etc. El área total del distrito se aproxima a los 400 kilómetros cuadrados.

El terreno es bastante accidentado, desde el nevado Salkantay (6271 m.s.n.m.) en una zona "Puna", pasando por las alturas "Quechua" (3,000 a 3,600 m.s.n.m.) con regular cantidad de lluvia entre los meses de octubre a abril, hasta llegar a los sectores semi-áridos en el piso "Yunga" entre los 2,000 y 2,800 m.s.n.m. El pueblo de Mollepata se encuentra a una altura de aproximadamente 2,850 m.s.n.m.

En la mayor parte del distrito, el clima, la altura y los suelos permiten una vegetación de tipo "bosque montañoso". Los terrenos agrícolas en su mayoría cuentan con buenos suelos ubicados en laderas suaves de 5 - 15% de pendiente, dando a casi todos los sectores una apariencia de planicie aislada dentro de una geomorfología de montañas y quebradas inaccesibles.

Contando con una buena infraestructura y con un buen manejo de riego se aseguraría un cultivo por año entre los 3,000 y 3,600 m.s.n.m., pudiendo "adelantar" la irregular época de lluvias con rie-

(2) Son denominados "sectores" las zonas dentro del distrito con cierta delimitación territorial y demográfica; se pueden considerar como aldeas o parcialidades.

go suplementario. Entre junio y agosto, durante la época de invierno, hay problema de heladas, lo cual limita seriamente la producción agrícola. En esta zona "Quechua" se cultiva mayormente: papa, maíz, habas, trigo y cebada. La disponibilidad de agua para riego permitiría limitadamente, un segundo cultivo en los meses de invierno (forrajes, algunas hortalizas).

En las zonas por debajo de los 3,000 m.s.n.m. se cultivan casi exclusivamente maíz y otros cereales. En los frecuentes años de sequía los rendimientos agrícolas son muy deficientes. En forma limitada se encuentran frijoles y frutales. Donde hay manantiales se cultivan bajo riego pocas pero diversas hortalizas (tomates, entre otras). Sin embargo, contando en esta zona "Yunga" con mayores recursos de riego, se asegurarían hasta dos cosechas al año, con cualquier cultivo que resista un clima semi-tropical.

Puesto que los resultados de los últimos censos (1972, 1981) varían demasiado, no existe un dato exacto sobre la población distrital, pero se la estima en 4,000 habitantes, de los cuales unas 1,000 personas radican en el mismo pueblo de Mollepata, mientras que el resto vive en los sectores o migra temporalmente.

El morador de Mollepata se diferencia bastante del tradicional campesino andino sureño. Sólo en los sectores más altos, a partir del sector de Santiago de Pupuja, el hombre tiene mayores rasgos indígenas.

Acercándonos a las tierras centrales de las ex-haciendas, en la amplia zona "Yunga", hay una predominancia de una etnia casi "mestizada", procedente en mayor parte de otros valles interandinos, y asentada en Mollepata durante las épocas de la hacienda, como mano de obra permanente o eventual. También varios medianos propietarios de origen más "occidental" han podido ocupar terrenos en el distrito, probablemente en su mayoría a través de relaciones con los hacendados. Todos estos ex trabajadores, minifundistas y medianos propietarios se consideran como agricultores y más bien esquivan la denominación "campesino". Es parte del orgullo que les ha quedado de la época de la hacienda, lo cual también se refleja en la vestimenta no-tradicional que suelen ponerse, a pesar de que esta costumbre pueda atentar fuertemente contra la economía familiar. La pobreza



El pueblo de Mollepata: recuerdo de un pasado próspero



Las laderas en los sectores son fértiles. En años de abundante lluvia hay buena producción; las labores agrícolas fuertes se realiza en apoyo recíproco (ayni)

escondida debajo de este orgullo aparece, entre otras cosas, en que gran parte de la población, y más que todo las mujeres, sigue siendo analfabeta.

El mollepatino no deja fácilmente pasar las posibilidades de superarse en su vida. Muchos de ellos, al no pensar encontrar prosperidad en su propio distrito, han migrado a las grandes ciudades (Cusco, Arequipa, Lima) con regular suerte para encontrar buenas oportunidades de trabajo o de negocio. Cada año, durante las fiestas patronales de Mollepata, en setiembre, visitan todavía la tierra de su nacimiento. Contrariamente, el intercambio interdistrital y/o interregional de familias no es muy dinámico, lo que se refleja en el fuerte parentesco y hasta endogamia, que se da, sobre todo en los sectores. Apellidos como Chávez, Estrada, Taboada, son muy propios de la zona.

A pesar de darse en Mollepata estas tendencias migratorias campo-ciudad como en casi todas las zonas andinas, la juventud mantiene su presencia en el distrito. No solamente nos referimos a los alumnos de los colegios, sino también a los adolescentes de edad post-escolar y a las jóvenes familias campesinas. Evidentemente, este fenómeno refleja el sentir común del poblador mollepatino de que su relación con el campo aún pueda ser relativamente atractiva. Es uno de los indicadores de que el distrito ofrece aún posibilidades de sobrevivencia e incluso de desarrollo. Factores como la relativa abundancia de tierras en algunos sectores, y las posibilidades de establecer o reforzar ciertas bases de negocio, juegan un papel positivo en ello.

El distrito de Mollepata fue, casi en su totalidad, tierra de los hacendados; no hubo comunidades en el distrito (3). Los actuales sectores no tienen tradición cultural de organización, ni de lucha social, salvo en algunos más alejados de la hacienda central (casos de las haciendas de "Marcahuasi" y de "La Estrella" respectivamente) (4).

(3) Se refiere al territorio actual del distrito. Anteriormente Mollepata pertenecía al distrito de Limatambo.

(4) La historia social del distrito difiere bastante de otras zonas del latifundio. En el Perú, normalmente donde existían haciendas también se presentaba lucha social por la tierra.

Cuando a partir del año 1968, con la Reforma Agraria, se retiraron prácticamente los hacendados, dejaron a los sectores una población de ex trabajadores agrícolas y grandes extensiones de terreno, en un "desierto" organizativo y empresarial. Es cierto que a partir de la Reforma Agraria se creó la Cooperativa Agraria de Producción (CAP) "Marcahuasi", la misma que recibió durante los años 70 grandes inyecciones de capital y de maquinaria por parte del Estado; empero, le faltó tal capacidad empresarial, que aunque legalmente subsiste todavía, en realidad casi la totalidad de sus terrenos ha sido parcelada y ha desaparecido prácticamente todo el capital de trabajo y las maquinarias. Cabe señalar que la Reforma Agraria reemplazó a la estructura del sistema de hacienda, y como modelo externo impuesto, no tenía mayores posibilidades de prosperar.

En la actualidad, la tenencia de tierras aptas para la agricultura varía de 1 a 5 hectáreas por familia en los sectores más pobres, hasta por encima de las 30 hectáreas en los extensos sectores periféricos de las ex-haciendas. Hay que remarcar que la adjudicación y titulación de los terrenos a sus "propietarios" aún no queda regularizada en estos últimos sectores, ya que estos terrenos todavía pertenecen legalmente a la CAP "Marcahuasi". En otros sectores también persisten problemas de regularización de la tenencia de tierras.

La relativa abundancia de tierras agrícolas no impide que gran parte de los moradores enfrenten problemas de pobreza, aunque no tan fuertemente como en otras regiones surandinas del Perú. Los sectores extensos de la zona "Yunga", sufren de sequías frecuentes y en general los factores limitantes para el desarrollo agrícola son —aparte del muy escaso recurso hídrico— la falta de mano de obra, de capital y de adecuada tecnología agrícola.

En cuanto a la falta de mano de obra, habría que señalar que se presenta en determinadas épocas, especialmente alrededor de las primeras lluvias, cuando todos quieren preparar las chacras al mismo tiempo. Contando con riego, este problema se aliviaría puesto que se permitiría una planificación de la campaña agrícola alrededor del rol de riego, distribuyendo la demanda de mano de obra sobre un tiempo más prolongado.

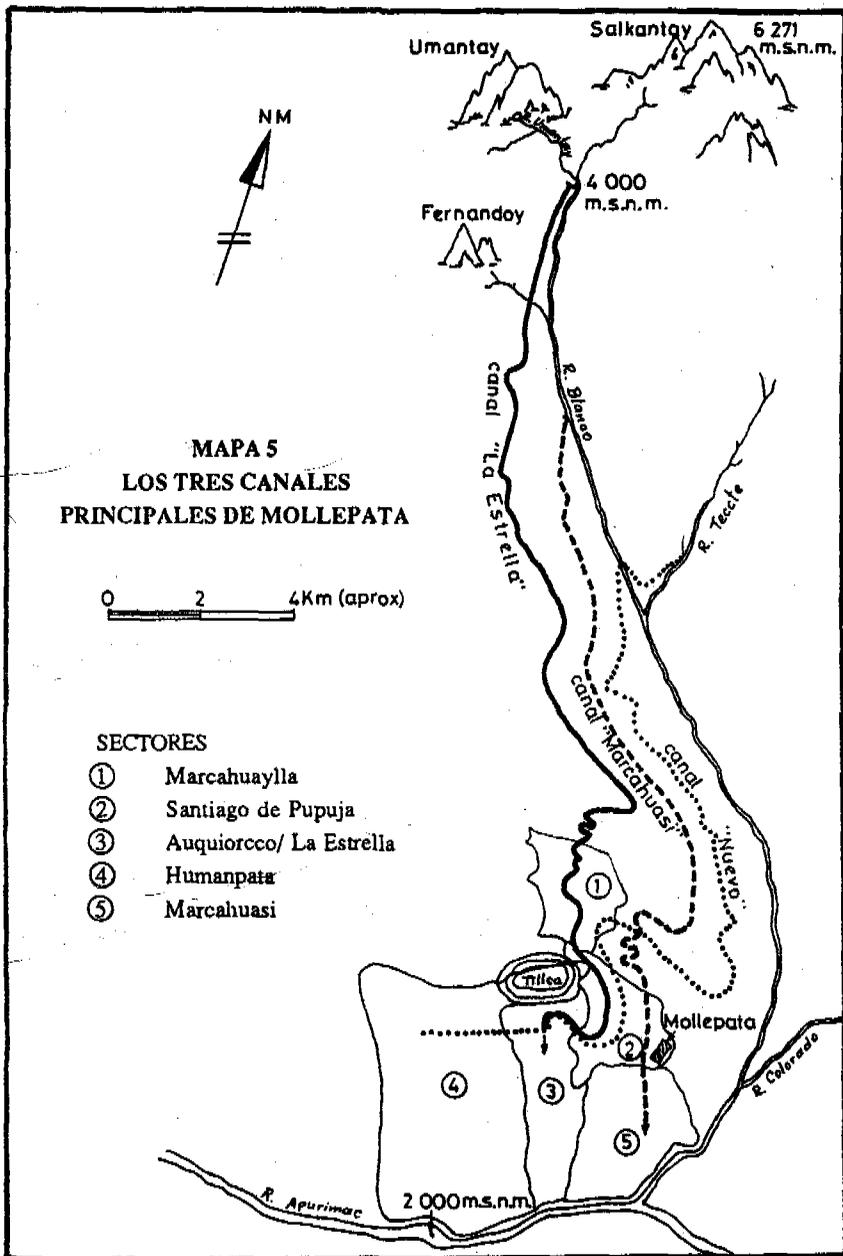
Sólo alrededor de cinco agricultores más acomodados en el distrito, logran cultivar mayores extensiones y en forma empresarial, reemplazando parte de la mano de obra por maquinaria.

Aparte de la agricultura, los moradores poseen en mayor o menor grado, un stock de ganado y de animales menores, formando el capital de reserva de la economía campesina. En el piso "Yunga" se encuentra una combinación de ganado vacuno y caprino. La ganadería (vacas y ovejas) gana importancia hacia mayor altura. Varios medianos agricultores y ganaderos explotan la ganadería en forma más empresarial.

Una pequeña parte de la población, más que todo del pueblo de Mollepata mismo, se dedica a la comercialización de productos del campo hacia la ciudad (principalmente a Cusco), explota medios de transporte, o lleva una tienda de abarrotes. Como ya se mencionó, varios mollepatinos han encontrado prosperidad en ciudades como Cusco, Arequipa y Lima.

La descripción de la zona podría dar la impresión que el distrito tuviera una vida bastante dinámica. La realidad demuestra lo contrario: poca gente se encuentra en la calle; sólo en las mañanas se agrupan en "la Quebrada" y en la plaza las personas que quieren tomar el camión hacia la ciudad de Cusco. Alrededor del colegio, ya en la salida del pueblo, juega el futuro de Mollepata. En las noches la bulla de algunos borrachos se apaga junto con las velas de las cantinas, devolviendo su sagrado silencio al distrito.

Los moradores de los sectores consideran al pueblo de Mollepata como lugar de tránsito y de compras urgentes. El pueblo da la impresión de un lugar desolado, demostrando aún los rasgos de una época de gran auge con sus casonas abandonadas, las puertas cerradas, el deteriorado empedrado de las calles, su —hasta hace poco— desarticulada red eléctrica y la —desde hace años interrumpida— línea telegráfica con la ciudad de Cusco.



3. LA INFRAESTRUCTURA DE RIEGO EN EL DISTRITO

A pesar de que el distrito de Mollepata cuenta con ruinas (pre-) incaicas, las grandes obras de riego han sido desarrolladas apenas durante las primeras décadas de este siglo, con el trabajo de peones y feudatarios del hacendado Samanéz Ocampo, quien ocupó durante 9 meses la Presidencia de la República alrededor del año 1930.

El primer canal en construirse fue el de "La Estrella" (véase mapa 5), obra realizada entre los años 1914 hasta 1931. "La Estrella" captaba alrededor de 300 litros por segundo de los deshielos al pie de los nevados Umantay y Salkantay en la Pampa Soray, donde nace el Río Blanco, llevándolos a través de más de 20 kilómetros y llegando casi 200 litros por segundo a las fértiles tierras de la hacienda "La Estrella", para regar grandes extensiones de caña de azúcar, entre otros.

El canal empieza a 4,000 m.s.n.m. y la hacienda está a 2,400 m.s.n.m.; el desnivel supera pues los 1,500 metros y es absorbido principalmente por rápidos revestidos y por una caída de 270 metros en la falda del cerro "Tilca", en el kilómetro 17 del canal. La mayor parte del canal ha sido revestida con mezcla de piedra y mortero de cal; tramos de menor estabilidad cuentan con túneles y embaulamientos. Sin embargo, para asegurar la suficiente cantidad de agua, para "recuperar" las pérdidas por filtración y para poder clausurar los tramos superiores de "La Estrella" en tiempo de lluvias, se construyó adicionalmente el canal "Facchac". Este canal, de aproximadamente 3 kilómetros de longitud, conducía alrededor de 50 litros por segundo desde una cuenca vecina hacia el kilómetro 12 del canal "La Estrella". El sistema hidráulico incluye además, un reservorio nocturno de aproximadamente 2,000 metros cúbicos de capacidad en el sector de Auquiorco (kilómetro 18).

Los sectores de Marcahuaylla y Auquiorco han podido regar con las aguas del canal "La Estrella", sea en forma limitada sólo los Domingos, o a espaldas del hacendado. Este canal dejó de funcionar al inicio de los años 70.

El segundo canal que se construyó bajo gestión de los Ocampo fue el canal "Marchuasi", también con más de 20 kilómetros de longitud, captando unos 200 litros por segundo del Río Blanco aguas abajo de la Pampa Soray y llevándolos a la hacienda Marchuasi donde se regaba una gran planicie cultivada con caña de azúcar. Como "La Estrella", este canal está revestido en gran parte con piedra y cal, incluye rápidos para absorber un desnivel de más de 1,000 metros, y cuenta con un gran reservorio nocturno de aproximadamente 5,000 metros cúbicos en las cercanías del pueblo de Mollepata, para abastecer en horas de punta a las hidroturbinas de los trapiches de la fábrica de azúcar y de alcohol en Marchuasi.

El canal "Marchuasi" pasa por encima del pueblo de Mollepata; se podían regar entonces las huertas de las casonas y las chacras de los alrededores del pueblo, bajo ciertos acuerdos con el hacendado. En los años 70 el canal se deterioraba rápidamente, aunque la Cooperativa Marchuasi lograba regar en forma irregular. Desde el año 1984, el canal ha quedado inoperativo por completo; los cañaverales de la CAP se secaron, provocando una aceleración del proceso de parcelación en los últimos años e impulsando una agricultura en secano de cultivos más nutritivos, aunque el cañazo sigue siendo preferido por sus moradores.

En el año 1973, el Ministerio de Agricultura comenzó el estudio para la construcción de un Canal Nuevo (6), en vista de las extensas tierras aptas para el riego que existen en las laderas suroccidentales del distrito, y considerando —sin mayor análisis— los antiguos canales como insuficientes y demasiado deteriorados para ser renovados y ampliados.

Según los planteamientos, se captaría un total de 1,800 litros por segundo —1,000 l/s del Río Blanco y 800 l/s adicionales mediante una conexión con el Río Teccte—; con ese total se proyectaban regar unas 2,000 hectáreas. El canal iba a tener 17 kilómetros de longitud desde la bocatoma principal en el Río Blanco hasta empalmar con el canal "La Estrella" en la Caída Tilla, para luego prolongarse hasta

(6) El estudio y la obra se llaman "Irrigación Mollepata", pero popularmente se conocen como "Canal Nuevo", entre otras razones, para distinguirlo de los otros canales.



Tramo intacto del canal La Estrella



Canal Nuevo: inversión perdida

el extenso sector de Huamanpata que nunca había gozado de agua de riego.

Ya en 1974, una empresa constructora empezó la ejecución de las obras, terminándolas en 1978. Lamentablemente, poco después de las primeras pruebas, con las cuales efectivamente el agua llegó hasta el sector de Huamanpata, el canal se derrumbó en varios tramos. Luego, el desembalse de una de las dos lagunas del nevado Umantay provocó un *huayco* que se llevó la bocatoma, obligando a la construcción de una nueva.

En los años pasados, varias entidades públicas han intentado subsanar los problemas (la empresa constructora se fue a la bancarrota con la obra), pero, al no contar con un proyecto sustentado, no ha habido resultado alguno. Ultimamente, a fines de 1987 e inicios de 1988, por encargo de la CORDECUSCO, los ingenieros de INGEMMET han realizado un estudio detenido acerca de los problemas del Canal Nuevo, con el cual se supone descartada su rehabilitación en los próximos años.

Parece que el diseño del Canal Nuevo tiene problemas estructurales, algunos superables: la falta de drenajes, canoas, muros de protección, desfuegos de emergencia, etc. Otros no: el perfil trapezoidal de diseño costeño no es apropiado, menos aún, el trazo del canal. Este último pasa inalterablemente por las laderas, quebradas y precipicios, como si fuera "ciego", con una gradiente de dos metros de caída por cada mil metros de longitud. Con esto, obviamente, no se adecúa a las características del terreno, e inclusive atraviesa los barrancos más inclinados de una zona yesosa y calcárea, cerca del pueblo de Mollepata (véase gráfico 1).

En comparación con el Canal Nuevo, los canales antiguos "La Estrella" y "Marcahuasi" están mejor ubicados e integrados dentro de las posibilidades que deja el difícil terreno. Pasan la zona yesosa y calcárea a través de laderas más suaves y tienen dimensiones modestas. A pesar de los fuertes requerimientos para su mantenimiento, estos canales antiguos han operado durante varias décadas. No han dejado de funcionar por errores de diseño, sino por la cambiante estructura social y económica después de la Reforma Agraria, la cual ya no ha podido atender el mantenimiento de las infraestructuras.

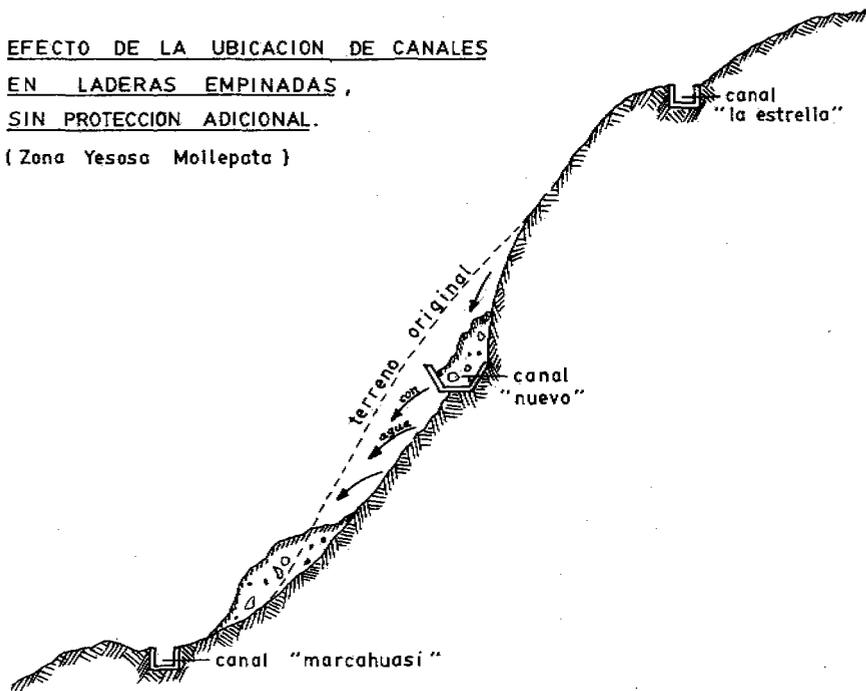
GRAFICO N° 1

EFFECTO DE LA UBICACION DE CANALES

EN LADERAS EMPINADAS,

SIN PROTECCION ADICIONAL.

(Zona Yesosa Mollepotá)



Efecto de la ubicación de canales en laderas empinadas, sin protección adicional

El distrito de Mollepata pasa los años 80 sin que ninguno de los tres canales principales funcione. Sólo algunos afortunados cuentan para su riego con fuentes de agua que brotan en pequeños manantes y quebradas, mientras que otros tienen que caminar largos trechos para encontrar un poco de agua —lejos de ser "potable"— para el consumo humano.

En medio de esta decepción que algunos llaman "engaño", porque nunca pudieron amortizar los créditos agrícolas que acompañaron al proyecto del Canal Nuevo, los campesinos organizados en el COPRES están llevando adelante la rehabilitación del canal "La Estrella" con una mezcla de duda y de esperanza. He aquí la obligación histórica de revertir la duda hacia una sólida confianza para el futuro.

4. RESEÑA DEL PROYECTO "REHABILITACION DEL ANTIGUO CANAL LA ESTRELLA"

En este capítulo trataremos de reseñar como nació y se desarrolló el proyecto "Rehabilitación del Antiguo Canal La Estrella", tanto en cuanto a la formulación de ideas como a las acciones concretas emprendidas, con el riesgo de sintetizar demasiado. En este proceso continuo distinguiremos tres etapas:

- La etapa informal.
- La etapa de formalización.
- La etapa de integración.

4.1 La etapa informal

Poco después de la Reforma Agraria (1968) y dentro del vacío de autoridad que se produjo con la reducción del poder de los hacendados, el dueño de la reducida hacienda "La Estrella" junto con la municipalidad, intentaron reconducir las reparaciones en el cada vez más deteriorado canal "La Estrella", sin mayor resultado (6).

Con la "regalada" construcción del Canal Nuevo (1974-1978), el interés por rehabilitar el canal "La Estrella" bajó hasta cero; sólo alrededor del año '80, la población empezó a tener celo por los problemas con el Canal Nuevo.

En 1981, se constituyó el Comité de Pequeños Productores Agrarios de Mollepata, bajo asesoramiento del PEBAL "J.M.A.". Con los créditos agrarios otorgados por la institución PRODERM, este Comité creció rápidamente y estimulaba cierto debate en el distrito. Así en 1982, una comisión de dirigentes distritales viajó a Lima para exponer a las autoridades gubernamentales la situación del Canal Nuevo y sus problemas, los que hasta entonces habían sido negados "a nivel de Lima". La delegación retornó a Mollepata sin resultado alguno.

(6) Pocos años antes se había provocado un derrumbe en el sitio denominado "Balcompata" (Km. 2 del canal); se dice que el derrumbe se produjo cuando el canal rebalsó por descuido del tomero.

Dentro del Comité de Pequeños Productores Agrarios, varios miembros empezaron a proponer retomar la alternativa de rehabilitar el canal "La Estrella", a raíz de las frustradas gestiones en Cusco y Lima y observando las cada vez más visibles fallas del Canal Nuevo. Inclusive, miembros del Comité y otros dirigentes distritales llevaron al canal "La Estrella" a un geólogo de la Universidad de Cusco para realizar una inspección ocular, sin llegar a acciones concretas.

Confrontado con los problemas del riego en Mollepata, como también en otras partes de la Provincia de Anta, el PEBAL "J.M.A." buscó una salida para poder atender mejor a las solicitudes campesinas, resultando —a mediados de 1983— en la concreción de una nueva línea de acción, la del llamado programa "Pequeñas Irrigaciones Comunes". Las primeras inspecciones del entonces contratado técnico (en convenio con el SNV) no resultaron en mayores preferencias técnicas por la rehabilitación del canal "La Estrella" o del Canal Nuevo. Sin embargo, después de reconocimientos más detallados, se vislumbró que los problemas técnicos del Canal Nuevo eran de orden estructural. A eso se agregaron otros 5 aspectos más:

- No sería muy oportuno involucrarse como institución privada en los "juicios internos" entre las varias entidades estatales cargadas con el fracaso del Canal Nuevo.
- La posible área regada por el Canal Nuevo rompería con el esquema de distribución que tenían los canales "La Estrella" y "Marchahuasi" sobre los diferentes sectores del distrito, lo cual probablemente dificultaría la organización democrática del riego. Con la futura rehabilitación y ampliación de "La Estrella" y de "Marchahuasi" se pudo proyectar un área de 600 a 700 hectáreas bajo riego en los diferentes sectores, mientras que una posible rehabilitación del Canal Nuevo, no hubiera tenido un mayor "radio de acción" en vista de sus problemas técnicos.
- Por su debilidad estructural el Canal Nuevo presentaría problemas de largas interrupciones en caso de producirse nuevas fallas, y sus reparaciones demandarían mayores recursos externos. En cambio, el mantenimiento y las reparaciones de los antiguos canales estarían más al alcance de los propios moradores.

- La rehabilitación del canal "La Estrella" beneficiaría en mayor grado a Marcahuaylla y Santiago de Pupuja, sectores de mayor pobreza pero a la vez mejor organizados, los que podrían ejercer una función de reforzamiento y de vigilancia sobre el Comité de Rehabilitación a constituirse. En cambio, por las mismas razones estratégicas (de potencialidad organizativa y de pobreza) el CADEP "J.M.A." pasó por alto una opción técnicamente más sencilla: la de impulsar la rehabilitación del canal "Marcahuasi". Los grupos a beneficiarse con el canal "Marcahuasi" (el pueblo de Mollepatá y el mismo sector de Marcahuasi) no reunían las suficientes condiciones para poder permitir un trabajo organizativo con ellos, alrededor de una rehabilitación de su canal.
- Las gestiones para la rehabilitación del Canal Nuevo estaban mayormente a cargo de dirigentes más acomodados dentro y fuera del Comité de Pequeños Productores Agrarios, mientras que los reclamos para la rehabilitación del canal "La Estrella", ofrecieron una oportunidad de reorientar la base dirigencial hacia los socios más pobres de los sectores, lo cual fue y sigue siendo uno de los objetivos de la institución promotora.

Dentro del PEBAL "J.M.A.", por lo menos en las esferas directivas involucradas directamente, existía ya una idea de los puntos estratégicos arriba mencionados, a fines de 1983; este "buen olfato" ganó claridad con el tiempo. Lo que más bien no se comprendía adecuadamente era la envergadura técnica y la complejidad promocional que demandaría la rehabilitación del canal "La Estrella".

Por las razones estratégicas, arriba expuestas, no se vio por conveniente discutir todos los aspectos de la decisión entre el Canal Nuevo, canal "Marcahuasi" o el canal "La Estrella" en forma detenida y ordinaria, con los interesados del Comité de Pequeños Productores Agrarios. Sin embargo, fue evidente que, desde fines del año 1983, la institución promotora optó definitivamente por respaldar, apoyar e impulsar las inquietudes sobre la rehabilitación del canal "La Estrella".

4.2 La etapa de formalización

Con los interesados del Comité de Pequeños Productores Agrarios, se acordó formar un comité diferente e independiente, que se dedicara exclusivamente, a la promoción de la rehabilitación del canal "La Estrella". El entonces presidente de la Comisión de Regantes del Distrito de Riego de Mollepata (7), una persona bastante constructiva, tampoco tuvo reparos para aceptar tal figura, siempre y cuando no interfiriera con sus funciones.

El 10 de diciembre de 1983, un grupo de interesados, dentro del Comité de Pequeños Productores Agrarios constituyó mediante acta, el "Comité de Rehabilitación del Canal La Estrella" (8), nombrando a la Junta Directiva a denominarse después Junta Mayor integrada por su (ahora finado) presidente, vice-presidente, secretario, tesorero y dos vocales.

Inicialmente, el nuevo Comité no tenía mayor vida orgánica, salvo la Junta Mayor que se reunía cada mes. El promotor encargado realizaba reuniones informales con pequeños grupos dentro de los 4 sectores que integraban el Comité: Marcahuaylla, Santiago de Pupuja, Auquiurco y Huamanpata. Fueron reuniones de motivación y para intercambiar puntos de vista; este trabajo desembocó en la realización de las primeras faenas (9) de limpieza y de desmonte a lo largo del canal "La Estrella" en los meses de febrero, mayo y julio de 1984.

En setiembre de 1984 se realizó la primera Asamblea General masiva del Comité de Rehabilitación del Canal "La Estrella" en el sector Huamanpata, con amplia asistencia de todos los cuatro sectores; en

(7) Los Distritos de Riego, con sus respectivas Comisiones de Regantes, son las instancias legales creadas, dentro de la Dirección de Aguas y Suelos del Ministerio de Agricultura, para vigilar directamente asuntos de riego en el campo. En caso de Mollepata no tiene mayor organicidad, debido a la inoperatividad de los canales principales.

(8) En agosto de 1984 el PEBAL "J.M.A." dejó de asesorar al Comité de Pequeños Productores Agrarios de Mollepata, porque cada vez más, el grupo de beneficiarios se fue reduciendo a los agricultores más acomodados, sin mayor interés en una autogestión del Comité, y así ha ido teniendo una muerte suave.

(9) La "faena" es el trabajo colectivo no remunerado en beneficio de la comunidad. En otras regiones de los Andes la faena se conoce como "minga" (aunque a veces con características diferentes).



El nacimiento de una organización campesina pasa por acciones concretas

esta oportunidad se firmó el convenio de compromiso mutuo entre el PEBAL "J.M.A." y el Comité.

Por la decisión del Comité, las faenas se concentraron en el sector de Balcompata (Km. 2 del canal): si el agua lograba pasar Balcompata, el resto de la rehabilitación sería "canto llano", según los comentarios.

Balcompata, lugar del derrumbe que destruyó un tramo de casi 200 metros del canal, fue considerado por los moradores como el sitio más complicado para trabajar, no sólo por los frecuentes deslizamientos, sino más que todo porque el sitio es considerado como sobrenatural, casi "embrujado" por el *Apu* (dios) del cercano nevado Salkantay. Para emplacer al *Apu* habría que ofrendar un ser humano vivo. Hasta ahora, que sepamos, no se concretó tal sacrificio, aunque en 1987 uno de los faenantes casi fue muerto por un deslizamiento que le cayó encima en el mismo Balcompata. Con este nuevo encuentro físico con el canal, luego de casi 20 años, la mayoría de los participantes se dio cuenta entonces, que la envergadura de la rehabilitación sobrepasaría largamente el nivel de una "limpieza".

Sin embargo, esta participación inicial de unos 50 a 70 hombres en cada faena, fue considerada como buen punto de partida, pues demostraba una motivación fuerte, considerando las largas caminatas (hasta 8 horas desde el sector más lejano), la subsiguiente estadía durante tres días para cada faena en un lugar hostil, día y noche, sin techo, bajo un cielo abierto y frío, durmiendo en la zanja del mismo canal. Parte de esta motivación se debía por cierto, a la fuerte sequía que azotaba el sur del Perú durante los años 1983 y 1984 y que ocasionaba pérdidas considerables en las cosechas de 1984.

Para avanzar en la organicidad del Comité, la institución promotora impulsó un curso para los dirigentes sectoriales y centrales en noviembre de 1984. Por la duración (cuatro días, sin contar el tiempo de traslado) y el lugar (Centro de Capacitación de Huarcocondo, a 80 kilómetros de distancia de Mollepata), la asistencia fue reducida. Sin embargo, los participantes lograron acuerdos importantes sobre los estatutos, sobre el organigrama del Comité, sobre los criterios de distribución de agua (igual para todos los socios), y sobre otros aspectos importantes del proyecto.

Los resultados del taller fueron discutidos y ratificados en una Asamblea General en diciembre de 1984, lo cual fue la base para un mejor funcionamiento del Comité (10), con reuniones mensuales tanto de los sub-comités en los sectores como de la Junta Mayor.

En vista de la posible envergadura de la rehabilitación del canal "La Estrella" —mucho más grande de lo que se suponía antes— la institución promotora decidió realizar un estudio de factibilidad técnica al respecto. Tenía como objetivo, respaldar una posible solicitud de financiación externa, pero a la vez debería dar mayor claridad en el debate interno sobre si se podría realizar la rehabilitación en forma artesanal o si se requerirían mayores recursos externos aplicados con un enfoque más profesional.

El estudio técnico se realizó entre fines de 1984 y abril de 1985, llegando a un buen inventario de las fallas técnicas, las gradientes, la actual capacidad conductiva y la capacidad potencial de cada tramo. No se llegó a un cálculo de metrados y costos, ni a diseños específicos. Por falta de agua no se pudieron realizar pruebas de filtración; se suponía que el hacendado ya había revestido todos los tramos que habían tenido problemas de filtración (aunque se pudo constatar lo contrario en el segundo semestre del año 1987).

Ya en enero de 1985 se presentó un anteproyecto de descripción cualitativa ante una agencia financiera alemana, con lo cual se inició el largo camino hacia la financiación del proyecto definitivo. En julio de 1985 se presentó a la misma agencia financiera un documento más elaborado, en base al estudio técnico recién terminado. Definitivamente quedó claro que se trataba de un proyecto de mayor envergadura y de mayor demanda de recursos externos.

Mientras tanto, la institución promotora intensificó su atención al proyecto: —habiendo empezado con un promotor a tiempo completo y con un técnico a tiempo parcial en 1984 (11)— se contrata-

(10) Desde entonces se estableció que el Comité en adelante se llamaría "Comité Pro-Rehabilitación y Riego del Canal La Estrella" (en siglas: COPRES).

(11) Al inicio (segundo semestre 1983/primer trimestre 1984) el asesoramiento estaba a cargo del equipo promotor que brindaba apoyo al Comité de Pequeños Productores Agrarios de Mollepata.

ron hasta dos promotores y un nuevo técnico a tiempo completo a mediados de 1985, con recursos institucionales propios.

Con la programación de nuevas faenas (12), a partir de julio de 1985, tanto el equipo asesor como también la directiva del Comité Pro-Rehabilitación y Riego del Canal La Estrella" (COPRES), eran conscientes que mayores labores al canal serían insulsas sin la disponibilidad de materiales de construcción. El COPRES solicitó y consiguió una modesta prefinanciación del CADEP "J.M.A.", en base a un presupuesto elaborado junto con el técnico.

Además, como necesidad urgente de capacitación, los dirigentes escogieron un curso de albañilería que se realizó durante una semana (fines de setiembre de 1985) en el SENCICO-Cusco, con 16 participantes de los diferentes sectores.

La prefinanciación otorgada permitió que una delegación del COPRES realizara las compras de materiales y herramientas para luego fletarlos hasta Mollepata. Anteriormente, en julio/agosto de 1985, se terminó la construcción de un campamento rústico de piedra, barro, palos y paja en la Pampa Soray (a la altura del Km. 1 del canal, a 3,900 m.s.n.m.). Después de una faena de transporte de materiales, al hombre y en mula sobre una distancia de más de 7 kilómetros, se pudo comenzar con la construcción de un conducto de concreto armado en los primeros 90 metros del derrumbe de Balcompata, la meta para 1985. Organizados en faenas por sector, se luchó contra los repentinos nuevos deslizamientos que cada vez destruían los armazones y encofrados, desafiando además las adelantadas lluvias. Cuando a fines de octubre aún no se había alcanzado la meta propuesta, la institución promotora se comprometió a poner durante dos semanas, una cuadrilla pagada de casi 20 trabajadores para terminar el primer tramo de Balcompata y para levantar los frustrados ánimos. Ni con esta "yapa" se logró cumplir, siquiera la mitad de la meta. El *Apu* Balcompata seguía su labor destructiva...

(12) La época apropiada para realizar las faenas es de julio hasta octubre, por las reducidas labores agrícolas y por la menor incidencia de lluvias.

4.3 La etapa de integración

A raíz del cambio de PEBAL "J.M.A." hacia el nuevo CADEP "J.M.A." esa institución promotora recibió en setiembre/octubre del año 1985, una evaluación externa, dentro de la cooperación con las principales agencias solidarias de financiación. Una de las recomendaciones de la misión evaluadora fue la de considerar la rehabilitación del canal "La Estrella" como un proyecto más integral.

Lo cierto es que hasta entonces, la cobertura del asesoramiento se limitaba al COPRES y a sus sub-comités en los cuatro sectores, teniendo un contacto directo con un reducido número de campesinos. El trabajo estaba bastante aislado del contexto distrital. Tampoco el número de familias que participaba de alguna manera en las faenas — 100 aproximadamente — era muy convincente comparado con el potencial de 250 a 300 familias en los cuatro sectores involucrados, ni menos considerando la población distrital de alrededor de 700 familias, de las cuales aproximadamente 500 a 600, viven principalmente de la agricultura. Además, el costo del proyecto, en términos de inversión por familia, resultaba así, sumamente alto.

En realidad hasta entonces, la labor promocional había estado muy enfocada hacia los objetivos concientizadores y movilizadores de la llamada Educación Popular, dentro de los cuales opera la institución promotora. Según los lineamientos institucionales, esto implicaba un trabajo de promoción intensiva con pequeños grupos que avanzan a través de una reflexión y acción educativa. En el COPRES se pudieron observar estos avances educativos en los pequeños grupos dirigenciales, más que en sus bases; esto explica en gran parte, el estancamiento en cuanto al reducido número de participantes activos en el COPRES, el cual, al mismo tiempo, demostraba un fuerte compromiso con su organización.

El CADEP "J.M.A." tuvo en cuenta los resultados de la evaluación externa, empezando el equipo asesor del proyecto "La Estrella" a discutir internamente las formas que podrían dar un contexto más amplio al proyecto. Esta inquietud aún no fue transmitida al COPRES. Es así como la temática del Curso de "Fin de Año" (13) de 1985 se-

(13) Cada año, a partir de 1985, se realiza con el COPRES un curso de "Fin de Año" para analizar y evaluar las acciones realizadas y poner la base para la programación del año subsiguiente. Cuenta con amplia asistencia.

guía concentrándose exclusivamente en la rehabilitación técnica del canal "La Estrella", con la misma —reducida— base campesina.

Para el equipo asesor fue evidente que la ampliación del contexto del proyecto se debería dar, tanto a nivel del ámbito (un enfoque más distrital), en la diversificación de acciones, como también en una mayor duración, manteniendo como eje la rehabilitación de la infraestructura de riego del canal "La Estrella". Los objetivos generales del proyecto se ampliaron, más allá de lo puramente técnico y organizativo, así:

- a) Contribuir a la rehabilitación de la infraestructura de riego para poder ampliar la superficie irrigada, intensificando la producción agrícola, con fines de mejorar las condiciones de vida y revertir la migración.
- b) Poner las bases para una mejor organización social/productiva a partir de la problemática agropecuaria, y coadyuvar a un buen manejo infraestructural, ampliando la participación campesina en la planificación.

A mediados del año 1986, se había avanzado en la formulación de un proyecto de cuatro años de duración que debería comprender cinco programas interrelacionados:

1. Ejecución de Obras
2. Desarrollo Agrícola y Conservación de Cuenca
3. Programa Social—Cultural
4. Estudios e Investigación
5. Promoción y Capacitación

Sin pretender ser demasiado exhaustivos, señalaremos algunos cambios de importancia estratégica para el proyecto:

La ejecución de obras seguiría concentrándose en la rehabilitación del canal "La Estrella" (hasta su capacidad original de aproximadamente 200 litros por segundo), pero teniendo en mente que, en caso de éxito, después de los primeros cuatro años, se podría ampliar "La Estrella" hasta una capacidad conductiva de 400 litros por

segundo (14). Además, en esta posible segunda etapa se podría considerar la rehabilitación del canal "Marcahuasi".

Los beneficiarios principales se encontrarían también en los cuatro sectores iniciales, pero, ya no a través de los cuatro sub-comités de riego, sino forjando organizaciones sectoriales que partieran de la base organizativa existente en cada sector (15), aún por débil que fuese ella.

Esto implicaría un asesoramiento dentro de un contexto sectorial más amplio: problemas de adjudicación de tierras, de la administración económica, etc.

El programa social y cultural tendría como objetivo principal, consolidar la aún débil credibilidad en el proyecto y en la institución promotora (16) en Mollepatá, a través de mejorar la comunicación y el intercambio entre los moradores del distrito, como también entre el proyecto (CADEP/COPRES) y el resto del distrito. En general se perseguiría una mayor apertura por medio de boletines informativos, teatro, cine y con el apoyo a actividades sociales y culturales organizadas por otros grupos en el distrito (el colegio, la municipalidad, etc.). Esta apertura pondría la base para actividades de desarrollo y de servicios educativos intersectoriales y distritales, con miras a una mayor dinamización del "muerto" distrito de Mollepatá.

El Comité Pro-Rehabilitación del Canal "La Estrella" no participó mayormente en la nueva formulación del proyecto, salvo mediante las conversaciones informales con algunos dirigentes. El COPRES se

(14) La rehabilitación del canal "La Estrella" tiene como meta una capacidad conductiva de 200 l/s. El estudio técnico indica que la capacidad potencial del canal es de 400 l/s, lo cual se tomará como meta para una posible segunda etapa a partir de 1990/1991 (proyecto de ampliación).

(15) Un sector casi no tenía una propia base de organización; en otro sector existía solo en el papel, y en los dos restantes, funcionaba regularmente, resultando un cierto paralelismo con la instalación de los sub-comités del COPRES.

(16) La falta de credibilidad se debía principalmente al trabajo con grupos aislados (llegando inclusive a acusaciones de realizar capacitación subversiva), a la poca profesionalidad, a la labor política del PEBAL "J.M.A." antes de 1984 y al corte del apoyo dado al Comité de Pequeños Productores Agrarios.

dedicaba más a cuestiones de tipo "doméstico", tanto en las reuniones mensuales de la Junta Mayor, como también en las asambleas mensuales de los sub-comités, sin que hubiera oportunidad para una mayor profundización sobre el proyecto. Además, dentro del nuevo enfoque, el rol del COPRES no cambiaría sustancialmente en los primeros años (pero si su ubicación dentro del proyecto y dentro del contexto distrital).

Las expectativas de los campesinos seguían concentrándose en la rehabilitación del canal "La Estrella", anticipando la vital llegada del agua. En este sentido la reformulación del proyecto no cambiaría mucho para los socios del COPRES, al mantenerse la rehabilitación del canal "La Estrella" como eje de acción. Más bien, los cambios propuestos tendrían un efecto inicial sobre el perfil y aceptación del CADEP "J.M.A." en el distrito, ampliando la base campesina y la intensidad y diversidad de sus acciones. Este era un nuevo punto de partida para poder promover un desarrollo más integral.

La nueva propuesta del proyecto fue debatida en el COPRES durante un curso evaluativo a mediados de 1986 y con mayor énfasis en el curso de "Fin de Año" de 1986. Como se podía suponer, el proyecto reformulado encontró bastante acogida, tratándose de una ampliación del asesoramiento, sin llegar a analizar sus contenidos y consecuencias. Más bien, otros temas del curso de "Fin de Año" (economías, distribución del agua, etc.), fueron analizados exitosamente, habiendo avanzado mucho la propia capacidad de conducción de los dirigentes.

En cuanto a las acciones concretas de rehabilitación, hubo cierto estancamiento. A pesar de contar el COPRES ya con un mayor número de inscritos, la asistencia a las faenas fue demasiado parcial. Se avanzó en la construcción de un conducto en el segundo tramo de Balcompata sin que el *Apu* dejara pasar el agua por este sitio hechizado. Un cálculo con la Junta Mayor del COPRES arrojó una duración de 129 años para concluir la rehabilitación del canal "La Estrella", tomando como base de cálculo la muy reducida asistencia en las faenas de octubre de 1986.

Probablemente el estancamiento mencionado se debía principalmente al agotamiento en Balcompata, sin avanzar "con el agua".

Además, el estado en que se encontraban los trámites para la financiación del proyecto todavía generaba dudas en los miembros del COPRES sobre si la rehabilitación del canal "La Estrella" iba a ser una realidad (17).

A inicios del año 1987 la institución CADEP "J.M.A." tomó la decisión firme de apoyar a todo costo para avanzar la rehabilitación hasta llegar con el agua al primer sector: Marcahuaylla (km. 10 — 13), consciente del momento crucial en que se encontraban las perspectivas para el futuro. Las obras se realizarían principalmente con las faenas del sector Marcahuaylla complementadas con una cuadrilla permanente de obreros pagados (18).

La propuesta para los otros sectores fue de concentrar el asesoramiento hacia la aún débil organización interna de cada uno de ellos en torno a puntos como: salón comunal, mejoramiento de manantes, capacitación, etc. Esta propuesta no fue aceptada de ninguna manera. Estos sectores incrementaron tercamente su aporte en las faenas de rehabilitación durante 1987, para evitar una sospechada exclusión de ser beneficiarios de la obra.

Mientras tanto, los trámites financieros avanzaron en forma acelerada luego de haber sido infructíferos durante dos años (19). En marzo se recibió una evaluación ex-ante de un mes de duración de la agencia solidaria AGROACCION-Alemania, a raíz de la cual esta entidad resolvió financiar el proyecto integral por un período de tres años a partir de mayo 1987.

Desde entonces, las obras de rehabilitación definitivamente tomaron cuerpo con las faenas incrementadas, las nuevas compras de materiales y con una cuadrilla pagada de 30 a 40 obreros, tras haberse concretado un convenio con el programa estatal COOPOP-PAIT. En mayo/junio el agua pudo pasar Balcompata, probablemente con

(17) Hasta entonces la modesta prefinanciación del CADEP "J.M.A." había sido suficiente para adelantar las obras de construcción en Balcompata.

(18) El proyecto reformulado considera 50% de aporte en faenas gratuitas y 50% de mano de obra pagada con una cuadrilla permanente.

(19) Hasta entonces las solicitudes de financiación habían sido rechazadas por razones externas al proyecto y nunca por los objetivos y contenidos del proyecto mismo.

complacencia del *Apu* en vista de que esta zona de trabajo se había estabilizado. En octubre el agua pasaba por un otro gran derrumbe —Hanchirhuayniyoc— en el km. 8. Lamentablemente todavía no se logró llegar con el agua al sector de Marcahuaylla en forma regular (aunque sí llegó alguna vez por imprudencia y descuido durante un aguacero).

El enfoque integral empezó a tallarse hacia la mayor apertura distrital, consolidando la imagen del proyecto después de algunas *escaramuzas con las autoridades, en las cuales los dirigentes del COPRES podían actuar con posición más firme. Aquí la confusión inicial dentro del CADEP sobre el contenido del programa social y cultural se podía resolver a través de su realización concreta y resultados convincentes.*

Los sub-comités del COPRES se integraron/transformaron en Comités Sectoriales, luego de algunos problemas de transferencia de cargos dirigenciales y de recursos, los que hasta el momento no han sido resueltos en su totalidad. Este cambio exigía al equipo asesor brindar un asesoramiento mucho más amplio, que ocasionó en algunos casos cierta dispersión, esfumándose la coherencia con el eje principal del proyecto: la rehabilitación del canal.

Tras producirse la implementación seria del proyecto integral, el equipo asesor requería ser reforzado considerablemente. Creciendo de 3 a 6 integrantes, *quedaba corto para poder cumplir su asesoramiento en forma ordinaria* (20).

La gran envergadura de las obras de construcción absorbía gran parte de la atención, quedando en segundo plano actividades de promoción, capacitación, investigación, etc. Por la misma razón, también el COPRES se quedó un poco abrumado con el ritmo acelerado de las obras y del equipo asesor. Se rompió involuntariamente con el principio de *gestión compartida*.

Solo en los últimos meses de 1987 el equipo asesor tuvo tiempo para sentarse a reflexionar sobre las últimas experiencias y para preparar propuestas nuevas y reformuladas para el año siguiente. Estas ideas fueron incorporadas en el curso "Fin de Año" del COPRES,

(20) El proyecto aprobado considera hasta 10 plazas para técnicos, promotores, personal administrativo y de servicios.

donde se pusieron las bases para la reprogramación de las obras y en general del trabajo para 1988.

A fines de 1987 e inicios de 1988, no se llegó aún a acuerdos definitivos entre el COPRES y el equipo asesor, debido a opiniones un tanto divergentes, con respecto a la ubicación de las faenas en los diferentes tramos del canal y a las propuestas de atención promocional. Recien después del primer trimestre de 1988, se aprobó la nueva programación entre el COPRES y el equipo asesor.

La perspectiva del proyecto es la terminación de la primera etapa —rehabilitación de "La Estrella" a 200 litros por segundo— en el año 1990. En 1988 se terminarán las obras en el tramo superior (km. 0—10) con el acabado de las obras de derivación, un conducto tapado entre km. 0+500 y km. 0+900, y acabados generales (desfogues de emergencia, canoas, etc.), con el régimen laboral de una cuadrilla pagada.

Las faenas de 1988 se concentrarán en la preparación de plataformas y protecciones en la zona yesosa (km. 13 — 16). Aquí el COPRES tendrá que trabajar con mayor autonomía, demostrando que puede cumplir con sus responsabilidades en forma mucho más autogestionaria, sin mayor dependencia del equipo asesor.

Para los años subsiguientes están previstas obras de construcción en los rápidos, en la zona yesosa y en el sistema de distribución. El avance de las obras está fuertemente condicionado al aporte en faenas, el cual no se podrá bajar a menos del 50% del total de la mano de obra requerida sobre la duración del proyecto.

Si se logra consolidar y reforzar el equipo asesor, las labores de promoción, capacitación e investigación ganarían contenido y fuerza en una equilibrada *gestión compartida* con el COPRES.

Habiendo empezado en '86/87 con modestas reforestaciones alrededor del canal, en 1988 se arrancarían además con parcelas experimentales/demostrativas en los sectores, dentro del marco del programa Desarrollo Agrícola y Conservación de Cuenca.

Un reto fuerte para el proyecto es el equilibrar la cantidad y calidad del asesoramiento en concordancia con la capacidad de "absorción" del COPRES y de sus miembros. De esto depende si den-

tro de algunos años esta organización campesina pueda dar el paso a un Comité Campesino Distrital que logre revitalizar y fomentar los procesos sociales, económicos, culturales y políticos dentro del distrito, después de comenzar desde cero en el año 1983.

5. EL COPRES COMO ORGANIZACION CAMPESENA

En la reseña del proyecto hecha en el capítulo 4, ya hemos tratado de dar una aproximación de cómo el COPRES se ha desarrollado poco a poco hacia una organización campesina, y como es la interacción entre ella y el equipo asesor. En este capítulo precisaremos algunos detalles sobre datos básicos, formas de operar y problemas que surgen en esta organización.

5.1 Datos generales

En cuanto a los beneficiarios directos durante la primera etapa de la rehabilitación del canal "La Estrella" (1984-1990) el proyecto se concentra en cuatro sectores del distrito:

Marcahuaylla
Santiago de Pupuja
Auquiorco
Huamanpata

En el siguiente cuadro presentamos algunos datos muy globales referentes a estos sectores:

CUADRO 1: Datos básicos de los 4 sectores involucrados en el proyecto "Rehabilitación Canal La Estrella".			
Sector	No. familias	Area total Sector (*)	Aptas para riego
Marcahuaylla	25	300 Has.	40 Has.
Sant.de Pup.	110	400 Has.	80 Has.
Auquiorco	35	500 Has.	40 Has.
Huamanpata	100	2,500 Has.	100 Has.
TOTALES	270	3,700 Has.	260 Has.

Fuente: diagnóstico COPRES/CADEP; elaboración propia

(*) Area total del territorio, incluyendo tierras eriazas, pastizales, área cultivable, bosques y quebradas.

Obviamente, el cuadro presentado necesita mayor explicación. En primer lugar, cabe señalar que ni el equipo asesor, ni otras entidades, han dedicado mayor esfuerzo a un análisis detallado del territorio (a pesar de la existencia de un buen número de mapas), lo cual explica la presentación global de las cifras.

En segundo lugar, los actuales territorios de los sectores, tal como son considerados por los moradores y por el equipo asesor, no corresponden exactamente con lo indicado por el Catastro Rural (año 1972) del Ministerio de Agricultura, complicando seriamente el análisis de la composición territorial en el distrito. Este disloque encuentra su explicación en la evolución de la tenencia de la tierra y de la composición social en las diferentes zonas del distrito.

Por ejemplo: en el llamado sector de Marcahuaylla se incluye el territorio de Markoccasa y otros terrenos, mientras que el fundo Marcahuaylla que figura en el Catastro Rural, cubre apenas 100 hectáreas. Los sectores de Auquiorco y de Santiago de Pupuja no figuran en el Catastro, a pesar de formar parte del vocabulario tradicional en la delimitación de los territorios del distrito. En el Catastro Rural, el sector de Auquiorco se disuelve en la propiedad "La Estrella"; de Santiago de Pupuja aparece solamente el sub-sector "Tillica".

En tercer lugar, resulta difícil establecer el número exacto de familias en cada sector, pues las fuentes (sectores, concejo) dan cifras variadas; algunas familias no son consideradas como parte natural y autóctona del sector, a pesar de tener tierras en él. Por ejemplo: para el sector de Marcahuaylla aparecen datos de 21 hasta 29 familias, incluyendo el sub-sector "Choquechurco". El mismo fenómeno se da en los otros sectores.

En cuarto lugar, aparentemente el área apta para riego es muy reducida (260 hectáreas), lo cual ni siquiera justificaría la ampliación del proyecto a 400 litros por segundo; en el caso de Santiago de Pupuja, el área apta para riego no sería suficiente ni en la primera etapa del proyecto (rehabilitación hasta 200 l/s) para beneficiar a todos los comuneros con el criterio de una distribución igualitaria. En realidad, las cifras al respecto de las áreas aptas para riego son el resultado de un conversatorio con la Junta Mayor del Comité en 1985 y reflejan parcialmente, la ambición de cada sector con respecto a la obtención del agua en aquel tiempo (véase más adelante).

En la práctica, el área que puede ser regada en cada sector es mucho mayor considerando las dimensiones de los territorios, las áreas cultivadas actualmente y que, en la sierra andina se riega en casi cualquier tipo de terreno, hasta alrededor de 40% de pendiente (el U.S. Bureau of Land Reclamation señala 8% como máximo!). Gran parte de los terrenos tiene entre regular y buena aptitud para riego, con pendientes de 5% a 15% y con buenos suelos, por lo cual las áreas "aptas para riego" dadas en el cuadro 1 se han subestimado mucho.

Lo arriba presentado indica la complejidad y al mismo tiempo la urgente necesidad de contar con un buen estudio del territorio y de la composición social en el ámbito de un proyecto de riego. Por lo menos se debe saber de antemano con quiénes, dónde y en qué contexto social/territorial se implementa el proyecto, no solo para poder estimar su proyección (en términos de beneficios y de justicia), sino también en cuanto a disponer de material de base que permita abordar, en forma más clara, la problemática de riego con los grupos beneficiarios.

Por varias razones, el equipo asesor no ha podido profundizar el diagnóstico al respecto, quedándose por mucho tiempo con un vacío de conocimiento acerca de la zona de trabajo. Apenas en 1988, se está logrando avanzar en este aspecto, al contar con personal exclusivamente dedicado a ello.

En cuanto a la tenencia de la tierra, existe una gran variación entre los sectores y en cada sector. Como se señaló en el capítulo 2, eso no indica necesariamente, la pobreza o riqueza de las familias, aunque exista una relativa relación. Más bien indica cómo ha sido el proceso de parcelación después de la Reforma Agraria. Cuando hablamos de tenencia, tampoco quiere decir que estas tierras ya hayan sido adjudicadas en forma legal.

La más acentuada variación en la tenencia se encuentra en el sector de Huamanpata, que va de pocas hectáreas hasta varias decenas por familia, seguido por el sector de Auquiorko. Gran diferenciación también se encuentra en el sector de Santiago de Pupuja, aunque aquí la escasez de tierras es muy aguda para muchos comuneros. En el sector de Marcahuaylla la tenencia es virtualmente homogénea, por propia decisión de la asamblea sectorial y en base a un levantamiento

catastral, realizado en el año 1983 y pagado con recursos propios del sector: cada socio tiene 8.5 hectáreas. Marcahuaylla ha invertido una buena cantidad de dinero para la legalización de esta opción de principio.

La desigualdad en la extensión de la propiedad de la tierra está también en función de la calidad de los terrenos; varios lotes no se prestan para la agricultura, solamente sirven como pastos naturales o bosques. En este sentido, la aparente igualdad en la tenencia en Marcahuaylla, no garantiza de ninguna manera una igualdad en posibilidades económicas entre las familias.

Además, varias familias con abundante extensión de tierras, no están en condición de explotarla íntegramente, no solo por razones de aptitud del terreno, sino más que todo por limitaciones en los recursos (mano de obra, capital, tecnología, etc.).

Estimando esta diferenciación cuantitativa y cualitativa, el COPRES y la institución promotora han sido bien conscientes que el criterio para la distribución de aguas no puede ser la tenencia de la tierra. El acuerdo explícito, que además consta en los estatutos del COPRES, en el convenio con el CADEP, y que se debate en cada curso de "Fin de Año", es la distribución igualitaria entre socios (21); en la práctica esto significa 3/4 de hectárea (aprox. 2.5 "topos") bajo riego por socio con la rehabilitación del canal, llegando aproximadamente a 1.5 hectáreas (aprox. 5 "topos") después de una posible segunda etapa (ampliación a 400 l/s) del proyecto, a mediados de los años '90, suponiendo una máxima inscripción en cada sector (22).

Según los comentarios, tanto informales como expuestos en un curso/taller organizado por el CADEP, el poder regar alrededor de una

(21) A fines de 1986, el COPRES resolvió que el acceso al agua debería ser proporcional al total del aporte en mano de obra en faena que cada familia proporcione durante la ejecución de obras, excluyendo a la mano de obra contratada por personas más pudientes. Evidentemente, esta fórmula conlleva a ciertas complicaciones. Se darán más detalles sobre la problemática de la distribución de aguas en el capítulo 7.

(22) En dos de los sectores, casi la totalidad de las familias puede beneficiarse con el riego del canal "La Estrella". En Huamanpata y en Santiago de Pupuja la cobertura va entre el 70 y 80% de las familias, en caso de no llegar a acuerdos de reubicación de chacras de algunas que tienen sus terrenos por encima del canal.

hectárea, tendría bastante significación para la economía familiar. Contando con esta área bajo riego, el agricultor beneficiario del proyecto desarrollaría un esquema complementario de explotación de sus tierras, en secano y bajo riego. El conjunto le dará al agricultor posibilidades de diversificación sin que esté absolutamente dependiente de las lluvias ni del riego (solo fracasaría en caso de falla simultánea de los dos). Además, este esquema le permitirá una mejor planificación de las labores agrícolas, pues podrá adelantar la siembra en una parte de sus chacras, con fechas previamente establecidas (véase capítulo 8.3 para más detalles al respecto de los beneficios económicos).

5.2 El trabajo físico de los sectores en el COPRES

En el capítulo 4 ya se señaló que la participación de las familias en las actividades del COPRES al inicio fue limitada, aumentándose progresivamente con los años. Por un lado, este fenómeno se tiene que ubicar dentro del marco metodológico de la promoción inicialmente aplicada: la educación popular trabajada en pequeños grupos.

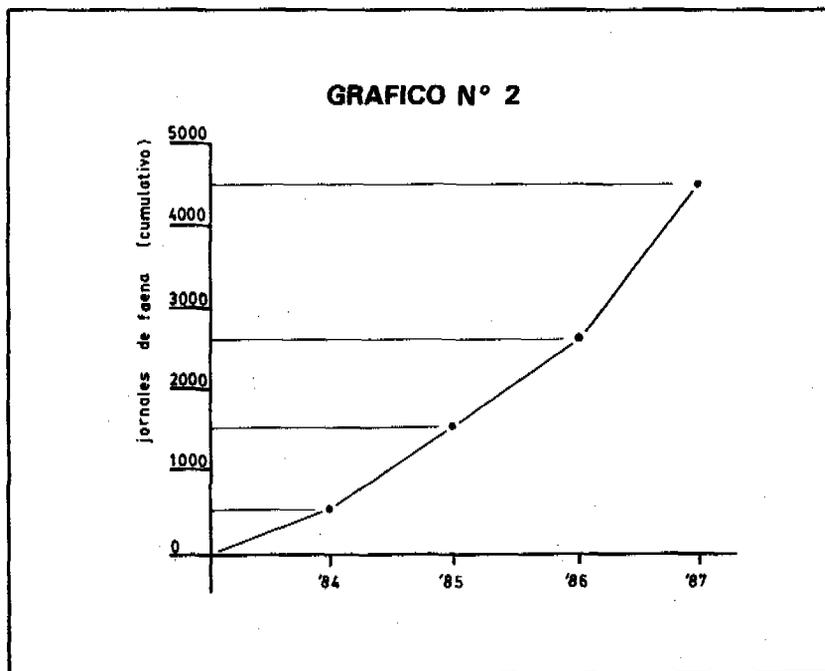
Por otro lado, no se daba una participación masiva en vista de la poca tradición en organización comunal, del asistencialismo de anteriores intervenciones externas y más que todo, de la desconfianza hacia agentes externos que siempre prometen, poco cumplen, y cuando cumplen, fracasan. La rehabilitación del canal "La Estrella" tampoco ofrecía seguridad para ser una realidad, pues en los primeros años del proyecto, aún no se contaba con la suficiente financiación externa.

El cuadro 2 y el gráfico 2, dan una idea de cómo poco a poco, la confianza en el proyecto se incrementaba durante los años, por lo menos si tomamos como parámetro de referencia la asistencia a las faenas:

**CUADRO 2:
Aporte físico (jornales de trabajo) a la rehabilitación,
por año.**

Año	Faena:	Pagado:
1984	533	0
1985	1012	300
1986	1091	0
1987	1891	5317
TOTALES	4527	5617

Elaboración: Equipo asesor



Aporte acumulado de mano de obra en faenas del COPRES, años 1984-1987

El número de cuatro sectores participantes en el COPRES, no siempre ha sido fijo y más bien se consolida en los últimos dos años. En primer lugar, en una asamblea a fines de 1984, el sector de Santiago de Pupuja fue expulsado del Comité Pro-Rehabilitación y Riego del Canal "La Estrella" por su nula participación en faenas y reuniones. Un buen tiempo después el equipo asesor descubrió que mucho del poco interés, tenía que ver con la promoción que se hacía a través de unas pocas personas más acomodadas, formando así una cortina psicológica frente al resto de la comunidad. Solo en 1986, con la reinscripción de la comunidad de Santiago de Pupuja, se logró un contacto más directo e intensivo con los "adocenados", descubriendo su relativa pobreza y sobre todo, su potencial organizativo.

En algún momento el COPRES casi se amplió con la inclusión de parte de un quinto sector: Rampac Putaca. Allí se beneficiaría un grupo de aproximadamente 30 familias, con buenas tierras sobre los 3,000 m.s.n.m. Esta inclusión aún no se ha podido concretar, esperando un estudio de factibilidad técnica que debería realizarse en 1984, pero que apenas se ejecutará en 1988/89 (23). Después de una primera inspección ocular, el equipo asesor no ha querido entrar en mayores compromisos con este sector, salvo el mejoramiento del agua potable para el colegio de Rampac Putaca, a cambio de aportes en faena en el canal "La Estrella". El sector está esperando ansiosamente la realización del estudio técnico. En cambio, el COPRES se reserva un poco sobre la inclusión de Rampac Putaca, por tener que repartir en este caso, el agua entre más familias, lo cual lógicamente resultaría en menos área bajo riego por familia.

La participación familiar por año y por sector en las faenas de rehabilitación se muestra muy irregular. Eso mismo sucede con la intensidad (en número de familias) con que cada sector ha asistido a las faenas. Antes de entrar en explicaciones, presentaremos primero los siguientes tres cuadros:

(23) Este estudio técnico dará respuesta sobre la factibilidad de la construcción de un conducto lateral sobre aproximadamente 4 kilómetros, atravesando una zona yesosa, para conducir unos 30 litros por segundo hacia el sector de Rampac Putaca (con proyección a unos 60 l/s en la segunda etapa del proyecto).

CUADRO 3:
Número de familias que han asistido anualmente a la rehabilitación, con por lo menos tres días de faena, por sector, por año (*)

Sector	Total de familias	1984	1985	1986	1987
Marcahuaylla	25	18	21	19	23
Sant.de Pup.	110	0	0	63	73
Auquiorko	35	31	30	22	25
Huamanpata	100	56	65	42	59
TOTALES	270	105	116	146	180

Elaboración: Equipo asesor

CUADRO 4:
Participación total en las faenas; jornales por sector, por año.

Sector	1984	1985	1986	1987	TOTAL
Marcahuaylla	202	338	361	489	1390
Sant.de Pup.	0	0	266	605	871
Auquiorko	167	307	164	295	933
Huamanpata	164	367	300	502	1333
TOTALES	533	1012	1091	1891	4527

Elaboración: Equipo asesor.

(*) En la región del Cusco se considera una asistencia de tres a cinco días por mes a las faenas durante un tiempo prolongado como bastante alta, en vista de las otras labores que ocupan al campesino (agricultura, trámites, reuniones, cultura, comercialización/intercambio de productos, etc.)

CUADRO 5: Cumplimiento de las faenas programadas en 1986 (*):	
Sector	Porcentaje de cumplimiento
Marcahuaylla (**)	50%
Santiago de Pupuja	— (no programado)
Auquiorco	19%
Huamanpata	37%

(*) A fines de 1985 se hizo una programación detenida de las faenas a realizarse en el año 1986. Una primera propuesta de la Junta Mayor fue debatida en los sectores, para luego ratificar la programación definitiva otra vez en Junta Mayor.

(**) En 1987 el grado de cumplimiento del sector de Marcahuaylla superó los 90%.

De los cuadros presentados se puede desprender que la participación física (de mano de obra gratuita) en los trabajos de rehabilitación aún no es muy significativa y que el cumplimiento de compromisos adquiridos es bastante deficiente.

Existe una notable diferencia en participación a las faenas de rehabilitación entre el sector de Marcahuaylla y los otros sectores del COPRES. La mayor asistencia del pequeño sector de Marcahuaylla se puede explicar por varias razones:

Por lo que sabemos, es un sector con fuerte organización, solidaridad y disciplina internas, históricamente reforzado por su poca dependencia del poder de los hacendados.

A solo 10 kilómetros de distancia de la bocatoma, es el primer sector que recibe agua cuando funciona el canal. Junto a este aspecto, se puede suponer que Marcahuaylla se ha aprovechado mejor del agua, relativamente lejos del control directo de los administradores de la hacienda. Por lo tanto, valora con más conciencia los beneficios que se pueden obtener con el agua de riego. No se descarta que quizás el hacendado fue más permisible con Marcahuaylla, por la conducta ejemplar de sus miembros (buenos trabajadores y rectos).

Cualquiera que sea la razón, el sector de Marcahuaylla estima sumamente importante la rehabilitación del canal "La Estrella" y lucha por ella, a pesar de las limitaciones climáticas que reducen el beneficio del riego en sus alturas.

El "triumfalismo del ganador" que expresan los de Marcahuaylla, en varias oportunidades ha sido criticado por los otros sectores del COPRES.

El entusiasmo de la comunidad de Santiago de Pupuja ⁽²⁴⁾ es creciente en los últimos años, impulsado por un nuevo enfoque de promoción del equipo asesor y por los avances reales de las obras; Santiago de Pupuja es el segundo sector en beneficiarse con el agua de la rehabilitación. No obstante, hay dudas:

Una vez llegada el agua a Santiago de Pupuja, puede ser desviada hacia el pueblo de Mollepata o hacia otras zonas aledañas. Por mala suerte, allí el terreno dificulta un control estricto y presenta mayores oportunidades de robo por la cercanía y la presión del pueblo.

A eso se junta la inestabilidad de la zona yesosa, lo cual puede provocar ciertas interrupciones del servicio de agua hacia Santiago de Pupuja y los sectores aguas abajo.

Los sectores de Auquiurco y de Huamanpata son los más débiles del COPRES, a pesar del beneficio económico que se puede derivar del agua allí, siendo varias veces superior al beneficio que generará el agua en Santiago de Pupuja y en Marcahuaylla. El clima sub-tropical en Auquiurco y Huamanpata es muy apropiado para la agricultura y además, el riego permitirá obtener dos cosechas al año. Como se puede apreciar en el cuadro 4, la participación de Auquiurco y de Huamanpata demuestra serios altibajos durante los cuatro años que tiene la promoción del proyecto en estos sectores.

Por cierto, esta debilidad de Auquiurco y Huamanpata se debe a la "artificial" composición social que han tenido estos sectores a

(24) En realidad, Santiago de Pupuja tradicionalmente no era una comunidad en términos históricos; obtuvo la inscripción como "comunidad" a raíz de la Reforma Agraria.

raíz de la Reforma Agraria: familias sin mayores relaciones sociales entre ellas, se asentaron individualmente en esta zona. Los problemas de adjudicación de tierras explican también esta debilidad.

Pero hay otros factores de orden técnico que socavan el entusiasmo: los últimos sectores beneficiarios de la rehabilitación del canal "La Estrella", corren el riesgo de haber trabajado inutilmente en caso de no lograr el control, ni de los derrumbes ni de la zona yesosa, tanto en la rehabilitación como en el mantenimiento; además, el proyecto podría retirarse por razones aún no previstas, entre otras por la presencia senderista. Aún con una rehabilitación exitosa, corren el riesgo de que toda el agua sea consumida en los tramos superiores antes de llegar a la caída del "Tilca". Los acuerdos del COPRES al respecto no les dan mayor garantía, hasta experimentar el beneficio en forma concreta.

Por último, la gran distancia y la diferencia de clima entre su hogar y el sitio de las obras, desaniman a los moradores de Auquiurco y Huamanpata para ir a trabajar a las faenas: comienzan a caminar bajo un sol que quema (30 grados Celcius, a menudo) y recorren unos 25 kilómetros antes de llegar a un frío que se acerca al punto cero del termómetro, resistiendo fuertes heladas en las madrugadas; varios de ellos regresan enfermos, después de haber trabajado unos pocos días.

5.3 Organigrama y desarrollo de la gestión

La estructura orgánica del COPRES no ha variado significativamente en los últimos años, después de haber sido aprobada e implementada a fines del año 1984.

Dentro del COPRES la máxima instancia de decisión es la Asamblea General de Socios, que ordinariamente se reúne una vez por semestre, tratando prioritariamente puntos de interés e importancia general. Es facultativa la Asamblea Extraordinaria que puede ser convocada por la Junta Mayor o por un determinado número de socios.

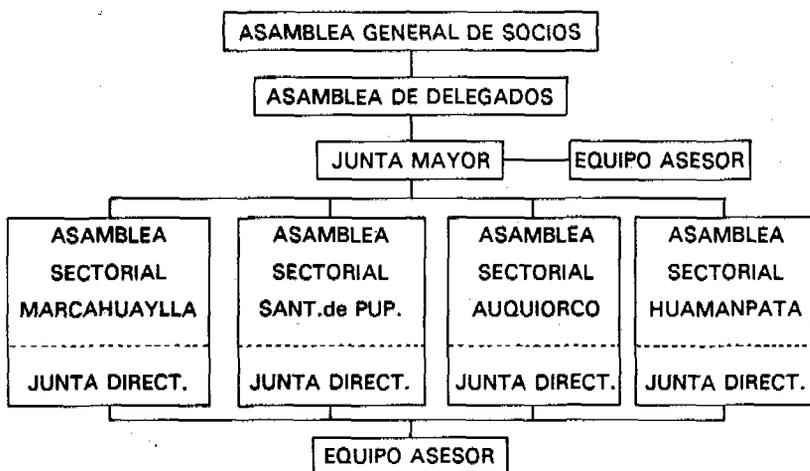
La instancia más operativa y ejecutiva es la Junta Mayor, elegida por la Asamblea General cada dos años y que se reúne cada mes en una fecha fija. Cada tres meses se realiza una Asamblea de Dele-

gados, la cual en realidad es la reunión de la Junta Mayor ampliada con dos delegados más por cada sector.

En los sectores, el COPRES está presente a través de las asambleas mensuales de los Comités Sectoriales (= sub-comités) y de sus respectivas Juntas Directivas.

Tanto la Junta Mayor del COPRES, como las Juntas Directivas en los sectores están compuestas por presidente, vicepresidente, secretario, tesorero y dos vocales.

El organigrama se puede presentar de la siguiente manera:



A pesar de tener el COPRES estatutos, no siempre existe una definición precisa sobre las atribuciones de cada instancia de esta organización. Queda claro que algunos criterios comunes, como son respecto a la distribución de aguas, a las multas, a las cuotas, a la inscripción, a la disciplina, etc., son resueltos por la Asamblea General de Socios. En otros casos, la Junta Mayor toma una posición que luego es tratada en las asambleas sectoriales, antes de que la Junta Mayor tome una *decisión definitiva*, por ejemplo con respecto a la programación de faenas. Como se puede suponer, este proceso de decisión no es muy ágil en términos ejecutivos.



La importancia de una gestión democrática y bien pensada

Aspectos más relacionados con la problemática de cada sector, son tratados en los sectores mismos (robo de ganado, disciplina interna, etc.) y aquí el COPRES no tiene mayor intervención, por lo menos hasta que este Comité no se transforme en una organización campesina mayor. Hasta el momento, la problemática de cada sector llega a las reuniones de la Junta Mayor, solamente a modo de información.

El equipo asesor, a través de sus promotores, tiene bastante presencia en las reuniones y asambleas, y gran parte de la realización ordenada y democrática de ellas aún se debe a esa presencia. Inclusive, hasta a veces es reclamada por los mismos sectores, considerando al promotor como "juez" en asuntos delicados, cuando no existe la suficiente confianza para un tratamiento abierto y de crítica del asunto entre la concurrencia del sector.

En la medida de lo posible, se prepara la agenda de las reuniones y asambleas en una sesión previa entre dirigentes y asesores, donde por cierto, el equipo asesor tiene mucha influencia en fijar los puntos a tratar. Sin embargo, esta preparación ayuda a que la reunión misma se lleve adelante mejor, bajo la propia conducción de los dirigentes, con el promotor como "consultor" al lado, aportando con elementos para un análisis más profundo de lo tratado. He aquí parte del papel educador del equipo asesor.

La asistencia de los socios a las reuniones y asambleas aún resulta muy variable e irregular entre los sectores, como también dentro de cada sector. Esa variación se debe principalmente a factores de disponibilidad de tiempo (labores agrícolas), al tratamiento o no de problemas considerados como importantes para ser resueltos en asambleas, a la confianza momentánea que se tiene en la posible ejecución de tareas, etc.

Las reuniones de la Junta Mayor siempre se realizan con participación que bien supera lo "necesario" (asistencia de los dirigentes mismos), mientras que en las asambleas de Auquiorko y Huamanpata, es normal que no se llegue al quorum.

Para dar una idea de cuánto tiempo exige el funcionamiento orgánico del COPRES a los miembros que cumplen, presentamos la siguiente relación, a la cual se deben sumar los días trabajados en faena.

Cabe señalar que en muchos casos, el tiempo dedicado a una reunión puede llegar a cubrir hasta un jornal, considerando las largas caminatas, esperas, etc.

**CUADRO 6:
Participación en el proceso de gestión del COPRES
(veces por año); aproximación.**

Actividad :	Frec. por año	Observaciones
Asambleas Sectoriales	12	(+ preparación con dirigentes)
Asambleas Generales	2	(+ preparación con dirigentes)
Reunión Junta Mayor	12	(+ reuniones extraordinarias)
Asamblea de Delegados	4	(como extra para delegados)
Revisión documentos (secretariado/tesorería)	6	(COPRES/Sectores)
Talleres/Cursos/Intercambios	4 a 16	(jornales)
Comisiones específicas (trámites, etc)	4 a 16	(jornales)

Del cuadro presentado, sin que pretenda ser completo o exacto, se puede derivar que los socios ordinarios que regularmente cumplen sus deberes participativos, llegan fácilmente a invertir unos 15 - 20 jornales por año para respaldar la organicidad del COPRES, mientras que algunos dirigentes alcanzan a los 50 jornales por año.

Esto quiere decir que, en promedio, los socios invierten tiempo en el funcionamiento orgánico del COPRES muchos jornales por encima del tiempo destinado a las faenas. Obviamente, estas exigencias de participación en el proceso formativo y ejecutivo de la organización pueden producir cansancio y en algunos casos frustración, que es lo más dañino para una organización. Es un reto para el COPRES y para el equipo asesor, racionalizar al máximo esta dinámica de gestión.

Desde 1987, se está registrando en forma más ordinaria este esfuerzo organizativo, aunque todavía el tiempo invertido en la gestión no es valorizado como un aporte real y necesario, tanto como la asis-

tencia a las faenas. Para dar una idea de la participación en actividades específicas presentamos el cuadro de asistencia a los cursos de "Fin de Año":

CUADRO 7: Asistencia a los cursos de "Fin de Año" del proyecto.		
Año	Número Asistentes	Total Jornales
1984	11	44 (4 días)
1985	30	90 (3 días)
1986	59	118 (2 días)
1987	80	160 (2 días)

La fuerte exigencia de tiempo que implica el proceso gestor del COPRES fue una de las razones por la cual, en las reformulaciones del proyecto a partir de 1986, se ha incluido mano de obra pagada (hasta 50% del requerimiento total). La justificación de este aporte externo adicional se explica, entre otras cosas, porque así los socios podrían invertir con más facilidad su tiempo en actividades que sustentarian la organicidad del COPRES (reuniones, talleres/cursos, etc), en vez de "quemar todos los cartuchos" en el trabajo físico de las faenas. Hasta el momento, este importante elemento promocional ha sido considerado en muy pocos proyectos.

5.4 Los campesinos y su apropiación del proyecto

En este capítulo trataremos de indicar cómo los campesinos socios del proyecto han podido avanzar en la comprensión de conceptos metodológicos de la institución promotora, en percibir la dimensión real de la rehabilitación y en asumirla como una creación propia en un proceso conjunto con el equipo asesor del CADEP "J.M.A."

Al inicio del proyecto "Rehabilitación del Antiguo Canal La Estrella", a fines de 1983, ni la institución promotora, ni el Comité recién constituido, tenían mayor concepto previo de lo que iban a ser las consecuencias futuras al implementarse una acción de tal envergadura y con una metodología tan particular. Ambas partes carecían

de una experiencia previa en cuanto a la gestión de un proyecto de esta índole.

Si bien el CADEP tenía un diseño general pero no acabado de sus objetivos, metodología y estrategia institucionales dentro del marco de la Educación Popular en el trabajo con pequeños grupos y con experiencias de menor alcance, los socios del Comité inicialmente no tenían mayor confianza ni claridad al respecto de estos conceptos institucionales. Esta poca confianza y claridad podrían encontrar su explicación en el asesoramiento de la institución promotora al Comité de Pequeños Productores Agrarios de Mollepata, el cual tenía un carácter más administrativo que educativo, sin permitir un avance importante de los socios hacia el entendimiento de los conceptos metodológicos que se aplicarían en la rehabilitación del canal "La Estrella".

Además, el asesoramiento al Comité de Pequeños Productores Agrarios de Mollepata se dirigía en parte, a un grupo beneficiario de diferente composición, sin compenetrarse mucho con los grupos sectoriales beneficiarios de la rehabilitación "La Estrella".

Por último, los moradores consideraban el mejoramiento de la infraestructura hídrica como dominio de las autoridades regionales y distritales, sin ocurrírseles que ellos mismos pudieran tener, también, ingerencia en el proyecto.

Los conceptos de la institución promotora eran virtualmente opuestos a tal subordinación y por lo tanto, no fueron concebidos como "serios", lo cual refleja la actitud de dependencia y de expectativa que demuestran los moradores hacia ayudas externas.

Dos factores han sido primordiales para la conceptualización campesina y para la evolución del proyecto:

La desprevisión inicial de las dos partes — CADEP y COPRES — con respecto a su envergadura. Esto permitió empezar con entusiasmo y con los propios recursos campesinos (principalmente mano de obra), forjando una identificación con su canal y avanzando poco a poco, en la conceptualización del proyecto, desde los niveles de conciencia tal como estaban dados inicialmente. Si los moradores hubieran anticipado la dimensión real de la tarea desde un inicio, eso

muy probablemente hubiera aplastado el entusiasmo y la voluntad de llevar adelante este proyecto propio.

En segundo lugar, dada la demora de más de dos años en lograr la financiación definitiva, el Comité y sus integrantes han tenido tiempo para familiarizarse con la necesidad de forjar una organización campesina propia para el proyecto, con toda la problemática que implica. En términos educativos (algunos dirían: inhumanamente; puesto que "el pobre campesino merecería un trato más benevolente"), han tenido que luchar, sufrir, a veces perder ánimos, para identificarse poco a poco con el proyecto, aprendiendo y creando mecanismos de gestión y de defensa. Eso, como advertimos ya en el capítulo 1, ha sido y es imprescindible para que la rehabilitación y el manejo del canal "La Estrella", sean duraderos. Si el proyecto hubiera sido un "regalo fácil", el canal quedaría como "elefante blanco", inoperativo dentro de menos de dos años después de ser rehabilitado, por falta de capacidad organizativa en su mantenimiento y manejo, reproduciendo así la experiencia del Canal Nuevo.

Evidentemente, la institución promotora se ha arriesgado fuertemente con esta forma de proceder: sin anticipar conscientemente la posible envergadura y sin la seguridad de encontrar financiación. De alguna manera, eso ha sido un riesgo compartido con el COPRES, sobre el cual, en ningún momento, el equipo asesor prometía seguridad: "si perdemos, perderemos juntos".

Los resultados de los trámites de financiación siempre fueron intercambiados con el COPRES. Preguntados sobre qué pasaría en caso de frustrarse la financiación, los campesinos respondieron con un "¡seguiremos adelante!". Cuando un faenante preguntaba quién le pagaría su trabajo si su esfuerzo fuera en vano, los asesores respondieron en forma fácil pero efectiva con "¿y quién paga al CADEP la camioneta y nuestros sueldos?".

Sin embargo, el tiempo no siempre ha sido aprovechado óptima y oportunamente para aumentar la conciencia, la capacidad analítica y anticipativa con respecto a la rehabilitación. Las razones se encuentran principalmente en la falta de recursos humanos para la asesoría, en la falta de una experiencia metodológica adecuada para este tipo de proyectos y en última instancia, al dilema de trabajar aspectos de Educación Popular en grupos mas grandes y con una problemática

compleja. No es casual que, aparte de los dirigentes máximos del COPRES, sólo el pequeño sector de Marcahuaylla en su mayoría, es realmente consciente de que una gestión activa propia es indispensable para el éxito del proyecto.

En otros sectores, esta conciencia aún no ha madurado suficientemente, salvo en sus dirigentes. Trabajan "por tener derecho al agua después", pero por ejemplo, aún no ven la necesidad de disponer de fondos propios porque "el proyecto tiene suficiente dinero". Parece que, a veces, participan por satisfacer los reclamos de su sector o del COPRES o del equipo asesor, pero no por una convicción de luchar y cuidar algo propio, o por sentirse parte de una organización que tenga autoridad y capacidad de convocatoria, de gestión y de defensa.

Los dirigentes del COPRES son conscientes de esta debilidad y desde 1987 tratan de participar inclusive en asambleas de otros sectores en forma rotativa, siendo promotores de su propio proyecto, supliendo el rol "artificial" que inevitablemente cumplen los asesores externos.

El asunto de la *conceptualización* y la *apropiación* de un proyecto por sus propios beneficiarios ha sido muy poco tratado en forma sistemática, por los "agentes del desarrollo." Cada uno parece estar experimentando su propia fórmula metodológica y encontrarse demasiado supeditado a las circunstancias.

Hasta el momento, la mejor fórmula metodológica desarrollada por el equipo asesor ha sido la de los cursos de "Fin de Año" que tienen como elementos básicos:

1. Señalar los temas ⁽²⁵⁾ del curso conjuntamente con los dirigentes, examinando antes los problemas neurálgicos.
2. Preparar en equipo un guión de preguntas que obligan a un tratamiento profundo de cada tema, con su respectivo material didáctico y datos básicos.

(25) En 1986 los temas del curso "Fin de Año" fueron:

1. Objetivos COPRES/CADEP, 2. Organización COPRES, 3. El Proyecto Integral, 4. Ejecución de Obras, 5. Economías del COPRES, 6. Distribución de Aguas.

3. Elaborar un plan del curso que permita abordar los temas en forma acabada, incluyendo plenarios, comisiones, recreos, etc.
4. Explicación del programa, convocatoria e inscripción a través de la asamblea sectorial, a cargo de los dirigentes.
5. En el curso mismo, analizar con cierto asesoramiento explicativo, cada tema en una pequeña comisión de trabajo, devolviendo los resultados al plenario.
6. Ratificar las conclusiones del plenario en la subsiguiente Asamblea General y hacerlas operativas a través de la Junta Mayor.
7. En términos generales:
 - evitar la retórica, tanto del asesor como de los dirigentes.
 - motivar a una amplia asistencia y crear mecanismos de disciplina, a propuesta de los dirigentes (por ejemplo, contar la asistencia como doble faena, mientras que por ausencia injustificada se descuenta un día de faena ya realizado).

Lo fundamental en estos cursos es llegar a una cierta profundidad analítica y anticipativa frente al futuro. Responder a la pregunta: "¿Qué hacer cuando el canal se malogra con un derrumbe?" con "¡organizar una faena!", no basta; el tema tiene que ser tratado con un análisis, por ejemplo sobre demanda de mano de obra, de costos económicos de la reparación, de disponibilidad de fondos para ella, de formas como prevenir tales accidentes, etc., interconectando fluidamente el tema con otros. Obviamente, este tratamiento requiere de una buena preparación y formación del asesor, a través de un trabajo de equipo.

Lamentablemente, esta metodología no ha podido ser implementada en el proyecto en forma mas generalizada, por falta de las instancias adecuadas para una tal generalización, pero también por razones de disponibilidad de tiempo, tanto de los asesores como de los miembros del COPRES en vista de los múltiples detalles —¿secundarios?— que requieren la atención del proyecto.

5.5 La participación de la mujer.

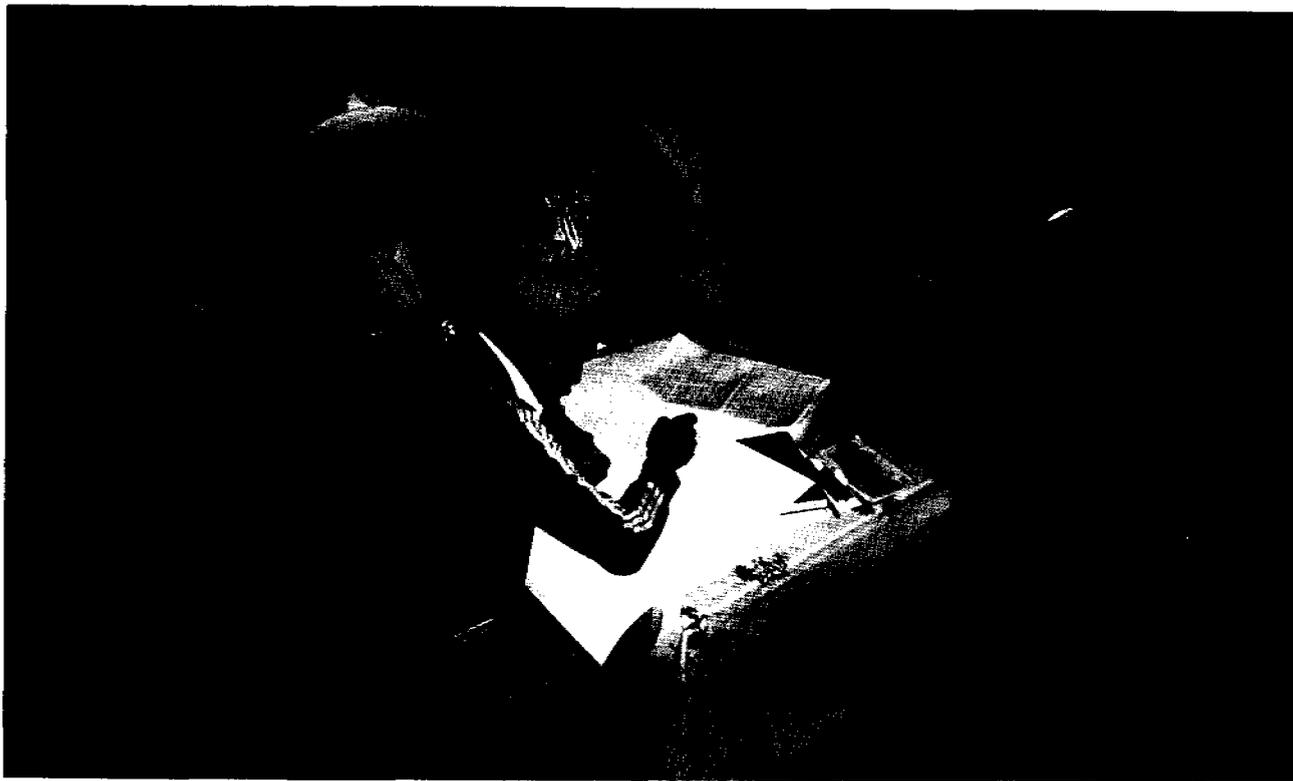
Aunque muchos no quieren percibirlo, la relativa ausencia de la participación directa de las mujeres en el COPRES y en el proyecto, es una debilidad fuerte; difícilmente se puede hablar de un proyecto integral, si la mitad de la población beneficiaria está excluida.

Dentro de los esquemas culturales de la región es el hombre quien toma los cargos públicos y representativos de la familia. Así, en los sectores de Auquiorko y Huamanpata, la ausencia del sexo femenino en las asambleas es casi completa, mientras que en Santiago de Puja y en Marcahuaylla, participa en forma muy limitada.

Sin embargo, la mujer influye en las decisiones familiares y, por lo tanto, en las decisiones con respecto a la participación del marido en el proyecto y en el COPRES. Ella apoya al marido para que asista a las faenas y a las asambleas, o le desanima cuando tiene desconfianza en el proyecto o porque el proyecto quita tiempo a los trabajos en la chacra o a la atención del ganado, que son de importancia más inmediata para la economía familiar. Cuando algunos dirigentes se quejaron en el COPRES sobre el mucho tiempo que les "quitaba" el cargo, casi siempre mencionaron las críticas que recibieron de sus esposas por las continuas ausencias del hogar. "Mis hijos casi me llaman tío", dijo algún dirigente.

En los pocos casos cuando se ha conversado más ampliamente con la esposa y más que todo cuando ella ha participado directamente en el COPRES, se nota una mayor aceptación de los sacrificios que necesariamente el proyecto conlleva para la familia.

Es cierto que el proyecto y el COPRES hubieran tenido un carácter significativamente diferente en caso de haber podido estimular una participación más activa y directa de la mujer. El COPRES hubiera contado con una mayor fuerza motivadora y movilizadora, teniendo en cuenta que la mujer de la zona actúa en forma bastante directa, es menos informal que su contraparte masculino, es sumamente creativa para abordar ciertos problemas, y en su actuar público aún no está limitada por ciertos esquemas normativos que en el caso de los hombres muchas veces producen una pseudo-imagen no muy convincente.



La gestión se profundiza mediante comisiones de trabajo. ¡No sólo con hombres!

La participación de la mujer en la toma de decisiones, hubiera señalado, analizado y resuelto mejor, problemas no atendidos por los dirigentes, buscando otras fórmulas organizativas, como por ejemplo, la delegación de tareas a comisiones específicas, aliviando así el trabajo de los dirigentes principales. Se hubiera podido resolver mejor el problema del robo de ganado, cuando todos los hombres del sector están ausentes por trabajar en las faenas.

No se trata de un oportunismo para aprovechar la participación de la mujer en beneficio del proyecto y del COPRES, sino de insistir en el derecho objetivo que tiene la mujer para participar en un proceso que está cambiando la vida familiar, hoy y en el futuro. Consideramos los cambios concretos que se están dando en el distrito a través del proyecto, como también pensamos en un principio más universal que busca la equiparación entre hombre y mujer.

Como la composición del equipo asesor fue eminentemente masculina, los problemas con respecto a la participación de la mujer en la gestión fueron subatendidos, reforzándose la imagen masculina del proyecto.

Durante el año 1986, la institución promotora ha intentado acercarse al problema, contratando a una promotora/investigadora para abrir un espacio orientado a la mayor participación de la mujer.

Lamentablemente, este primer paso se quedó en debates teóricos y metodológicos: si diagnóstico de campo, si investigación participativa, académica o no-académica, si formación de Comités de Mujeres, etc. Todo esto, en vez de iniciar un primer trabajo en forma más práctica, buscando datos, inquietudes y respuestas a través de contactos con las mujeres y hombres en el campo, para luego moldearlas en términos teóricos, metodológicos y estratégicos, en concordancia con el contexto del COPRES.

Cabe señalar que, cuando en alguna oportunidad se consultó a los dirigentes del COPRES sobre una mayor participación de las mujeres en su gestión, las respuestas no fueron muy alentadoras y más bien resultaron desdeñosas.

Después de estos frustrados intentos, el debate con respecto a la participación de la mujer ha quedado pendiente, sin mayores iniciativas, ni del equipo asesor ni del COPRES.

Sin embargo, estos antecedentes no pueden ser argumento para dejar de lado un mayor análisis conjunto —entre COPRES y equipo asesor— sobre el tema. Tratándolo con más profundidad que en un primer momento, se podrá descubrir la importancia de aceptar a la mujer como un activo actor social que de hecho lo es.

5.6 Problemas orgánicos en el COPRES

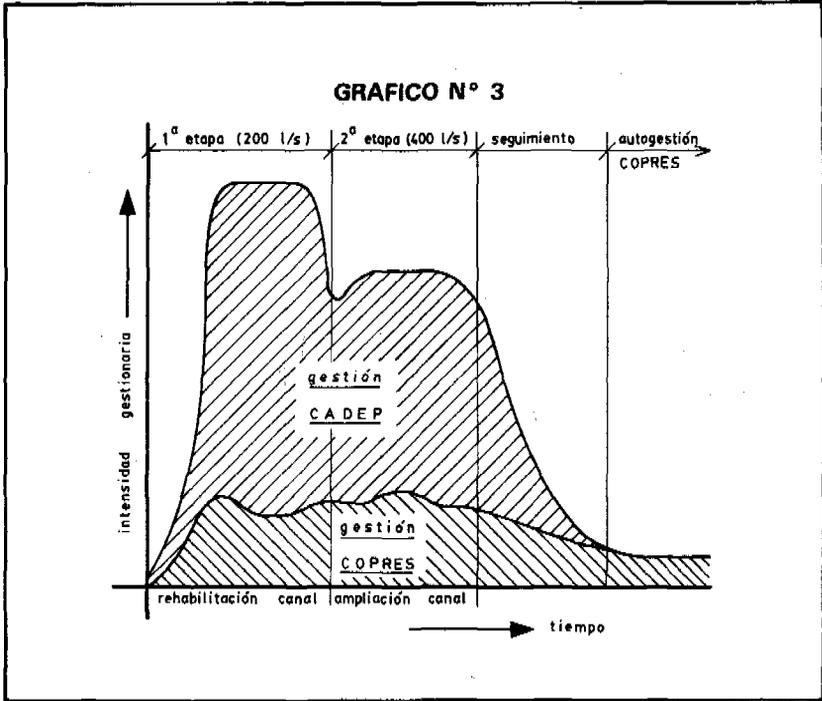
Aquí presentamos una variedad de problemas orgánicos que dificultan la normal operatividad y el desarrollo consistente del COPRES. Su solución se requiere a corto o mediano plazo para lograr una mayor independencia en cuanto al asesoramiento ⁽²⁶⁾ prestado por el equipo, con el fin de que este Comité logre una gestión autónoma a mediano plazo. La gestión va ser menos complicada y más rutinaria, una vez terminadas las etapas de intensa actividad y preocupación que implica la rehabilitación y la ampliación de todo el canal "La Estrella". El gráfico No.3 trata de presentar esquemáticamente este camino de *gestión compartida* hacia una verdadera *autogestión*.

Evidentemente el gráfico No.3 representa un esquema bastante idealizado. En la realidad la transformación de una *gestión compartida* entre CADEP y COPRES hacia una *autogestión* del Comité, definitivamente no es y no será una línea fluida. Es un camino dialéctico de aprendizaje, pasando por problemas y conflictos que poco a poco deben llevar a una mejor organicidad de esta organización campesina; una organicidad que actualmente está todavía lejos de un funcionamiento autogestionario.

Gran parte de los problemas orgánicos del Comité se ubican en las muchas debilidades de funcionamiento que se presentan en la autogestión, de las cuales se señalarán las más importantes en los párrafos siguientes:

En primer lugar no siempre se respeta el organigrama establecido. En las reuniones de la Junta Mayor a veces es difícil distinguir quiénes son los dirigentes con cargo y quiénes son los participantes

(26) No se refiere a la dependencia de recursos (financieros) externos, pues no hay nada en contra de que el COPRES logre gestionar estos recursos.



Esquema aproximativo del proceso de gestión compartida hacia la autogestión del COPRES

fraternal. Este factor diluye la toma de decisiones y socava un poco la autoridad de la Junta Mayor. No se trata de excluir a otros interesados en estas reuniones, sino de hacer una distinción clara sobre quienes, al final de cuentas, toman las decisiones y quienes forman la plana oficial (27).

Un segundo problema de organicidad en el COPRES se refiere al empadronamiento de sus socios. Así como la institución promotora celebra un convenio con el COPRES, el socio tiene que firmar un convenio con este Comité, con lo cual se regulariza su inscripción, pa-

(27) Este problema en parte se reduce a un problema de espacio y de ubicación de las personas participantes en cada reunión.

gando una pequeña cuota. Por no disponer de los suficientes criterios, en el pasado se ha inscrito a personas ajenas a los sectores, personas más acomodadas que "participaron" en las faenas a través de trabajadores contratados, etc., haciendo de la inscripción un acto poco serio. A fines de 1986, el Comité contaba con 126 socios inscritos, mientras que 199 familias de alguna manera habían participado en las faenas, de lo cual se puede deducir que para los moradores, el registro de faenas tenía más validez como "prueba de inscripción" que el acto formal de inscribirse. El COPRES aún no ha podido desarrollar los suficientes mecanismos para canalizar las inscripciones, la programación, la realización y el registro de las faenas.

En el segundo semestre de 1987, el COPRES realizó un reempadronamiento, esta vez con mejores criterios de selección: entre otros, aplicando un mínimo de 10 jornales de trabajo propio en faena para que la familia pudiera ser considerada como socia, y además, poniendo la condición que el empadronado sea morador de uno de los 4 sectores.

A pesar de esto, la nueva reinscripción, arrojó otra vez un número de socios sensiblemente inferior a la cantidad de familias que aportan con faenas. En las circunstancias dadas, donde no se puede garantizar un beneficio o privilegio especial a los que se inscriben como socios, obviamente el campesino no tiene mayor razón para inscribirse.

El convenio entre cada socio y el COPRES da derechos al agua (28) e impone obligaciones, como por ejemplo, asistir a las asambleas. Asistir a las faenas sin inscribirse como socio, puede dar un derecho informal al agua, aunque no se le exige una participación activa en la gestión del COPRES. Evidentemente, no es una opción constructiva para el forjamiento del Comité, pero sí es entendible desde el punto de vista de la persona. Facilmente, se puede romper con esta "informalidad" cuando se crea el mecanismo de no registrar los tra-

(28) La Ley de Aguas, aplicada por la Dirección de Aguas y Suelos del Ministerio de Agricultura, regula los derechos de agua; legalmente, todos los agricultores que se ubican dentro del área de influencia de un sistema de riego, tienen derecho al agua (fue una discrepancia incómoda con lo establecido por el COPRES hasta mediados de 1988, fecha cuando este comité obtuvo los derechos exclusivos).

bajos de los no-inscritos. Lamentablemente, esta problemática aún no ha sido analizada suficientemente; seguramente será retomada dentro del proceso de maduración del Comité.

Un aspecto vinculado con el anterior, es la inscripción del Comité en los Registros Públicos, lo cual daría respaldo legal, mayor credibilidad y mayor autoridad al COPRES como organización autónoma, lo que repercutirá en el empadronamiento de socios como acto de compromiso más formal. Dentro de los Planes de Trabajo, figura ya hace dos años la inscripción en Registros Públicos, sin que se haya podido concretar. Más bien, el Comité está avanzando con los trámites en el Ministerio de Agricultura: hasta mediados de 1988 se tenía solamente la resolución oficial que otorgaba al Comité el derecho de rehabilitación del canal "La Estrella", pero no el derecho de administración del agua. Solo a mediados de 1988, por resolución especial, el COPRES obtuvo los derechos de administración de las aguas del canal.

Estas gestiones las ha podido hacer el Comité luego de haber sido absorbido por otras preocupaciones internas durante mucho tiempo. Otra razón de la demora en la concreción de los trámites legales ha sido la persistencia de cierta confusión al respecto de la vía y de los requerimientos para la adquisición de un estatus legal: primero vía el Ministerio de Agricultura o primero vía los Registros Públicos (cada entidad impone sus propios requisitos); en este sentido el asesoramiento al Comité hubiera podido ser un poco más ágil.

Otro problema de organicidad es el incumplimiento de tareas encomendadas a los cargos de dirigencia y de acuerdos tomados en asambleas y en la Junta Mayor. En algunos sectores resulta difícil recaudar las pequeñas cuotas mensuales y administrarlas en forma ordenada, a pesar del fuerte acompañamiento que el equipo asesor presta a los tesoreros y a la administración general de recursos en cada sector.

Por acuerdo unánime de la Asamblea General o de la Junta Mayor, a veces se resolvió poner multas a socios que no cumplieran sus deberes. Aparte de que en cuanto al monto fijado estas multas normalmente carecían de realismo, tampoco se lograron recaudar. Más efectivo resultó el descontar días trabajados en los registros de faena.

Los registros de faenantes que el secretario debe llenar en cada faena, muchas veces se quedan como apuntes en un cuaderno deteriorado, en vez de ser ordenados en los formatos oficiales que deben ser alcanzados al sector, al COPRES y al equipo asesor. Aún no se han podido implementar mecanismos educativos para mejorar el sistema de registro de faenas.

Un problema fuerte para la supervisión técnica de la rehabilitación siempre ha sido el incumplimiento en las faenas mismas. La programación de estos trabajos se realiza detenidamente a través de las instancias organizativas del COPRES (Junta Mayor, Asamblea General y/o asambleas sectoriales). Sin embargo, nunca se sabe con anticipación y ni aproximadamente, cuántos faenantes vendrán a la obra, durante cuántos días y en qué fechas. La realización de la faena parece estar demasiado supeditada a factores como clima, labores agrícolas, rumores de cambio de fecha o suspensión, etc.

Para "recuperar" este incumplimiento, grupos de faenantes aparecen días después en la obra, sin coordinación con el COPRES ni con la supervisión de obras. El resultado es un avance muy irregular en las obras, independientemente de que el equipo supervisor esté esperando, bien preparado.

Conforme al acuerdo del COPRES, los dirigentes tienen que estar en la obra para ordenar el desarrollo de la faena. Obviamente, esto también resulta difícil para ellos.

Como se puede suponer, el escaso cumplimiento no es muy saludable para el desarrollo del COPRES como organización campesina seria. Una ejecución poco eficiente de las tareas socava la credibilidad y la autoridad de la organización; cada uno puede actuar como quiere y todavía logra obtener algunos beneficios (figurar en los registros de faenas).

Las causas de toda esta falta de organicidad son múltiples. Demuestra el nivel histórico de desorganización de la gran mayoría de los moradores en el distrito. Tampoco se puede esperar que el COPRES y sus dirigentes, elegidos tan fácilmente, logren ejercer un mayor liderazgo; algunas personas pueden madurar poco a poco, otras jamás tendrán la capacidad de ser líderes.

La ejecución de los acuerdos requiere mucho tiempo de dedicación de los dirigentes y además, supone entrar en un mundo más burocrático, al cual el campesino difícilmente se habitúa. Sin embargo, este rigor burocrático y el ordenamiento que supone, resulta indispensable como instrumento de vigilancia sobre los aportes de cada socio y de cada sector; cualquier descuido al respecto, puede ser causa de conflictos y pone en peligro la credibilidad de la organización.

Por su puesto que en las condiciones dadas, ocupar un cargo dirigencial no es siempre lo más agradable: aparte de la cantidad de tiempo que absorbe, significa a veces gastos que generalmente no son considerados y reembolsados en forma regular y, si son reconocidos por el COPRES, raras veces el dirigente realmente recupera lo gastado. Como siempre hay fallas en la eficiencia, el dirigente además es sometido a críticas. Cuando se trataron estos problemas en el COPRES, en forma más amplia, la concurrencia se oponía a recomendar de alguna manera, los esfuerzos e incomodidades de los dirigentes, pues "la obligación de un dirigente es cumplir".

Quizás, esta subestimación de lo que significa ocupar un cargo dirigencial en el COPRES, tenga sus antecedentes en las costumbres que hasta el momento hay en el distrito por formar Comités "pro", sin mayor vida orgánica; ejemplo de ello son: la Comisión de Regantes del Distrito de Riego, el Frente Unico de Defensa de los Intereses de Mollepata, el propio Comité de Pequeños Productores Agrarios. Esta costumbre es común y notoria en varias zonas de los Andes, especialmente donde hay mucha presencia de entidades externas de desarrollo. Estas entidades externas (en su mayoría estatales), suelen ofrecer proyectos sin exigir —hasta sin desear— la intervención activa de los pobladores en la gestión. Para aparentar un diálogo con la población, se escogen algunos campesinos (muchas veces de la cúpula del poder local) para que formen el "comité" del proyecto ofrecido.

Con la aceleración del trabajo, a raíz de la financiación del proyecto en 1987, el equipo asesor ha tenido que asumir más directamente la ejecución de obras, en vista de la envergadura de los operativos y de sus consecuencias administrativas. Evidentemente, este "tomar las riendas" puede generar una distorsión del COPRES hacia

un "comité pro", hacia un cuerpo algo artificial que cumpla fielmente lo estipulado por el equipo asesor.

Uno de los dilemas principales, es pues, combinar por un lado la ingerencia del Comité en todo el abanico de actividades y de requerimientos, y por otro dar suficiente oportunidad para el análisis de cada punto importante, sin interrumpir demasiado el avance de la rehabilitación.

Esta búsqueda de soluciones, para un mejor funcionamiento interno de la organización, debe ser considerada como un proceso educativo donde se corrigen las debilidades, se busquen mecanismos para mejorar la gestión; el COPRES y el equipo asesor aportan sus ideas, este último tratando de no ser demasiado imperativo, para no impedir el avance hacia una autogestión del Comité. Obviamente hasta el momento, ni el COPRES ni el equipo asesor, han podido encontrar respuestas satisfactorias a los problemas de gestión. Estos se retomarán en detalle en el siguiente capítulo.

Para terminar, cabe señalar algunos problemas orgánicos de índole más estructural. En primer lugar la representatividad de cada sector en la distribución de cargos en la Junta Mayor, no es muy igualitaria ni en número ni en liderazgo; este aspecto tiende a provocar ciertas discrepancias entre los sectores, debilitando la solidaridad general en el COPRES.

Otra limitación orgánica es el cambio de todos los miembros de la Junta Mayor, cada dos años. Evidentemente, eso no ayuda a su continuidad ni a la tarea de la conducción ejecutiva del COPRES. Sería mejor una alternancia por partes, donde cada nuevo dirigente, aprenda de los otros miembros que todavía siguen en sus cargos.

Hasta el momento, el COPRES no tiene comisiones específicas dentro de su organigrama; ya mencionamos el problema de sobrecarga que sufren algunos dirigentes, precisamente por la falta de estas instancias intermedias. Con la ampliación de las funciones del COPRES hacia servicios de desarrollo agrícola y otros, en concordancia con la integralidad que pretende el proyecto, el Comité ya no puede sustraerse a buscar soluciones de carácter delegativo. En vista de las muchas actividades secundarias que hasta ahora desarrolla el Comité (kermesses pro-fondos representación gremial, gestiones, con-

trol, etc.), este paso ya se hubiera tenido que dar; ha faltado también la oportunidad para abordar este tema.

El último obstáculo estructural que presenta un alto grado de dificultad es la comunicación. Las distancias entre los sectores son considerables y la dispersión de las familias en cada sector impide una comunicación fluida entre todos. Para un funcionamiento de la Junta Mayor más ágil y oportuno sería recomendable una mayor frecuencia en las reuniones (bisemanal en vez de mensual). Sin embargo, eso sería exigir demasiado tiempo disponible a los dirigentes. En las reuniones mensuales se va mucho tiempo en resolver problemas puntuales sin llegar a tratar aspectos más definitivos e importantes. En este sentido, se tendrían que buscar soluciones más eficientes, sobretodo en términos analíticos.

6. EL ROL DEL EQUIPO ASESOR

6.1 Conceptos sobre el trabajo

En cualquier proyecto de asesoramiento externo, la formación de un buen equipo de trabajo es condición importante. Los integrantes del equipo deben tener claridad conceptual sobre los objetivos, la estrategia y la metodología, a nivel general y a nivel específico, aparte de ser buenos profesionales, cada uno en su rama.

Es más, el personal en su conjunto, debe tener la capacidad para evaluar, reajustar, detallar y llevar estos conceptos a la práctica diaria, lo cual supone y exige creatividad. Como el proyecto "La Estrella" lo demuestra, ningún trabajo de este tipo se puede conceptualizar en detalle desde su inicio, menos cuando se trata de establecer una *gestión compartida* con el grupo beneficiario; es imposible —y no sería deseable— planificar esta gestión anticipadamente como una proyección estática hacia el futuro.

La ejecución de un proyecto debería considerarse más bien, como un proceso de conceptualización, alimentado y forjado por el equipo externo y por el grupo beneficiario, en forma dialéctica.

En este sentido, no basta que la labor promocional hacia los beneficiarios sea un trabajo grupal; el mismo equipo asesor debe hacer un trabajo grupal de estudio y capacitación internas para la formulación de ideas, evaluaciones y reajustes en los enfoques y en los planteamientos educativos, en función de las exigencias cambiantes de la organización beneficiaria. Todo ello, basado en un intercambio horizontal, donde cada integrante aporta con sus ideas y con los conocimientos específicos de su profesión. Este enfoque del trabajo no quita que muchas tareas propias del asesoramiento, se realicen en forma individual, a condición de devolver lo experimentado al equipo.

Tanto la realización de proyectos productivos y de inversión, concebidos como procesos de transformación humana, como también la necesidad de un trabajo colectivo y reflexivo en equipo, son conceptos desarrollados hace buen tiempo. Sin embargo, en la práctica del desarrollo rural, aún no se integran a la experiencia cotidiana.

La formación que reciben los técnicos, sociólogos y otros profesionales, está demasiado encerrada en esquemas individualistas. Entre otras razones, por eso, se encuentran difícilmente profesionales que desde un inicio, puedan asumir con eficacia un trabajo de equipo tal como se expone líneas arriba; por lo tanto la institución promotora debe llenar este vacío, ello sin que queramos eximir de esta responsabilidad a las casas de estudio profesional que existen en el país.

Esta obligación resulta difícil de cumplir. Requiere continuidad y permanencia del personal, apertura de los integrantes del equipo, y encontrar satisfacción profesional en labores que aún no son consideradas como "profesionales", relativizando aquellas que sí son consideradas como tales. Esto supone una objetivación de las cosas por encima de los valores sociales actuantes y por último, requiere de disciplina, tanto en la formación interna de los integrantes del equipo, como también en las actitudes de tipo formativo en el asesoramiento hacia el grupo beneficiario.

En este sentido es comprensible, que el equipo asesor del proyecto "Rehabilitación del Antiguo Canal La Estrella" haya tenido y siga teniendo problemas graves para su consolidación. Además de lo que significa trabajar lejos de los familiares en un sitio que no ofrece una vida muy dinámica, fuera de vivir momentos desalentadores respecto al avance del proyecto y del Comité, hay que acostumbrarse a practicar un nuevo estilo de trabajo que experimenta con un proyecto y con sus propias profesiones.

6.2 Proceso de constitución del equipo asesor

En el capítulo 4 ya se han dado algunas referencias sobre la conformación del equipo. Detallaremos algunos aspectos en los párrafos siguientes.

Como se ha explicado, al inicio del proyecto las primeras acciones han estado a cargo de los promotores que prestaban asesoramiento al Comité de Pequeños Productores Agrarios de Mollepata. En aquel tiempo no hubo equipo consolidado y tampoco se pretendía establecerlo específicamente para atender al problema del riego en

Mollepata. Las pocas reuniones entre promotores, el técnico extranjero y la Dirección fueron de alguna manera aclaratorias y permitieron, por lo menos establecer una estrategia inicial: promover un Comité autónomo para la rehabilitación del canal: "La Estrella".

Cuando en febrero de 1984 se creó el Equipo de Riego en el CADEP, este priorizó la implementación de otro proyecto de menor envergadura, encargándose la promoción del canal "La Estrella" a una sola persona que, evidentemente, se quedó un poco aislada, a pesar de las frecuentes reuniones de equipo en Cusco. Además, las deficientes condiciones de oficina y la falta de otras facilidades en el pueblo de Mollepata, no permitían una labor eficiente y sistemática.

Sólo a mediados del año 1985 y después de contar con técnicos para el estudio de factibilidad, se estableció un equipo de dos promotores⁽²⁹⁾ y un técnico para atender a las necesidades del proyecto. Este "trío" constituyó el Sub-Equipo Mollepata del Equipo de Riego del CADEP y con una cierta autonomía, pudo responder adecuadamente a las modestas exigencias del aún incipiente proyecto. Se pudo avanzar en su conceptualización, guardando bastante concordancia con los planteamientos metodológicos de la institución promotora.

La renuncia del técnico en el primer semestre de 1986, quedándose sólo los dos promotores, provocó una ruptura seria en el ritmo del trabajo. Para garantizar el asesoramiento a las faenas se tuvo que contratar un técnico auxiliar por algunos meses, debilitándose la buena dinámica de equipo. Sólo los últimos meses de 1986 se dedicaron a una reflexión sobre las diferentes líneas de trabajo, sin que este esfuerzo resultara en mayores avances en la conceptualización del proyecto. Lo que salvó el semestre fue el curso de "Fin de Año", con los avances en la conceptualización metodológica señalados en el capítulo 5.

La institución promotora trató de superar la falta de personal, así atendiendo a los reclamos del equipo asesor del proyecto; ya en el

(29) La plana de dos promotores se debe tomar como promedio durante esta etapa; en realidad hubo cierto cambio de personal cuyos detalles no mencionaremos aquí.

primer semestre de 1987, se había consolidado un equipo de dos promotores, un supervisor de obras, un chofer, un guardián y el técnico extranjero que era, desde mucho antes, responsable del proyecto. Con la culminación exitosa de los trámites financieros, las acciones se concentraron en la realización acelerada de las obras de rehabilitación y no hubo tiempo para avanzar en la conceptualización de la parte promocional y de capacitación.

Inclusive, por las excesivas exigencias de trabajo (6 días a la semana), impuestas a raíz del convenio con COOPOP/PAIT, hubo escaso tiempo para reuniones de coordinación. Estas se hacían separadamente entre la parte "técnica" y la parte "promocional" (reducida a una persona) del equipo.

Hubo cierto alivio cuando, en agosto de 1987, se contrató al administrador de campo, quien se encargó de las cuestiones operativas (compras, fletes, movilidad, etc.), hasta que dejó el cargo por la gran responsabilidad y por presiones en el trabajo. Al mismo tiempo, el equipo cambió de chofer y de supervisor de obras por medidas disciplinarias, a raíz de un accidente de tránsito, lo que produjo la paralización de las obras durante seis semanas.

Poco después, junto con un nuevo supervisor de obras, con un chofer y con un nuevo administrador de campo, se reanudaron las obras en octubre de 1987.

Evidentemente, el equipo había estado trabajando por encima de su capacidad técnica, logística y promocional, lo cual provocaba en parte, los retiros del personal. Reduciendo las labores técnicas de rehabilitación, apenas en los meses de noviembre/diciembre de 1987, se logró realizar algunos talleres de reflexión interna. Se entendió que los problemas de capacidad del equipo no se resolvían por un simple aumento del personal. Eso sería solamente "borrar los síntomas sin sanar al paciente". Habría que buscar la solución en un ordenamiento de la dinámica del equipo, reservando tiempo para reuniones de coordinación y de reflexión y tratando de restablecer la deteriorada relación entre las partes promocional y técnica del equipo, tanto en las relaciones personales, como en la sincronización de las labores de estas dos partes (promotores y técnicos).

A fines de diciembre de 1987, se terminó el contrato del técnico extranjero, y aunque ya tenía su reemplazo, el equipo se quedó sin la experiencia del coordinador/responsable. En marzo de 1988, el único promotor y miembro más antiguo del equipo, decidió retirarse del proyecto. Evidentemente, este último cambio repercutía fuertemente en la continuidad de la relación del equipo asesor con el COPRES y sus socios.

En conclusión, se puede notar que, en ningún momento de la implementación, el proyecto ha podido contar realmente con un equipo consolidado. Esta debilidad debe ser estudiada exhaustivamente por la institución promotora. Es cierto que hay causas de orden institucional, pero por otro lado, se puede dudar si, algún equipo podrá llevar adelante un proyecto tan exigente y ambicioso como este en sus objetivos, estrategia y metodología.

De alguna manera, en un trabajo experimental como es el proyecto "La Estrella", es casi inevitable pasar por problemas como los señalados. Sin embargo, si se quiere dar el salto desde el experimento hacia un modelo tangible —reproducible— como propuesta de desarrollo, la primera tarea sería estudiar y resolver a fondo la problemática que conlleva la formación de equipos asesores.

6.3 La subestimación institucional del proyecto

Hasta aquí, el lector ha podido tener una idea de la complejidad creciente que ha ido teniendo el proyecto, luego de comenzar como un minúsculo asesoramiento puntual. Lo que se observa en pocas horas de lectura, en la práctica ha sido un proceso complicado de más de cuatro años, donde cada paso es consecuencia de la reflexión sobre objetivos, metodología y estrategia, y sobre su adecuación a la realidad de la zona. Hasta ahora no se han planteado sus límites mayores y sus consecuencias a futuro.

Cualquier experimento, teórico o práctico, físico o humano, requiere de una atención y de una cautela más estricta, justamente por el hecho de que se está llevando adelante una nueva experiencia cuyos efectos aún no se conocen con aproximación. En el caso de Mollepatá, quizás ha faltado la suficiente conciencia de que realmente se trataba de un experimento de desarrollo como tal. En este sen-

tido, sin que fuera el propósito desde el comienzo, el proyecto ha ido adquiriendo una dimensión más ambiciosa; es ya como una obligación que no permite dar un paso atrás, casi como un "experimento fuera de control".

Como ya hemos visto, existen límites tanto en el equipo asesor, como en el propio COPRES; eso afecta, de alguna manera, a la lógica de los objetivos, de la metodología y de la estrategia, tal como fueron planteados. Un ejemplo ha sido la aceleración de obras que, involuntariamente, obliga al equipo asesor a "tomar las riendas" siendo el COPRES atropellado por el ritmo de la toma de decisiones (ver 5.6). El otro límite que se ha impuesto claramente como fortuita fuerza mayor, es la capacidad y la consolidación del equipo, que de hecho afecta a la lógica del proyecto.

En la lucha por darle forma al proyecto, el equipo asesor siempre ha avanzado más que la misma institución promotora; esto es lógico, pues el contacto y las consecuencias directas han sido para el equipo asesor. En las escasas posibilidades que este tuvo para transmitir sus experiencias y preocupaciones al resto de la institución, se notó siempre la débil comprensión que otros tenían del proyecto.

El fenómeno de subestimación se daba a un nivel más generalizado, por formar parte de un trabajo experimental. Aunque la dimensión técnica hubiera podido ser anticipada fácilmente con el estudio de factibilidad en la mano, los aspectos metodológicos y estratégicos se prestaban mucho menos para una tal anticipación, pues se han ido formando durante la conceptualización paulatina del proyecto. Sin embargo, cabe señalar que una más exhaustiva preparación técnica hubiera facilitado mucho la conceptualización metodológica y estratégica del proyecto.

En algunos casos, en algunas esferas influyentes de la institución promotora, la subestimación partía de una tenaz insistencia en ciertos principios ideológicos, manteniendo esquemas demasiado "campesinistas", con un enfoque muy artesanal. No se quería tomar en cuenta la realidad técnica, social, económica y política de la zona, desconociéndose los datos básicos sobre ella, y calificando los argumentos en favor de un enfoque más serio como de "imposición del pensamiento occidental".

Existe una forma efectiva para evitar que se escamotee el debate sobre la realidad de un proyecto y se esclarezcan los argumentos ideológicos que carecen de sustento: debatiendo sobre el presupuesto financiero del proyecto. Aquí las alternativas —profesionales o artesanales— deben sustentarse con soluciones factibles. En este sentido, es oportuno demostrar con el siguiente cuadro el desarrollo presupuestal que ha tenido el proyecto en sus avances de formulación.

CUADRO 8
Desarrollo del presupuesto con las reformulaciones del proyecto (primera etapa)

Momento	Solic.Fin.Externa	Aporte Comité	Observación
inicio	84 US \$ 0	faenas,organización	—
finis	84 US \$??	faenas,organización, cilindros vacíos	—
enero	85 US \$ 173,500	faenas,organización	Anteproyecto
julio	85 US \$ 220,000	faenas,organización	Reform. técnica. Duración 1 1/2 año
julio	86 US \$ 266,000	faenas, organización	Duración 3 años (*)
agosto	86 US \$ 322,000	faenas,organización	Modificación financiera por cambio US \$ M.U.C.
marzo	87 US \$ 437,500	faenas,organización	aprobado por 3 años

(*) En la etapa de la reformulación del proyecto se consideraba una duración de 4 años como oportuno. Sin embargo, el proyecto fue presentado con una duración de 3 años, los que correrían a partir del año 1987.

El cuadro no muestra el incremento de la envergadura calculada en cuanto al requerimiento de faenas a ser aportadas por el COPRES, y en cuanto a jornales a ser invertidos en la organización del Comité. Mientras al inicio del proyecto este requerimiento sin mayor revisión fue estimado en unos miles de jornales, en el actual cálculo se llega

aproximadamente a 30,000 jornales ⁽³⁰⁾ como aporte propio de la organización beneficiaria.

Evidentemente, la subestimación inicial y la creciente complejidad de un proyecto no se puede demostrar solamente a través de cifras sobre montos y jornales. Sin embargo, creemos que los datos presentados de alguna manera reflejan la evolución que ha tenido el proyecto, en donde la institución promotora poco a poco ha tenido que asumir la "exageración" como una realidad inevitable.

6.4 La compatibilidad entre metas y metodología

Por los objetivos concientizadores y autogestionarios del CADEP "J.M.A.", la promoción del proyecto "La Estrella" se enmarca dentro de la metodología de la Educación Popular. A grandes rasgos, sin detenernos en las múltiples definiciones, interpretaciones y críticas que se dan en este campo, la metodología del trabajo promovido por la institución consiste en los siguientes elementos principales:

El trabajo con los campesinos se realiza en grupos de estudio, los que en la práctica diaria se denominan como comités. Al comienzo el promotor-educador realiza una labor preliminar de diagnóstico y de motivación sobre la realidad del grupo. En las reuniones con el promotor, los miembros del grupo analizan sus problemas a través de la llamada "investigación participativa", ello alrededor de la temática generadora encontrada en el diagnóstico. Este ejercicio de análisis grupal debe resultar en una propuesta de acciones concretas, estableciéndose para ello un Plan de Trabajo; al finalizar, se evalúan errores y aciertos.

La aplicación práctica de este esquema metodológico varía según las circunstancias: puede estar circunscrito por un punto de partida aún no definido, o puede ser aplicado en la reflexión sobre un detalle de una acción ya en marcha. Por su característica de análisis y

(30) Aproximadamente 40,000 jornales se requieren para las obras, de los cuales 20,000 serán jornales remunerados. El aporte del COPRES será unos 20,000 jornales no-remunerados en obra y unos 10,000 jornales en organización racionalizada. El presupuesto de Marzo 87 considera sólo unos 23,000 jornales en obras, mitad pagados y mitad faenas, por tener aún demasiado optimismo en los cálculos.

por estimular una intervención dinámica de todos los miembros, la metodología necesariamente se limita a un trabajo con grupos pequeños.

Lo fundamental de esta metodología es que genera conocimientos, habilidades y capacidad de análisis a través de una dinámica grupal. Esta propuesta metodológica está perpendicularmente opuesta a la educación "bancaria", donde el profesor enseña y transmite conocimientos, ideas, a los alumnos, con el gran riesgo de no generar mayor capacidad de análisis en ellos. En consecuencia, estos alumnos "bancarios" podrán solucionar problemas directamente ligados a lo enseñado, pero no tendrán la capacidad para solucionar otro tipo de problemas.

Aumentar la capacidad de análisis a través de una dinámica grupal de producción colectiva del saber, es fundamental dentro de la Educación Popular. Por ello, los elementos de la Educación Popular son tan importantes como ingredientes en proyectos autogestionarios: el grupo beneficiario deberá desarrollar habilidades para analizar y resolver los problemas futuros que se presentarán tanto en la gestión del proyecto como en la sociedad en general, mediante la participación de todos sus miembros, en forma activa, creativa y democrática.

Con esta introducción, muy esquemática, nos trasladamos al trabajo del equipo asesor en el proyecto "La Estrella". En la aplicación de esta metodología en la labor promocional del proyecto "La Estrella", se presentan dos problemas fundamentales:

El primero se refiere al número relativamente grande de "alumnos" (socios del COPRES y otros interesados nuevos), no muy adecuado para la realización de una labor analítico-educativa en forma grupal. Este problema se puede superar de alguna manera, con el trabajo en comisiones específicas. Empero, estas comisiones aún no existen dentro del organigrama del COPRES.

Además, aumentar las instancias grupales dentro del COPRES, requeriría un mayor número de asesores para poder atender a cada una; esto ya se dio en el curso de "Fin de Año" de 1986, donde faltaban promotores para fomentar y profundizar el debate en las seis comisiones de trabajo, a pesar de haber "traído" personal asesor auxiliar de otras zonas de trabajo en la Provincia de Anta.

Por las razones expuestas, la metodología de trabajo tiene que adecuarse y ajustarse a un número limitado de las instancias grupales, al número elevado de participantes en cada una de ellas y a la frecuencia no muy intensiva de las reuniones.

El segundo problema tiene que ver con la cantidad de detalles que deberían ser analizados para la implementación de acciones, sobre todo, en un proyecto integral que no sólo pretende atacar el problema técnico del riego.

En este sentido, hay que considerar que las instancias grupales se reúnen en forma ordinaria, una sola vez al mes. Si estos grupos debieran analizar todos los problemas de la programación, las compras, los transportes, la ejecución de obras, la administración, etc., evidentemente el proyecto se volvería completamente inoperativo. Mientras que los recursos físicos provenientes de una inversión de apenas US\$ 5,000 en los años de 1985 y 1986, aún podían ser manejados por la organización campesina, actualmente esto se hace virtualmente imposible con un ritmo de inversión que bordea los US\$ 50,000 por semestre (lo cual podría suponer un incremento del movimiento técnico y operativo con un factor 40). Esto quiere decir que no todos los problemas y detalles del proyecto pueden ser tratados en forma analítica dentro de las instancias del COPRES, y más bien se debe priorizar el tratamiento de los temas más importantes.

Hay metas físicas y organizativas que cumplir; demorar veinte años en análisis para que llegue el agua, sería inhumano, además de anti-económico, por razones del costo del programa, en donde el convenio con la agencia financiera impone ciertas exigencias en la racionalización de los recursos financieros.

Para cumplir estas metas, necesariamente se debe ejecutar una cantidad de acciones sin poder llegar a su debido análisis en el COPRES. El equipo asesor deberá pues, asumir la ejecución de las tareas más complicadas y menos adecuadas para su tratamiento con los beneficiarios.

Aquí radica la mayor parte del dilema metodológico: las obras técnicas requieren de tal movimiento operativo, que el rol del COPRES tiende a reducirse a prestar su mano de obra, pero ya no su cabeza, en el esfuerzo de la gestión compartida. Como el equipo asesor ya

resuelve gran parte de los problemas, en un afán de cumplir metas, "¿por qué no puede resolverlos todos, en vez de hacernos hablar y fastidiarnos tanto?", dirían los dirigentes. Un paso más, y se llegaría a un proyecto puramente asistencialista.

Felizmente, aún no se ha llegado a tal extremo, pero el COPRES sí está un tanto desubicado con respecto a la realización de las acciones. La solución debe encontrarse en una mayor repartición de responsabilidades entre el COPRES y el equipo asesor. La distribución de tareas entre el COPRES y el equipo aún es muy informal; queda claro, por ejemplo, que el COPRES se encarga de buscar las acémilas para los transportes, pero no se sabe quién es exactamente el responsable de administrar los alimentos.

En la práctica se generan "responsabilidades por costumbre", cuando ese justamente, debería ser un punto principal de análisis en la gestión compartida, en lugar de perderse en analizar demasiado, detalles operativos de orden secundario.

Lo anterior indica que el equipo asesor aún no ha podido encontrar el equilibrio para la aplicación de elementos importantes de la Educación Popular, con una priorización explícita dentro del conjunto de actividades del proyecto, aunque se reconoce la necesidad de ella, por la envergadura del proyecto y por el tamaño del grupo beneficiario. La Educación Popular que pretende el proyecto debería concentrarse más en analizar la problemática global, donde el COPRES y el equipo asesor tomarían acuerdos compartidos, para luego responsabilizarse cada uno de su parte, sin mayor pérdida de tiempo en discutir detalles. Esta verdadera gestión compartida, se podría dar muy bien a través de la elaboración conjunta de Planes Trimestrales de Ejecución —por ejemplo— con su respectiva evaluación posterior. Así se podría dar mayor contenido a los términos "*gestión compartida*" y "*autogestión*".

Otro aspecto importante en la problemática de compatibilización entre metas y metodología, es la responsabilidad que tiene el proyecto frente a los posibles fracasos. La Educación Popular necesariamente pasa por experimentar problemas en la realización de acciones, como parte del proceso educativo.

El equipo asesor deberá cuidar que estos problemas no sobrepasen ciertos límites, tanto para no perder la motivación del grupo en la labor educativa como también por la responsabilidad sobre los recursos del proyecto.

Un ejemplo: cuando alguna vez se realizó una faena para el transporte de materiales hacia la Pampa Soray, se perdió una buena cantidad de tablas de madera. El equipo asesor no hizo nada para recuperarlas, sino que lo utilizó como elemento educativo en un curso posterior para analizar la temática de control de materiales. La preocupación de los dirigentes por la disminución de los recursos del proyecto daba una buena base para este debate. Si el equipo asesor hubiera iniciado una acción para recuperar las tablas, se hubiera quedado con la imagen de "salvador" y el problema no hubiera existido para el COPRES.

Un equipo asesor no puede ser "permisivo" dejando pasar, sin llamada de atención, ni evaluación, el mal manejo de recursos por parte de la organización campesina. De ninguna manera se justificarían descuidos, malos manejos e incumplimientos del equipo asesor, pues, con ello perdería la autoridad moral para poder realizar una labor educativa con respecto a estos temas. Este último aspecto hace aún más difícil encontrar el personal adecuado que permita la conformación de un equipo estable.

Evidentemente, con la mayor envergadura de las obras actuales, el proyecto ya no puede permitirse arriesgar tanto en experimentar mayores descuidos junto con la organización campesina; ni por la responsabilidad contractual con la agencia financiera, ni por la interrupción y el perjuicio que pueda sufrir el proceso constructivo, donde se manejan cantidades considerables de recursos.

Lo que falta en la metodología, es desarrollar más y mejores modalidades educativas de compromiso que efectivamente, remitan responsabilidades al COPRES y a sus socios. Estas formas deben acordarse mutuamente y ser aplicables al COPRES y al equipo asesor. El proyecto no se podrá realizar, si una de las dos contrapartes falla.

Algunas de estas modalidades podrían ser: reducir la cuadrilla de trabajadores pagados si el aporte campesino en faenas baja a menos de 50% del total de la mano de obra; no considerar en este cálculo

los jornales que no han sido registrados debidamente en las fichas correspondientes; no registrar a faenantes que no estén inscritos en el padrón de socios; no registrar a faenantes que estén demasiado atrasados en cumplir el pago de sus cuotas; suspender la supervisión técnica en las faenas si la asistencia no llega a un determinado número de participantes o si el dirigente sectorial está ausente. Todos estos mecanismos merecen un tratamiento en el Comité, y una comprobación de su efectividad dentro de un marco de autodefensa y de desarrollo del COPRES.

El último aspecto que dificulta la adecuación de la metodología educativa con el quehacer diario, tiene un carácter más estratégico. En la reseña del proyecto (capítulo 4), se ha explicado que el equipo asesor ha tenido que conseguir que el proyecto tenga una mayor credibilidad y consolidación en el distrito. Para eso ha actuado oportunamente, sobre todo ante autoridades y otras entidades, además de vigilar cuidadosamente los objetivos y criterios inherentes al proyecto, teniendo que decidir a menudo sobre su rumbo, sin mayor consulta o reflexión con el COPRES.

Probablemente, esta reflexión no hubiera llegado a mejores resultados inmediatos, en vista del estado de madurez de la organización. Sin embargo, esta actitud de vigilancia del equipo puede influir negativamente en cuanto a forjar una propia imagen del COPRES, cuando esta organización campesina se queda involuntariamente en la sombra de la "gran" imagen del equipo asesor. Además, no debemos olvidar que la formación del COPRES para manejar estratégicamente su futuro, debería ser parte central del proceso educativo.

6.5 La autoridad del equipo asesor

El hecho que el equipo asesor persiga una gestión compartida con la organización campesina, no implica necesariamente una relación horizontal. Esta horizontalidad podría remitirse a las esferas utópicas, a las fantasías ideológicas. Un ejemplo muy importante y práctico lo demuestra: la institución promotora tiene el dinero del proyecto en su bolsillo y garantiza su uso racional ante la agencia financiera, mediante un convenio. La organización campesina tiene derecho a ser

consultada e informada con claridad sobre el punto, pero no tiene —en absoluto— facultad de decisión sobre los fondos. El COPRES sólo tiene autonomía sobre sus propios recursos.

Este “detalle” de quien define sobre el destino de los fondos del proyecto tiene muchas implicancias: cualquier decisión o acuerdo tomado en coordinación con el COPRES debe tener su correspondencia con un uso racional del dinero, lo cual no siempre se obtiene con solamente un buen análisis educativo en el Comité.

En este aspecto, el equipo asesor influye mucho en la toma de decisiones con una labor de convencimiento, la cual se logra cuando sus integrantes disponen de una cierta autoridad moral y de una coherencia permanente en sus planteamientos. Si no la tuvieran, la gestión compartida corre peligro de perder el rumbo, pues puede entramparse en decisiones equivocadas, tomadas con el afán de encontrar soluciones de compromiso, sin mayor seriedad o sustento.

Al mismo tiempo, una actitud autoritaria del equipo asesor sería contraproducente en términos educativos, y probablemente ineficaz. Un ejemplo: cuando se realizó una faena sectorial para transportar piedras, los faenantes no se mostraron de acuerdo con llevar “tantas piedras” al sitio indicado; la supervisión los obligó a cumplir la tarea. Ellos no se movieron de su sitio, a pesar de las palabras fuertes que les cayeron. Luego, el supervisor se corrigió y preguntó dónde estaban los dirigentes de la cuadrilla. Estos no estaban presentes, y el grupo se dio cuenta de que también había un error de su parte. Entonces se pudo entrar en una conversación más abierta; inclusive, se pudo demostrar en el mismo lugar, la necesidad de piedras y así se aclaró el malentendido: los faenantes habían creído que los muros de contención deberían extenderse desde el canal, hasta llegar a la profundidad del Río Blanco; esa no era la idea. Luego de una explicación tranquila y sin gritos, los faenantes emprendieron con entusiasmo sus trabajos.

El ejemplo demuestra la importancia de una discusión franca y sin autoritarismo. El ser humano quiere saber por qué hace algo. Tomar una posición firme, no quita la posibilidad de enfocar el asesoramiento hacia un intercambio explicativo y educativo, que convenza a la mayoría; si no se logra este convencimiento, se debe analizar

seriamente, con los interesados, cuales son las posibles causas. En el caso de las piedras, el problema fue resuelto en un instante, cuando se descubrió la causa del malentendido.

Obviamente, se pueden dar situaciones donde, a pesar de una discusión exhaustiva, no se llega a un acuerdo y donde cada uno mantiene su posición. Un ejemplo fue la planificación de obras a fines de 1987; el equipo asesor insistió en avanzar la zona "yesosa" con faenas para no perder medio año en la rehabilitación, mientras la cuadrilla pagada trabajaría en las obras de derivación en la Pampa Soray. Los dirigentes del COPRES querían primero terminar la parte superior del canal, además de "vigilar" a la cuadrilla pagada, con faenas en la misma Pampa Soray en vez de la zona "yesosa".

Para resolver este dilema quedaban dos caminos: o analizar más detenidamente los "pros" y los "contras" con los dirigentes del Comité, incluyendo la posibilidad de encontrar una solución para la "vigilancia" de la Pampa Soray, o en caso de entrappe, adoptar una medida muy formal: suspender todas las obras hasta que se empezaran las faenas en la zona yesosa. El acuerdo perseguido por el equipo asesor se consiguió en el primer trimestre de 1988, mediante un debate aclaratorio con los dirigentes del COPRES.

Como se puede observar, algunas situaciones que se presentan en el transcurso de un proceso por gestión compartida, aumentan el riesgo de entrapamiento y hasta de fracaso, pues una vez desarrollados el hábito y el deseo de compartir las decisiones, son reclamados por el grupo contraparte. De aquí brota parte del temor que muchas entidades tienen en permitir una participación real de los beneficiarios en la toma de decisiones.

El mismo ejemplo demuestra también cuán difícil es mantener el principio de cierta horizontalidad en las relaciones, si en realidad la institución promotora puede tener la última palabra. Parte de este problema se puede evitar si existe claridad con respecto a las atribuciones de cada uno de los interlocutores. En el caso de Mollepata, el convenio entre el COPRES y el CADEP "J.M.A." establece con claridad que éste último asume inalterablemente, la dirección técnica de las obras.

Un aspecto bien importante, es fijar la dinámica de equipo, y las potestades que la organización campesina pueda ejercer sobre ella. Este asunto se descuida a menudo, en el trabajo promocional; se desarrolla un voluntarismo de servicios secundarios que crea "derechos" a reclamar por parte del grupo campesino, lo que puede afectar seriamente a la dinámica de un proyecto.

Este fenómeno se ha dado en el proyecto "La Estrella", cuando integrantes del equipo asesor, perdieron mucho tiempo en atender este tipo de servicios ("compañero, ayúdanos un rato con la camioneta"), desenfocando y descuidando la labor promocional. Al final de cuentas, la presencia del equipo asesor debe justificarse y ser reclamada por la labor eficiente que realice y no por "buena gente", a pesar de que lo último premia al equipo o a sus miembros con un aprecio directo.

Vinculada con lo anterior, está la ingerencia que la organización campesina pueda tener sobre la dinámica operativa del equipo asesor. Aquí también se crean "derechos por costumbre", a los que el equipo ya no puede atender cuando la dinámica se vuelve más complicada. Los ejemplos de reclamos de estos "derechos" del COPRES hacia el equipo asesor en el proyecto "La Estrella" son varios:

- Insistir que para cada faena, la camioneta lleve a faenantes y sus herramientas hacia la obra (por lo menos del sector más lejano).
- Insistir en que el supervisor de obras esté 6 días de la semana en la obra, sin respetar sus derechos laborales e imposibilitando que esté en reuniones de equipo.
- Insistir en que el promotor esté en cada reunión y cada asamblea, incluidos los domingos y feriados.
- Insistir en que el equipo asesor preste todo servicio (camioneta, personal, generador, música) para actividades festivas en los sectores, por internas que sean estas.

En 1987, estos "compromisos" llevaron a un derroche del uso de la movilidad y a un desbarajuste completo en la dinámica del equipo; los lunes había que llevar al promotor al Cusco para su descanso, porque el domingo había trabajado con el COPRES; mientras que el supervisor de obras sólo podía asistir a la reunión de equipo el domingo —cuando el promotor estaba en campo— y además necesitaba mo-

vilidad para estar a tiempo en la obra desde el lunes. Así, el chofer no descansaba nunca.

Es evidente que el equipo asesor debe tener autonomía para fijar su *dinámica*, explicando a la organización campesina que si no, se sobrepasaría fácilmente su capacidad de acción. Contradictoriamente, cuando se discutió este asunto, ni los mismos miembros del equipo estaban muy dispuestos a ordenar un poco su *dinámica*, dejándose llevar demasiado por su compromiso con la labor de promoción y quizás por la corriente del aprecio campesino, un estímulo adicional en el difícil trabajo de campo.

6.6 La Promoción "Artificial"

En la medida de lo posible, la labor de promoción debe estar ligada a los intereses sentidos por los campesinos. Este principio no siempre es fácil de cumplir. En primer lugar, la institución promotora puede tener —y muchas veces tiene— objetivos que no son compartidos por los campesinos desde un inicio. En el proyecto "La Estrella" los socios no entendían al principio, por qué asistir a tantas reuniones, si el objetivo era la rehabilitación del canal, los trabajos mismos. Con el tiempo, sobre todo los dirigentes, han visto la necesidad de estas reuniones para fomentar una organización propia que cuide sus intereses en el canal; ahora hasta las reclaman.

Sin embargo, hay aspectos promocionales considerados importantes por la institución que no se logran insertar en el proyecto; si se da este caso, indica que el tema planteado por el equipo, es de orden secundario para el campesino, quien decide no invertir mayor tiempo en el asunto. El campesino no está dispuesto a este esfuerzo porque no ve su beneficio directo y más bien, puede ver peligros sociales, culturales y hasta políticos en ello.

Puede darse el caso que el equipo asesor, en un afán por demostrar su cumplimiento con los objetivos institucionales, o por estar en competencia con otros equipos de promoción, llegue a imponer un tema —importante para la institución— al grupo campesino. Si el grupo campesino no está interesado, el equipo asesor tiende a invertir más tiempo aún para convencerlo. Si no consigue el entusias-

mo del grupo, lo intenta con más recursos. Aquí estaríamos entrando claramente a un tipo de promoción "artificial". Si por fin el campesino acepta, es más por satisfacer la exigencia del equipo, que por propio entusiasmo.

En el proyecto "La Estrella", se estimuló enfáticamente la participación de una delegación de Mollepata a un evento gremial de cobertura nacional, al cual viajaron finalmente algunos dirigentes con recursos aportados en su mayoría por los sectores. Los dirigentes de la Junta Mayor del COPRES, vieron que el evento quizás podría ser importante para conseguir el respaldo gremial en la tramitación de los aspectos legales relacionados con los derechos de agua del canal "La Estrella".

En cambio, algunos sectores vieron el evento gremial con escepticismo, pues no podían ubicarlo en el contexto ordinario del proyecto "La Estrella" y además, a pesar del poco conocimiento que tenían de los gremios agrarios, tenían ser embarcados en un clientelismo político-partidario (lo cual efectivamente sucedió en el evento). El promotor invirtió semanas de trabajo, en una labor de convencimiento para conseguir la plena delegación de representantes de los sectores a dicho evento.

Otro ejemplo fue promover la participación de delegados a una reunión provincial de productores de papa; participó sólo la mitad de los delegados elegidos, lo cual demostraba que la invitación, casi imperativa del equipo asesor, no encontraba mayor respuesta en los socios del COPRES.

Por muy apreciables que sean las intenciones de un equipo asesor o de una institución promotora, habría que preguntarse en cada caso, si el tema promovido tiene interés suficiente y directo para la organización campesina, si el momento es oportuno para plantearlo y si la forma cómo se plantea es adecuada. De lo contrario, los esfuerzos del equipo asesor se quedan en una promoción "artificial", sin mayor aprendizaje, ni interiorización funcional por parte del campesino.

Vinculado a esta promoción "artificial", está el aspecto ideológico, normalmente inherente a la labor de muchas ONG's y de las personas que las integran. Un promotor, un técnico o un profe-

sional, tiende en ocasiones a interpretar la realidad de su zona de trabajo de acuerdo con sus propias concepciones ideológicas. En la labor promocional esta interpretación ideológica es proyectada hacia la zona y hacia los moradores, en una forma que no se adecúa a la realidad zonal. Evidentemente, esta falta de objetividad, esta miopía ideológica que impide aproximarse a la real psicología campesina, puede causar serios errores de cálculo en cuanto a anticipar y entender el actuar del poblador rural.

6.7 Los Dilemas Políticos

Cualquier labor promocional busca la transformación de la realidad local. Esta transformación puede concentrarse en aspectos físicos o económicos. En el caso de la Educación Popular, el esfuerzo está centrado en buscar la transformación hacia una sociedad más justa, más consciente y más emancipada. Es alarmante como el campesinado ha tenido que quedarse atrás en dar su aporte para la transformación de la sociedad peruana en función de sus intereses, con mayor razón, cuando se considera la importancia poblacional del campesinado andino.

En este sentido, los esfuerzos por lograr una emancipación del campesinado, tienen una dimensión evidentemente política. El proyecto "La Estrella" se debe considerar dentro de ella.

Por supuesto que el equipo asesor y sus integrantes deben compartir este punto de partida político y desarrollar sus labores diarias no solamente en función de los objetivos directos del proyecto, sino también en función de este marco político.

Aquí se trata de una labor de concientización, donde el campesino descubre que debe y puede aportar a la vida política del distrito, e inclusive con una proyección más amplia, y que esto le conviene realizarlo a través de una organización que realmente pueda defender sus intereses. Este aspecto de concientización no puede quedarse aislado, sino que debe formar parte del quehacer diario del COPRES y del equipo asesor, a través de las actividades, problemas y conflictos que ocurren.

Este tema ha causado mucha confusión, tanto en los moradores del distrito como en el mismo equipo asesor. Si bien la labor promocional se enmarca dentro de una visión progresista de transformación de la sociedad —lo cual no debe ser ningún secreto en el distrito — eso no significa que se trate de una labor política partidaria. Se tienen que respetar los puntos de vista de cualquier morador o socio, por cualquier opción política que tenga, siempre y cuando respete las reglas de juego del COPRES, del equipo asesor y del proyecto en su conjunto.

Han habido personas, ajenas al proyecto, que no estaban muy entusiasmadas con el carácter emancipador que el COPRES está asumiendo, y trataban de aislar o difamar el proyecto políticamente. La respuesta adecuada a estos intentos es aclarar y tratar el tema de inmediato con los pobladores, lo cual además, siempre tiene la ventaja de ventilar el "tabú" en términos de formación política.

Por otro lado, en algunas ocasiones, los mismos integrantes del equipo asesor ayudaron a fomentar la confusión política sobre el proyecto. Por entusiasmo y convicción políticas, se integraron, con militancia partidaria a la escasa vida política del distrito, y —con toda razón— el equipo asesor fue percibido como brazo de un partido político. En realidad se estaba trabajando en términos de una promoción "artificial" como se explicó anteriormente.

Desde el nivel institucional se ha tenido que tomar medidas para revertir este error, a través de discusiones con los miembros del equipo asesor que defendían esta posición. El talón de Aquiles que hizo entender de alguna manera las posibles repercusiones de una tal actitud política, fue la declinación temporal de un sector a participar en las faenas, por tener reservas ante la supuesta posición política del equipo asesor.

Evidentemente, el proyecto no podía arriesgarse en reducir su número de participantes, ni por los principios y objetivos institucionales, ni por el alto costo del proyecto, ni por el enfoque integral y distrital en su diseño. En este sentido, las tentaciones políticas que se daban en algunos integrantes del equipo asesor resultaban bastante incómodas en vista del peligro de fraccionamiento y polarización del potencial grupo beneficiario. A veces faltaba la suficiente comprensión

al respecto, sea por cierta ingenuidad frente a las posibles consecuencias para el proyecto, sea por una irresponsable hipocrecía ante acuerdos de disciplina debatidos en el equipo asesor.

El tema de la práctica política es bastante delicado y debe tenerse en cuenta para la conformación de un equipo coherente. Un proyecto progresista, con el objetivo inherente de aportar a la transformación de la sociedad, requiere de un personal con una clara visión política que además, sea compartida por todo el equipo, no solamente en palabra sino también en la práctica.

No hay que oponerse a que las personas practiquen una militancia política partidaria, ni tampoco restringirla en términos geográficos (en relación con la zona de trabajo). La pregunta es cómo lo hacen, y cómo este actuar político puede repercutir sobre el trabajo de promoción.

El único "derecho" que podría asistir a una institución promotora es evitar que la militancia partidaria personal se practique en su horario de trabajo, pero, ¿cuál es el horario de trabajo de la labor promocional en el campo?

Por fuera de este aspecto restrictivo, el debate de la partidariación de las ONG's debe ser abordado explícitamente por los equipos, para llegar a actuar de manera coherente con la opción elegida, ya sea "apolítica", política o partidaria.

6.8 La relación con el sector público

Los organismos del Estado no tienen mucha presencia en el distrito de Mollepata, pues la zona está ubicada en un rincón de la Provincia de Anta, con deficientes vías de acceso y una población difícil de atender por la dispersión de sus hogares.

Sólo el vivero del CIPA (ahora reorganizado) tiene importancia en el distrito, por la producción de buena semilla de trigo y frijoles (y anteriormente por su promoción frutícola).

El Ministerio de Salud administra deficientemente una posta médica. Hay un colegio secundario y varias escuelas primarias subequipadas, a cargo del Ministerio de Educación.

Un organismo gubernamental que se hizo presente esporádicamente, fue COOPERACION POPULAR, creada en 1962 por el Presidente Belaúnde durante el primer gobierno de Acción Popular. Hasta 1987, esta presencia se limitaba a períodos pre-electorales (arreglo de trochas, donación de un generador eléctrico, etc.).

Sin embargo, el sector público ha invertido fondos considerables en la construcción del Canal Nuevo ("Irrigación Mollepata"), hasta por un monto total de 204 millones de soles corrientes entre 1973 y 1980, (alrededor de 5 millones de dólares provenientes del Banco Interamericano de Desarrollo), a través de la entidad Línea Global (Programa Especial de Pequeñas y Medianas Irrigaciones) que era dependencia del Ministerio de Agricultura.

Como señalamos en el capítulo 3, el proyecto "Irrigación Mollepata" fracasó por completo; las entidades públicas hicieron un esfuerzo por disimular este hecho, además de tratar de arreglar los daños del canal con cierta angustia. Desde 1980 también la Corporación de Desarrollo de Cusco (el entonces ORDESO) empezó a invertir dinero en obras para la reparación del canal, a raíz de la Ley de Presupuesto Público de 1980 que ordenó la transferencia de proyectos especiales a los ORDES; sin embargo, el ORDESO se negó a recibir la entrega oficial de la obra por parte del Ministerio de Agricultura.

Los intentos de reparación y los trámites correspondientes fueron asumidos siempre por los organismos estatales, sin mayor coordinación con las autoridades locales ni menos con la población del distrito, aunque algunos fondos para la reparación fueron administrados por el Concejo distrital de Mollepata.

Desde el inicio de su presencia en el distrito en 1981, el PEBAL "J.M.A." mantenía cierto aislamiento con los organismos estatales, debido a las grandes diferencias en los objetivos y estilos de trabajo.

Luego, con el inicio del proyecto "Rehabilitación del Antiguo Canal La Estrella" a partir de fines de 1983, los contactos se limitaron a lo imprescindible, sólo para la obtención de información técnica y para los primeros trámites del COPRES ante el Ministerio de Agricultura (Dirección de Aguas y Suelos) estableciendo los derechos de rehabilitación. A través de estos contactos, se tuvo una idea del tabú

que significaba la "Irrigación Mollepata" para varias entidades estatales.

Por otro lado, el PEBAL/CADEP "J.M.A." se cuidaba de no despertar celos profesionales y políticos en estas entidades, puesto que un reinicio del proyecto "Irrigación Mollepata" frustraría la estrategia planteada para la rehabilitación del canal "La Estrella"; además este reinicio no llevaría a resultado alguno, salvo a liquidar la joven organización campesina llamada COPRES.

Sin embargo, la rehabilitación del canal "La Estrella" necesitaba un cierto aval de las entidades estatales y por eso, la institución promotora envió a mediados de 1984 un informe de proyecto a las entidades estatales pertinentes. No se recibió comentario alguno, lo cual podía ser considerado como un "el que calla, otorga".

Sólo a fines de 1986 e inicios de 1987, el equipo asesor del CADEP "J.M.A." ganó mayor credibilidad y cierta autoridad en sus planteamientos ante algunas entidades estatales. Esta credibilidad se consolidó con la aprobación de la financiación del proyecto "La Estrella", la cual redujo considerablemente el peligro de alguna "metida de pata" externa que frustrara los planteamientos del proyecto.

Esta situación permitía una apertura saludable del proyecto hacia autoridades y entidades estatales, las que respondieron en la misma forma. El Ministerio de Agricultura solicitó que el CADEP "J.M.A." administrara pesticidas y combustibles para combatir la plaga de langostas en el distrito desde fines de 1986; también la ONAA, COOPERACION POPULAR y el CIPA abrieron sus puertas. Inclusive, la obtención de los derechos de agua para el COPRES en el inicio de 1988, resultó mucho más fácil de lo pensado. El CIPA-Mollepata facilitó información técnica (básicamente mapas topográficos) que nunca antes había dado, y además, actualmente demuestra bastante interés en actividades de Desarrollo Agrícola, a ser compartidas mediante convenio con el CADEP "J.M.A.". Entre las autoridades y entidades locales (Concejo, colegio, posta médica) las relaciones también se mejoran, abriendo importantes espacios para las labores educativas del CADEP. La única entidad con la cual aún no se tiene ninguna coordinación es la importante CORDECUSCO.

Desde el segundo trimestre de 1987, el proyecto "La Estrella" tiene un convenio con COOPERACION POPULAR (actualmente administrado por el Concejo de Mollepata), mediante el cual hasta 40 obreros asalariados trabajan en la rehabilitación del canal "La Estrella". El temor inicial de que esta entidad gubernamental pudiera acapararse políticamente del proyecto, no se ha justificado hasta el momento. Más bien, parece que el proyecto "La Estrella" ofrece a los encargados de COOPERACION POPULAR una de las pocas posibilidades de cumplir ciertas metas ante sus superiores en esta entidad.

El convenio con COOPERACION POPULAR demuestra también como se pueden causar ciertos inconvenientes metodológicos y estratégicos para los planteamientos de un proyecto con objetivos educativos. Uno de los mecanismos educativos del proyecto "La Estrella" establece que el aporte en mano de obra asalariada se regule en función del aporte propio de los beneficiarios en mano de obra por faenas. Este aspecto difícilmente se puede entender y manejar en organismos estatales como COOPERACION POPULAR.

En este capítulo se trata de indicar la importancia que tiene el estipular una política cuidadosa y equilibrada hacia entidades estatales desde el mundo relativamente cerrado de las ONG's. En resumidas cuentas, las ONG's suplen de alguna manera, el rol que debiera cumplir el Estado, y en este sentido, existe una obligación objetiva para movilizar recursos públicos, en función y en beneficio de los proyectos "privados", hasta donde los planteamientos educativos y formativos lo permitan.

7. SISTEMA DE DISTRIBUCION DE AGUAS

En proyectos de riego, el sistema de distribución de aguas, generalmente representa el aspecto más olvidado en diseño, implementación, y hasta en el seguimiento posterior. Sin embargo, un adecuado diseño y manejo del sistema de distribución, es clave para un buen aprovechamiento de los recursos hídricos y sobre todo para su justa distribución social. En un futuro no muy lejano, velar por una buena distribución de las aguas del canal "La Estrella" se presenta como tarea principal del COPRES.

7.1 La infraestructura existente

En el capítulo 3 se ha presentado una descripción breve de la infraestructura de riego en cuanto a los canales principales de Mollepata. En este capítulo nos centraremos en la infraestructura de distribución, lo que se llama el "sistema secundario" del canal "La Estrella". Aún no se ha podido realizar un buen inventario de este sistema, considerando que parte de esta infraestructura de distribución se ha borrado con los años, a raíz de los cambios en la tenencia de la tierra, de las sucesivas labores agrícolas, etc. Por eso la presente descripción se limita a una presentación cualitativa.

El canal "La Estrella" parece haber tenido una infraestructura de distribución poco desarrollada, pues la idea de su gestor fue llevar las aguas directamente desde la Pampa Soray hacia la hacienda central "La Estrella". La hacienda, ubicada en una pampa extensa, sí ha tenido un nítido sistema de pequeños canales, cuyos rasgos aún se pueden apreciar en el campo.

Evidentemente, el sistema de distribución debe haber sido diseñado en función de limitar al máximo las pérdidas de agua, utilizando revestimientos de piedra, de cal y piedra, y de piedra/cemento, hasta la altura de las chacras. Por otro lado, no había mayor necesidad de compuertas reguladoras y medidores de caudal, pues el agua tenía un solo dueño. No había necesidad de desarrollar un sistema que per-

mitiera un mejor control de la distribución entre varios "dueños". Así la necesidad de controles, se reducía a una vigilancia sobre el canal principal, para evitar fugas, desbordes, fallas técnicas y sobre todo, el robo del agua.

Sin embargo, como los domingos los trabajadores tenían derecho a regar sus chacras, tuvieron que implementar su propio sistema de distribución, del cual aún quedan restos en los sectores de Marcahuaylla y Auquiorco. Este derecho de regar los domingos, parece haber sido menor en el sector de Santiago de Pupuja; allí el canal pasa por una zona yesosa, lo cual exigía evitar flujos laterales en las laderas.

Los canalitos laterales de Marcahuaylla tienen una forma bastante rústica. No se ha invertido en revestimientos, compuertas u otro sistema más sofisticado. En este sector el subsuelo es bastante firme (piedra conglomerada), sin mayor problema de pérdidas por filtración.

En los canales laterales de Auquiorco sí se aprecian algunos tramos revestidos. Probablemente el agua del canal "La Estrella" fue repartida por ahí en forma ramificada, para luego conducirla a las diferentes partes de la hacienda central. El conjunto de estos laterales fue el sistema de distribución para Auquiorco y a la vez "canal principal" para la hacienda central. Allí el terreno exige revestimiento de los canales, puesto que las pendientes son más fuertes y el subsuelo es regularmente calcáreo.

7.2 El manejo en tiempos pasados

La distribución y el manejo del agua en los tiempos del hacendado resultaba bastante fácil. Como ya se mencionó anteriormente, el agua era de un solo dueño, y no requería de mayores criterios para la distribución social. Sólo los domingos se repartía el agua entre un cierto número de trabajadores de la hacienda, y eso debe haber exigido una modesta organización informal en Marcahuaylla y en Auquiorco.

La distribución del agua en las chacras de la hacienda era "pan diario" para los trabajadores encargados, supervisados por el admi-

nistrador de la estancia. Como "regadores de profesión"⁽³¹⁾ tenían un manejo hábil en la aplicación eficiente del recurso hídrico.

El sistema de mantenimiento y de vigilancia del canal principal, tenía las siguientes características: la vigilancia permanente, incluyendo pequeños mantenimientos, estaba a cargo de hasta tres "tomeros", repartidos en los tramos principales: el tramo superior, la zona de rápidos y la zona yesosa. Para señalar su presencia sin alejarse, tenían que amontonar piedras en determinados sitios al borde del canal. Estas piedras servían para reparaciones y protecciones de mayor importancia, pero a la vez, la cantidad de piedras recolectadas le indicaba al administrador, el desempeño del tomero.

En los primeros meses de cada año, el hacendado organizaba las faenas de limpieza y de reparación preventivas, participando los trabajadores de la hacienda y otros moradores en forma gratuita, a cambio del derecho al agua los domingos. En caso de fallas intempestivas del canal durante el año, estas personas estaban obligadas a asistir a la ejecución de los arreglos.

7.3 Las nuevas propuestas de distribución

La distribución del agua ha sido una preocupación constante por parte de los integrantes del COPRES desde su inicio. El tema es recogido en los talleres y cursos, cada año. La problemática de la distribución le toca muy de cerca a cada miembro del COPRES: el agua representa el beneficio directo que el socio obtendrá por sus esfuerzos de participación en la organización y en los trabajos de rehabilitación.

El interés por avanzar y afianzar un sistema justo de distribución, indica también que los socios del COPRES perciben la dificultad de la tarea. Las dudas que tenían y tienen muchos campesinos en la rehabilitación del canal "La Estrella" no sólo se refieren al canal principal;

(31) Que el manejo del agua es una verdadera profesión, lo demuestran los "camayos" de la región de Arequipa. Los "camayos" prestan servicios de riego a los agricultores. El proyecto PRODERM-Cusco ha contratado a algunos de ellos para la capacitación en riego en 4 Microregiones del Departamento; esta experiencia de capacitación ha resultado ser un éxito.

tienen que ver con la pregunta: “¿cuánta agua llegará a mi chacra?”. Estas dudas se reflejan en el compromiso parcial de los sectores con las faenas y con el COPRES.

Desde el inicio del COPRES, el criterio principal para la distribución de aguas ha sido: a cada socio, igual cantidad de agua. Este compromiso consta en los estatutos, en las actas y en los convenios.

Evidentemente, poner en práctica este acuerdo es bien complejo. Como primer paso, se ha acordado una distribución a los sectores, proporcional al número de socios en cada sector. El siguiente cuadro da una idea de lo que significa esta distribución proporcional, bajo el supuesto de una inscripción total de cada sector en el COPRES.

CUADRO 9				
Distribución en los sectores, proporcional al máximo número de socios por sector. (Caso hipotético).				
Sector	Número de Socios	% inscr.	1-a Etapa	2-a Etapa
Marchahuaylla	25	9 %	19 l/s	37 l/s
Sant. de Pup.	110.	41 %	81 l/s	163 l/s
Auquiorko	35	13 %	26 l/s	52 l/s
Huamanpata	100	37%	74 l/s	148 l/s
TOTALES	270	100%	200 l/s	400 l/s

El esquema se basa en un suministro continuo a cada sector, en vez de pasar el caudal total del canal principal de sector a sector por tiempos proporcionales (sería difícil manejar este caudal total en un sólo sector). Ya en los sectores, la distribución se regiría por un rol de riego entre los beneficiarios.

En realidad, este esquema sería un paso adelante en la distribución igualitaria del agua. Por lo menos, entre los sectores no habría disputa alguna y serían ellos quienes tendrían que vigilar la buena dis-

tribución del agua para cada uno de sus propios integrantes. Esta vigilancia sería relativamente factible, considerando la unidad social y territorial que constituye cada sector, además de ser áreas restringidas y accesibles a un fácil control visual y personal.

Además, este esquema concuerda con la intención descentralista del proyecto de aliviar la carga de problemas sobre el canal principal y sobre el COPRES, trasladando al máximo su gestión —y las complicaciones en ella— a los sectores.

A pesar de esto, estas propuestas difícilmente podrán ser llevadas a la práctica, por las siguientes razones:

En primer lugar, el número de socios en cada sector no es constante; tiende a aumentarse durante el proyecto, por el incremento "natural" y por los reflujos migratorios. Estos cambios obligarían a modificar también los caudales proporcionales para cada sector. Técnicamente es realizable, aunque complicado. Para eso se debe tener en cuenta que la implementación técnica de las obras de distribución (partidores y laterales) está prevista para 1989, comenzando en el sector de Marcahuaylla.

En segundo lugar, el caudal del canal "La Estrella" no se podrá repartir tan fácilmente entre los sectores, con sólo 4 tomas laterales. El terreno y la ubicación de las chacras requerirían un mayor número de tomas laterales, lo cual complicaría sumamente la realización técnica del esquema de distribución proporcional a los sectores. Inclusive, en algunas chacras se tomaría el agua directamente del canal principal, si bien que, en la inestable zona yesosa, se deberían evitar al máximo las tomas directas, a pesar de existir allí una mayor parcelación minifundista.

En tercer lugar, la demanda de agua varía según la época en cada sector: en los meses de diciembre hasta marzo, el sector de Marcahuaylla cuenta normalmente con abundantes lluvias, mientras que en los sectores de Auquiurco y Huamanpata, las sequías son frecuentes en esta época. Además, en el invierno, el sector de Marcahuaylla no regaría mayor área de cultivo, mientras que los sectores del "valle" querrán hacerlo para obtener una segunda cosecha en mayor área. Por ello, los sectores de Auquiurco y de Huamanpata tendrán la in-

quietud de contar con el agua sobrante de Marcahuaylla (y en menor grado de Santiago de Pupuja) durante ciertas épocas⁽³²⁾.

En el curso de "Fin de Año" de 1986 el COPRES propuso un esquema más complicado, pero más respetuoso en términos de reconocimiento del aporte de cada socio al proyecto. Según los participantes al taller, la distribución debería ser en función de la mano de obra aportada por cada socio en las faenas, en vista de la gran variación existente de aportes. Las consecuencias de tal esquema se puede apreciar en el siguiente cuadro, tomando como base de cálculo los aportes de cada sector en las faenas realizadas desde el inicio del proyecto hasta fines de 1987.

CUADRO 10: Distribución sectorial del agua, proporcional al aporte en jornales de trabajo, en faenas, hasta fines de 1987. (Caso hipotético)				
Sector	Jorn.Faena	%Aporte Total	1-a Etapa	2-a Etapa
Marcahuaylla	1390	31%	61 l/s	123 l/s
Sant.de Pupuja	871	19%	39 l/s	77 l/s
Auquiurco	933	21%	41 l/s	82 l/s
Huamanpata	1333	29%	59 l/s	118 l/s
TOTALES	4527	100%	200 l/s	400 l/s

Comparando este cuadro con el anterior, se puede apreciar las abismales diferencias de caudal si tomamos en cuenta el número de socios en cada sector. Además, si se mantuviera esta propuesta del COPRES, se puede imaginar la gran carga burocrática, administrativa y otras dificultades que representaría este esquema: cada socio regaría con un caudal —o tiempo— diferente, correspondiendo específicamente al número de jornales de faena aportado por él.

(32) El hacendado siempre "cerraba" el canal durante la época de lluvias (abriendo los desfogues de emergencia), para evitar daños de sobrecarga. Aún no se sabe como el COPRES se definirá al respecto.

Los problemas fundamentales se refieren a que el aporte personal y sectorial en las faenas, está supeditado a la motivación momentánea de cada sector y de cada socio, a los logros, fracasos y demoras en los avances de la obra, etc. Por eso el esquema de distribución proporcional al aporte de mano de obra, no solamente implicaría reajustes frecuentes en los caudales para los sectores, sino también, cambios en el rol de riego para cada socio, en cada sector, en función del desarrollo en el tiempo del aporte relativo de cada uno.

Una propuesta hecha en el curso de "Fin de Año" de 1987 —que aún no es acuerdo— fue insistir de nuevo en el aporte igual de todos los socios en las faenas. Ratificando esta nueva propuesta, el COPRES volvería al esquema de una distribución igualitaria del agua entre los socios, desde luego mucho más preferible, no sólo desde el punto de vista operativo sino también social.

Como se puede deducir de los párrafos anteriores, los problemas de distribución de aguas dejan bastante "pan por rebanar". Mientras no se avance en aclarar y determinar la mejor alternativa entre los diferentes esquemas de distribución, tampoco se puede esperar una "entrega" absoluta de los moradores al proyecto y al COPRES.

En cambio, las propuestas del COPRES sobre el mantenimiento y vigilancia del canal troncal son más claras. Los dirigentes principales son conscientes que el COPRES requiere de mayores ingresos —a través de cuotas y pagos por el derecho al agua— para poder pagar un mínimo de dos vigilantes/tomeros permanentes, además de mantener un stock de materiales para el mantenimiento y reparaciones.

En el curso de "Fin de Año" de 1986 una comisión de trabajo hizo un cálculo aproximativo al respecto, llegando a la conclusión que el costo por socio es relativamente bajo (en el orden de 5 arrobas de papa por socio al año; precios actualizados a mayo de 1988). En este cálculo no está valorizada la mano de obra que se requiere para la limpieza anual y la mano de obra para las reparaciones de fallas que con seguridad se van a presentar (véase 9.2).

Según los acuerdos, el mantenimiento, sería por faenas sectoriales y por tramo, en vez de faenas generales bajo responsabilidad de todo el COPRES. Estos acuerdos traerían ciertas ventajas para los

sectores de Auquiorko y Huamanpata; les tocaría hacer menos esfuerzo. Sin embargo, estos acuerdos pueden considerarse como provisionales y pueden ser sometidos a mayores análisis y posteriores reajustes.

Es necesario indicar que el equipo asesor ha optado por una rehabilitación rigurosa, prestando atención especial a aspectos como desfogues de emergencia, muros de protección, drenajes, revestimientos, reforestación, etc. A pesar del mayor costo, esta opción reducirá los requerimientos de mantenimiento, dentro de la estrategia de minimizar la carga de esfuerzos y conflictos sobre el canal principal.

7.4 ¿Cómo avanzar en las soluciones?

Desde inicios del año 1988 el equipo asesor ha intensificado su atención a los problemas señalados sobre la distribución, habiéndose integrado al equipo dos personas exclusivamente dedicadas a ella. La metodología prevista incluye inventariar los siguientes puntos:

- a) Aspectos catastrales y topográficos
- b) Aspectos sociales y demográficos
- c) Aspectos de experimentación y de capacitación.

Los tocaremos brevemente, en los párrafos siguientes.

Los estudios comprenden un inventario catastral y topográfico de los sectores, como base técnica para el tratamiento de alternativas y también para poder establecer los diseños definitivos de la infraestructura de distribución. Este inventario se realizará en base a una red de puntos fijos (BM's = "bench marks") dentro de los cuales se rellena el inventario en forma más aproximativa (distribución y ubicación de la chacras y sus respectivos propietarios). Las fotos aéreas y mapas disponibles se tienen como información del proyecto "Canal Nuevo" y cubren gran parte del territorio de "La Estrella". La apertura hacia el sector público ha contribuido a encontrar mapas bien detallados que aliviarán considerablemente este inventario.

Aparte de este estudio técnico, se hará un diagnóstico de carácter social para poder definir mejor los sub-grupos sociales dentro de los sectores, puesto que el diseño del sistema de distribución tiene

que adecuarse a la estructura social de cada sector. Este estudio social tratará de descubrir esta configuración de agrupamientos sociales analizando las redes de comunicación y de apoyo mutuo. Además, comprenderá un inventario proyectivo sobre la composición familiar, para poder anticipar procesos de parcelación minifundista, de migración, etc.

El tercer elemento es la experimentación con la distribución de aguas que tocará a Marcahuaylla en julio de 1988, cuando este sector empiece a regar, luego de casi 20 años de agricultura en secano. La función del equipo asesor se limitará a observar las formas y adecuaciones que el sector aplique con esta nueva experiencia, respaldando técnicamente este análisis con mediciones de los caudales de distribución y de aplicación. En este primer experimento, el equipo asesor no intervendrá en cuanto a obras preliminares de distribución ni en dar mayores indicaciones, pero sí estimulará y fomentará la discusión con respecto a la distribución y tratará de sistematizar los problemas que se presenten.

En base a esta sistematización, los socios del sector de Marcahuaylla transmitirán sus observaciones y resultados a un mayor número de interesados, a través de un curso/taller que se debe realizar en el segundo semestre de 1988.

En resumen, el curso/taller a realizarse, tendrá la característica de un curso de "Fin de Año", pero tratando sólo el tema de la distribución de aguas. Aquí se ha de juntar la información técnica, la información de tipo social, las experiencias de Marcahuaylla en cuanto a la distribución, manejo y aplicación del agua y los avances del equipo asesor en la búsqueda de alternativas.

A pesar de que el conjunto de acciones puede estar sujeto a cambios en algunos detalles, el esquema da una idea de cómo se pueden combinar aspectos técnicos de orden externo, con un método participativo de análisis que permita avanzar en forma concreta en las alternativas sobre la distribución de aguas.

Para terminar, cabe señalar la importancia de intercambiar desde un principio esta propuesta metodológica con los interesados. Es necesario —para no crear expectativas de una fácil solución externa— insistir en que el mismo COPRES tenga responsabilidad y derecho a

respuestas con respecto a la distribución de aguas, logrando su participación activa en la investigación.

La participación activa del COPRES es necesaria también para eliminar las evidentes susceptibilidades de los campesinos, frente a técnicos externos que recorren las chacras con instrumentos "de importancia", lo que a menudo suele ser tomado como parte de una acción judicial por problemas de tenencia de tierra, recuperación coactiva de créditos, etc.

Y por último, porque el criterio único del técnico está sujeto a interpretaciones erróneas que, en vez de ayudar a una mayor justicia en la distribución del agua, pueden ser causa de serias discriminaciones en el diseño técnico.

8. LA TECNOLOGIA Y SU ORGANIZACION

En este capítulo trataremos algunos aspectos importantes con respecto a la tecnología hidráulica tradicional y a la actual. También tocaremos aspectos organizativos, importantes en la rehabilitación del canal "La Estrella". Incluimos este tema en el presente trabajo, porque muy poco se ha escrito sobre tecnología hidráulica adecuada al ámbito Andino, cuando un buen manejo tecnológico es indispensable para quienes están inmersos en proyectos de riego en la sierra.

8.1 La formación profesional

Lamentablemente, en el Perú y en muchos otros países, la formación académica y científica de los técnicos, todavía está enmarcada dentro de ciertos esquemas profesionales, muchos de ellos importados ciegamente que impiden una rápida adecuación de la tecnología enseñada a las prácticas apropiadas para el ámbito andino. El caso de Mollepata es un ejemplo excelente, donde, en un solo distrito, se puede comparar la tecnología "occidental" del Canal Nuevo, con una tecnología tradicional andina, aplicada en el canal "La Estrella", que además, no ha partido de esquemas académicos.

Se puede suponer que el hacendado y sus técnicos, han podido construir el canal en base al largo contacto físico con la accidentada naturaleza andina, comprendiendo cada vez mejor los caprichos de la topografía, aprendiendo de los múltiples fracasos técnicos hasta dominarla mejor⁽³³⁾, como un niño que poco a poco aprende a caminar.

El técnico en irrigaciones que trabaja en este mundo, difícilmente avanza en su profesión a través de los libros, sino a través de me-

(33) Gran parte del respeto que tiene el campesino andino por su Pacha Mama, su Apu Wamani (dios de la montaña), y en general la subsistencia de una importante cultura mítica andina, encuentra su explicación en esta naturaleza imponente, difícil de entender y aún más difícil de dominar.

jorar su intuición técnica, tras años de contacto físico con la tierra y el agua, tras frustraciones y éxitos, caminando por cerros y quebradas. Poco a poco se aprende que los cálculos académicos tal como son enseñados en las universidades, tienen un valor relativo y más que todo, limitado. Este mundo andino no se presta tan fácilmente para cálculos matemáticos. Es la combinación entre conocimientos académicos e intuición técnica ganada por la experiencia lo que puede hacer valioso el aporte del técnico profesional para la rebelde hidráulica andina. Este capítulo quiere dejar constancia de ello.

8.2 La tecnología tradicional aplicada en el canal "La Estrella"

La construcción de cualquier canal empieza con la ubicación y el levantamiento de su trazo aproximado. Aquí hay un aspecto interesante e importante que se puede observar en muchos canales antiguos, incluido el de "La Estrella". Hasta donde la fuente hídrica lo permite, estos canales pasan por las alturas para recién bajar fuertemente en nivel al aproximarse a las tierras que se quieren regar. Esta tecnología permite trazar el canal por las lomas de altura con laderas moderadas y menos erosionadas, esquivando las quebradas más empinadas que discurren hacia los valles. En general, estas lomas en altura ofrecen mayor estabilidad.

Pero lo anterior no es la única ventaja: con ese trazo los canales pueden ser cortos en muchos casos, evitando los zigzagueos por quebradas y lomas a mediana altura. Además, una captación de altura, suponiendo que la fuente hídrica tenga el suficiente caudal, permite bocatomas de menor envergadura, debido a la menor descarga máxima de la cuenca hidrográfica a mayor altura. La bocatoma del canal "La Estrella" aún tiene una ventaja más: se ubica en una pampa — la Pampa Soray — cuya tranquilidad natural tiende a calmar también las aguas.

El canal "La Estrella" ha sido construido, en la medida de lo posible, con materiales propios de la zona. Para los revestimientos se han aplicado piedras de buena geometría. En tramos de mucha sedimentación aluvial (en el *huayco* "Nañohuayco") y en otros con problemas de deslizamientos, ha sido tapado con lajas de piedra pizarra, mientras que en varios sitios está protegido con troncos de *Chachacomo*, un árbol que es conocido por su durabilidad.

Largos tramos han sido revestidos con una mezcla de piedra y mortero de cal y arena. Los batidores para tal mezcla —una especie de cuna de piedra— aún se encuentran a lo largo de los tramos superiores. La cal provenía de una mina y un horno, situados en el sector de Auquiurco y de otros lugares en el valle del río Apurímac y fue transportada en mulas hacia las alturas. La arena se encontraba un poco más "cerca", en la Pampa Soray. La extracción de la mina, el quemado y el transporte de la cal, deben haber sido trabajos arduos y no muy agradables.

Existen algunos tramos donde no se ha aplicado una mezcla de cal y arena, sino pura piedra. Sobre todo en los tramos superiores, esta piedra está rodeada por material limoso de procedencia eólica glaciaria. Queda por confirmar si este material ha sido depositado en forma natural, en vista de la cercanía de los nevados Salkantay y Umantay o si ha sido aplicado por el hacendado con el propósito de impermeabilizar el revestimiento de piedra.

Según los moradores, buena parte de los tramos que pasan por la zona yesosa ha sido "revestida" con una buena capa de terrones ("champas") y según ellos, esta técnica da buenos resultados en cuanto a impermeabilizar el canal en esta zona tan crítica y está evidenciada por el abundante grass que hasta ahora se puede apreciar en el cauce del canal en los tramos yesosos.

"La Estrella" demuestra también que la construcción de un buen canal no es sinónimo de "excavar una zanja", sino más bien de un conjunto de obras de protección, dentro del cual la "zanja" es un trabajo secundario (salvo su revestimiento) pero imprescindible para conducir el agua.

Muchos tramos superiores tienen muros de cimentación y de protección de gran espesor, encima y al lado de los cuales, corre el conducto. Guardando cierta distancia entre el muro de protección y el canal mismo, se logra una gran estabilidad, mientras que el espacio obtenido entre muro y canal sirve como camino de inspección (y de transporte). Donde el muro de protección está ausente, el talud inferior del canal tiende a inclinarse hasta, a veces, caerse al precipicio. Los tramos revestidos, cuentan con un perfil rectangular, aproximadamente de 60 a 100 centímetros de ancho y de 40 a 100 centímetros de altura.

Mucha atención se ha prestado a los drenajes y a los desagües de pequeñas quebradas que cruzan el canal, lo cual ha resultado en traspases (canoas) y "acueductos" de amplia dimensión. Para evacuar excedentes de agua en el canal mismo, lo cual puede ocurrir por descuido en la bocatoma, o por escurrimiento fluvial de las laderas, el canal cuenta con desfogues de emergencia (o tomas de "demásas"), cada cierta distancia. Normalmente estas tomas se ubican en lugares de buena estabilidad (roca) para evitar la erosión. Cuando estas tomas no han podido ser ubicadas en tales sitios, se pueden notar grandes cárcavas formadas abajo de la toma; aquí, el equilibrio de la ladera ha podido ser restablecido por muros profundos, bien implantados en la base erosiva de la cárcava.

Son impresionantes los llamados "rápidos", el más grande de ellos baja el nivel del canal alrededor de 200 metros con una pendiente de 30 a 40%. Aunque se ha aplicado la mezcla de piedra y cal en algunos tramos de estos rápidos, la mayor parte está revestida con piedra simple. El fondo del conducto necesita un empedrado bastante preciso, con piedra de gran tamaño, puesto que cualquier desperfecto o irregularidad en la caída puede socavar las piedras por la fuerza del agua. Una vez iniciado este proceso, el hueco se hace muy profundo en poco tiempo, "como para esconder varios caballos", en palabras de un campesino de Marcahuaylla.

A pesar de la precisión y armonía con que el canal "La Estrella" ha sido adecuado y moldeado al ambiente natural, parece que se ha podido prescindir del uso de medios técnicos auxiliares y de cálculos académicos. Ni las gradientes de los tramos, ni las dimensiones del canal son muy regulares; sin embargo, están adecuadas al flujo del agua, garantizándolo así durante largos años.

8.3 Técnicas aplicadas en la actual rehabilitación

La actual rehabilitación del canal "La Estrella" tiene su base y su justificación porque existe ya una infraestructura antigua que ha demostrado ser apropiada para las condiciones dadas. En este sentido, es evidente que en la medida de lo posible, se debe respetar la tecnología aplicada, empero, reconociendo que aspectos de la tecnología moderna pueden ser incorporados en la infraestructura antigua.

Habrá que considerar también, las circunstancias que han variado con el tiempo, como por ejemplo los precios relativos de los materiales, las formas de organización y las condiciones de trabajo, sin olvidarnos de los recursos económicos disponibles.

El trazo del antiguo canal "La Estrella", es respetado en su integridad por el proyecto de rehabilitación. Los actuales muros de protección se complementan con nuevos muros y bancadas en varios sitios. Se ampliará el sistema de desfuegos de emergencia, los desagües y las protecciones en las quebradas y cárcavas.

En cuanto a cambios tecnológicos, hay que notar que la cal ha sido reemplazada por el cemento tipo Portland. Las razones son evidentes: en primer lugar, la propia elaboración de la cal (utilizando la mina en Auquiordo) sería muy laboriosa y casi inhumana, mientras el precio en el mercado llega al doble de lo que cuesta el cemento. Inclusive, el cemento ofrece mayor resistencia estructural, en combinación con los otros agregados de la mezcla (aunque es menos flexible y más quebradizo que la cal).

Tampoco se usan ahora los troncos del *chachacomo* ni las piedras pizarra para las tapas en tramos reconstruidos, puesto que la recolección de estos materiales toma mucho tiempo; aquí también se prefieren tapas de concreto.

Otros cambios tecnológicos se refieren a los diseños de las obras de reconstrucción. En tramos menos estables, donde el movimiento del terreno puede deformar o destruir los taludes de piedra y cal, estos han sido reemplazados por conductos de concreto semi-armado, en elementos estructurales de 3 a 9 metros de longitud, con la tapa integrada en los casos necesarios. Su función consiste en que, si el terreno quiere desplazar o dañar a una pequeña parte del canal, tendrá que "enfrentarse" con todo el elemento estructural.

En tramos con revestimiento no-armado de piedra y cemento, donde pequeños movimientos en el terreno pueden modificar o hacer desplomar a los taludes, se construyen pequeños "puentes", cada dos metros que conectan los taludes laterales y dan mayor resistencia estructural al conjunto. La eficacia de esta técnica ha sido demostrada, cuando en 1987, se produjo otro derrumbe en el sitio

Balcompata, destruyendo el tramo donde aún no habían sido colocados estos "puentes", mientras que resistió el tramo "puenteado".

Como el antiguo canal no contaba con grandes desarenadores, ahora se incluyen dos, uno en la bocatoma y otro en el punto donde empiezan los rápidos (km. 9 + 500). El sistema de derivación consistirá en la combinación de una "bocatoma fusible" en el cauce del afluente Umantay (la cual es nada más que una bancada de "champas" para desviar las aguas), con una bocatoma permanente de concreto armado en un sitio más abrigado y estable en un rincón de la Pampa Soray. Con este sistema se evitará que la bocatoma permanente sufra daños con las descargas en época de lluvia o de *huaycos* desde una laguna aguas arriba, mientras que la "bocatoma fusible" se restablecerá fácilmente al inicio de la época de estiaje en cada año.

La "bocatoma fusible" se encuentra a un nivel más alto, puesto que la base erosiva del cauce del afluente podría bajar con el tiempo.

El conducto cerrado en Nañohuayco (km. 0 + 500 hasta km. 0 + 900) es ampliado en sus dimensiones para facilitar las limpiezas; contará con orificios de acceso, y con compuertas desarenadoras cada 200 metros (por las cuales se pueden evacuar sedimentos, por la fuerza de arrastre que ejerce el agua). Con el tiempo, la quebrada de Nañohuayco se encargará de cubrir el conducto con varios metros de sedimento fluvial.

Algunos tramos rehabilitados están equipados con un sistema de drenaje subterráneo, por debajo del conducto, para evitar o quitar empozamiento y obstrucción del agua subterránea, puesto que si esta agua llega a saturar el subsuelo, acumulando presión de "flotación", debilitaría su resistencia, aumentando el peligro de deslizamiento.

Especial atención (e inversión) tendrá la zona yesosa. En vista de la solubilidad del material yesoso y calcáreo, se tendrán que evitar al máximo los flujos y fugas subterráneas de agua. Además, las quebradas que se han generado en esta zona con el paso del tiempo, requieren de grandes muros de protección y terraceo de las cárcavas. Las partes más peligrosas de este tramo se atravesarán con tubería, lo cual tiene la ventaja de ser flexible para acomodarse al posible asentamiento del terreno y no permitirá mayor fuga de agua. Otra función

de esta tubería enterrada es evitar la toma indebida o robo del agua, puesto que esto podría causar serios daños.

Uno de los problemas en el Canal Nuevo, ha sido el deterioro del concreto por la reacción química del subsuelo yesoso y calcáreo; en la rehabilitación del canal "La Estrella" se reducirán estos procesos químicos por medio de la impermeabilización con arcilla y/o con aislantes plásticos. Lo que se tiene aún en estudio son las "zanjas de coronación"; estas zanjás tendrían la función de evacuar las aguas de escurrimiento (fluvial) que bajan del cerro, antes de saturar la plataforma del canal.

8.4 Problemas técnicos aun no dominados

Como ya se señaló en la introducción de este capítulo, la naturaleza accidentada de los Andes, difícilmente se logra dominar. En el canal "La Estrella", hay relativamente pocos tramos que muestran una tal resistencia al trabajo del hombre; en muchos casos es cuestión de luchar, durante algunos años. Probando las diferentes alternativas técnicas se logra vencer el problema, lo cual, en el caso del canal "La Estrella", queda comprobado por los avances realizados en el sector de Balcompata.

Zonas difíciles pero no insuperables son la yesosa y los rápidos. En el caso de los rápidos, el problema no es de carácter geológico, sino más bien de lograr una capacidad conductiva de por lo menos, 400 litros por segundo. El hacendado que construyó el canal "La Estrella" ha ubicado estos rápidos en un terreno bastante estable, lo cual confirma que manejaba inteligentemente criterios técnicos en concordancia con la naturaleza.

Sin embargo, existe un problema difícil de dominar, cual es el deslizamiento geológico de grandes cuerpos del cerro. Este fenómeno se da en el canal "La Estrella" en el sitio denominado "Hanchirhuayniyoc", alrededor del kilómetro 8. Aquí hay varios tramos —el más largo de ellos sobrepasa los 70 metros— que están expuestos a un deslizamiento lento de un cuerpo entero del cerro, que cae con una velocidad que está entre algunos centímetros y un decímetro por año, con el riesgo de acelerarse por intervenciones técnicas no adecuadas.

Las soluciones que se han ejecutado en forma experimental son:

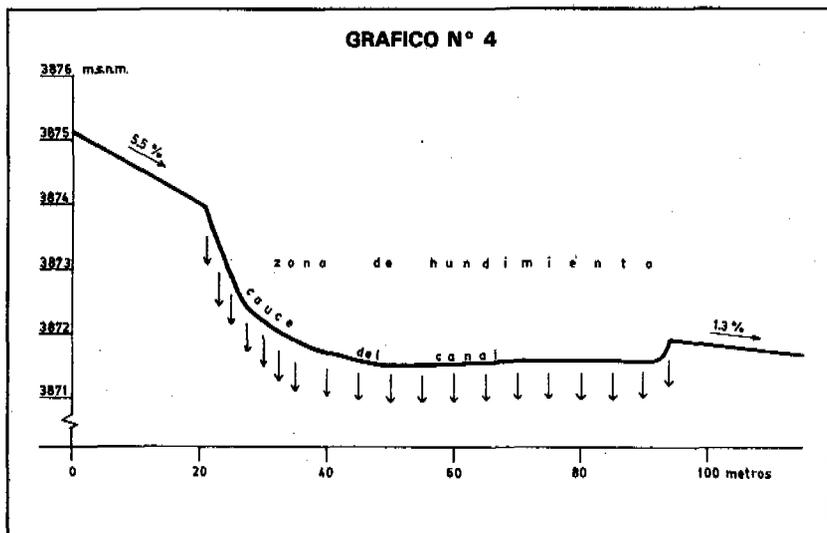
- en un tramo se construyó un muro maciso de contención al pie del cuerpo de deslizamiento. Como este muro está anclado en roca y tiene una forma de bóveda, como un herraje, ejerce gran resistencia contra el cuerpo de deslizamiento (la cimentación del muro es de concreto armado).
- En otro tramo se ha ampliado la plataforma quitando material y en consecuencia peso, de la parte superior del cuerpo y depositándolo al pie del cuerpo.
- En general, se ha prestado bastante atención al drenaje subterráneo del cuerpo, especialmente alrededor del eje del canal.
- Como conducto se ha empleado tubería y canaletas de concreto semi-armado; sobre las últimas quedan bastantes dudas si son apropiadas o no.

Para terminar presentamos un perfil longitudinal de un tramo afectado por este tipo de cuerpo de deslizamiento donde se puede apreciar cómo el canal se hunde allí sin mayores rupturas en la topografía (inclusive el canal no sufre mayores daños con el proceso mencionado). El gráfico No.4 visualiza el proceso de deslizamiento durante aproximadamente los últimos veinte años.

8.5 La organización en función de la tecnología

La tecnología moderna, en cualquiera de las ramas, exige cada vez más, personal de alta calificación profesional. Como se ha podido observar en anteriores párrafos, la rehabilitación del canal "La Estrella" está incorporando nuevas técnicas en su realización. Esto, evidentemente, repercute sobre las exigencias profesionales que se deberían imponer a los que trabajan en ella.

Sin embargo, las obras se ejecutan con faenantes y con trabajadores pagados, propios de la zona, los que en realidad tienen la profesión de "agricultores" como oficio. Sólo algunos han tenido la oportunidad de capacitarse en trabajos de construcción moderna (véase capítulo 4). Veremos en los siguientes párrafos, qué consecuencias esto trae consigo:



Perfil longitudinal del canal en un tramo de deslizamiento lento

Se nota una fuerte subestimación, sobre todo en los faenantes, en cuanto a las exigencias técnicas, tanto en la cantidad, como en la calidad de los trabajos a realizar. Por un lado, esto se debe a la falta de conocimientos técnicos si tomamos en cuenta que la "nueva" generación no ha experimentado las grandes obras que dieron origen al canal "La Estrella" hace más de medio siglo y que sólo algunas personas de edad avanzada de la anterior generación han participado en reparaciones que se ejecutaron bajo órdenes del hacendado. Por otro lado, esta subestimación — otros dirían falta de seriedad — parece ser parte de la propia idiosincracia.

En la distribución de los trabajos, todos prefieren trabajar "en el canal" mismo. Esto es bien comprensible, puesto que los socios del COPRES quieren avanzar rápido, anticipando con esperanzas y angustias el momento en que llegará el elemento líquido a su sector. El "trabajar en la zanja" es mucho más valorizado que las tareas de protección, de transportes, etc. Pues es por "la zanja" donde co-

rrerá el agua y no avanzará cuando haya obstáculos en este cauce. Este sentimiento del faenante es totalmente opuesto a las inquietudes del equipo de supervisión; éste prefiere la mano de obra más especializada para los trabajos en el canal mismo y/o en construcciones complicadas, mientras que la mano de obra del faenante es más apropiada para los trabajos sencillos pero laboriosos: acarrear agregados, juntar piedras, mover grandes volúmenes de tierra, etc.

Las discrepancias existen porque el equipo asesor ha optado por una rehabilitación duradera, que evite doble trabajo o daños graves por falta de protección. Ese mismo equipo no logra transmitir la importancia de esta idea a los faenantes (socios), aunque poco a poco se están acumulando las pruebas que se prestan para una labor de convencimiento educativo: los muros que se caen por un trabajo al "champazo", el encofrado que se arquea si no se lo asegura con suficientes puntales, la erosión que se provoca por falta de terraceo y forestación, etc.

Aunque el equipo asesor no suele —a propósito— tomar una actitud autoritaria de supervisión (véase 6.5), a veces debe enfrentar la situación con advertencias como por ejemplo: "¡si ustedes lo saben mejor compañeros, nosotros preferimos retirarnos!" o: "¡no se llevarán los tubos al sitio hasta tener suficientes piedras para el muro de contención!". Sabiendo los faenantes que la obra necesita supervisión técnica en los trabajos más especializados, normalmente responden a este tipo de advertencias.

Un problema, logístico en este caso, es la irregularidad con que se desarrollan las faenas. Esta irregularidad hace bajar tremendamente la eficiencia del trabajo. Ejemplos: el tiempo que se gasta en el almacenamiento y en el regreso de materiales, herramientas y alimentos entre obra y almacén; retomar trabajos no-acabados; los derrumbes que caen sobre encofrados y armazones en el tiempo que se deja pasar entre dos faenas; la nueva sedimentación que rellena el canal si se deja pasar una temporada de lluvias, etc. La irregularidad en el desarrollo de los trabajos también provoca problemas de supervisión en cuanto a tiempo perdido o en el caso evidente de Balcompata, cuyo conducto tiene una pendiente irregular porque se perdieron las plantillas entre dos faenas, sin disponer de instrumentos topográficos en el momento oportuno para reponerlas.



Nuevo —pero dañado— muro de contención. Calidad y apuro no van juntos

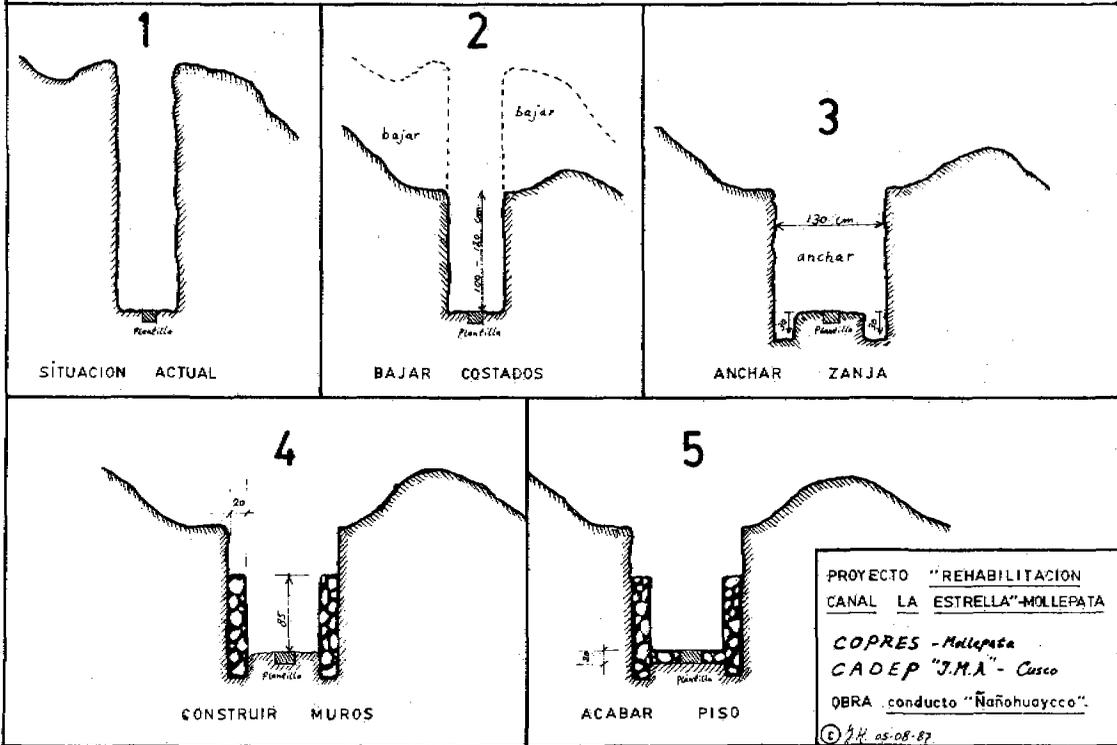
Otros problemas de orden logístico se encuentran en la organización de los transportes, del alojamiento, de la alimentación y del control administrativo, cuyos detalles no mencionaremos aquí.

La práctica demuestra también que existen métodos promocionales y educativos que ayudan a superar estos problemas. Los sectores que cuentan con buenos dirigentes han avanzado mucho en su conciencia respecto a la seriedad en el trabajo; eso conduce a que la labor promocional debe reforzar la preparación de dirigentes. Otro método de capacitación masiva al respecto, es distribuir en las faenas, hojas que contienen dibujos muy explicativos (véase el gráfico 5) mostrando la secuencia lógica como se debe realizar la obra. A pesar de implicar mucha preparación, este método daba buen resultado en Nañohuayco, donde más de 150 faenantes ejecutaron simultáneamente la construcción de 100 metros de conducto en la forma debida sin mayor supervisión, organizando su trabajo en cuadrillas con una hojita explicativa en mano.

Con los ejemplos dados líneas arriba queremos indicar claramente que mientras más compleja sea la tecnología aplicada, son más las exigencias de orden profesional y organizativo, señalando también que, por lo menos en el caso del canal "La Estrella", no se puede prescindir de una tecnología más complicada de lo que fue la tecnología del hacendado. Consideramos una ejecución técnica conjuntamente con los beneficiarios como inmersa dentro de los objetivos educativos que persigue el proyecto, pues son estos mismos beneficiarios del proyecto los que en algún momento deben dominar la tecnología —haciéndola suya— para un manejo responsable de su infraestructura.

En los párrafos anteriores se remiten los problemas de la ejecución de obras a las debilidades en la preparación y organización de los beneficiarios. Sin embargo, de ninguna manera quisieramos pretender que la institución promotora se exima de haber tenido debilidades en su tarea de asesoramiento y de supervisión. En el capítulo 6.3 ya hemos indicado que hubo subestimación y falta de preparación técnica en el desarrollo del proyecto. También la evaluación ex-ante, realizada por la agencia financiera en marzo 1987, menciona lo que ella llama la "falta de planificación hidráulica".

GRAFICO N° 5



Secuencia de trabajo en una obra de revestimiento; hoja explicativa

Efectivamente, a menudo han faltado pautas claras para establecer el orden más lógico de ejecutar las obras y para fijar los procedimientos específicos en cada una de ellas; han faltado diseños y criterios específicos para el dimensionamiento de estas obras. Ejemplos: mientras que en 1985 se botaban al precipicio las piedras "inseparables" en Balcompata, en 1987 se las necesitaba para las bancadas de protección en el mismo sitio. En 1988 se excavó en un tramo la zanja del canal en vez de reservar el espacio disponible como plataforma para facilitar transportes pesados. Obviamente, los socios del COPRES que han tenido que dejar su tiempo y sudor en estos trabajos, consideran este tipo de despreveniones como falta de seriedad y esto de facto socava la credibilidad en el equipo asesor.

Los errores por una parte se debían, a la falta de experiencia técnica en el equipo asesor. Por otra parte, reflejaban el nivel de importancia que se daba a los aspectos técnicos y por ende a los recursos (humanos) destinados a ellos. En este sentido, la institución promotora siempre ha priorizado la labor promocional con el campesinado, sin entender suficientemente que la profesionalidad técnica forma parte de ella.

Una forma más eficiente y quizás más equilibrada de ejecutar obras dentro de un proyecto promocional, podría ser el contratar a una empresa constructora especializada. Ultimamente se ha tomado en consideración esta posibilidad. La empresa constructora ejecutaría las obras de mayor envergadura y complejidad bajo administración propia, mientras que el aporte del COPRES se dirigiría hacia las obras más sencillas, por administración directa del proyecto.

Es cierto que esta modalidad quitaría un fuerte peso al equipo asesor y a los beneficiarios, pudiendo estos dedicarse con más intensidad a los aspectos promocionales, los que definitivamente, son la especialidad y el interés principal para la ONG. Sin embargo, la modalidad tiene sus desventajas:

Puede preguntarse hasta qué punto las empresas constructoras están especializadas en este tipo de obras de riego, como es la rehabilitación del canal "La Estrella". El fracaso del Canal Nuevo ha demostrado que esta duda es justificada, pues no sólo fue originado por un mal diseño, sino también por una deficiente ejecución. No se pue-

de depositar demasiada confianza en empresas cuyo compromiso se centra en lo comercial.

La ejecución de obras por contrato requiere de especificaciones técnicas, diseños, metrados y costos muy detallados. Esto implica una relativamente larga etapa de estudios, luego de haber realizado el estudio de factibilidad. En el caso del proyecto "La Estrella", el proceso de rehabilitación ya se encuentra en una etapa avanzada y la dinámica no permite incorporar de nuevo, una etapa de estudios detallados para poder "cuadrar" presupuestos con una empresa. Cabe mencionar que para la ejecución de obras de alto riesgo presupuestadas empresas constructoras incluyen de antemano fuertes márgenes de ganancia, para cubrirse de contratiempos e imprevistos.

La ejecución de obras contratadas tiene el peligro de vivir su propio ritmo, en divorcio con la dinámica promocional y educativa del proyecto. Para evitar esto, se requeriría de mucha flexibilidad por parte de la empresa constructora y eso no es propio de los tratos comerciales. Por ejemplo, una empresa constructora no podría aceptar fácilmente paralizar sus obras, por el simple hecho que los faenantes no avanzaron en la apertura de una plataforma o trocha, después de una rica lluvia que les permitiera trabajar las chacras.

En conclusión, el proyecto "Rehabilitación del Antiguo Canal La Estrella", dada la dinámica ya adoptada, no se prestaría mucho para un tardío concubinato con una empresa constructora. Eso no quita que una modalidad de ejecución mixta —administración directa y por contrato— pueda ser interesante en otros proyectos de riego donde se anticipa una regular envergadura, adecuando diseños metodológicos y estratégicos.

El tema requiere la debida atención y precisión en la búsqueda de alternativas para la implementación de proyectos de riego de alguna envergadura, porque la labor promocional de una ONG se debe centrar en la construcción humana y social y no en la construcción física.

9. EVALUACION ECONOMICA

9.1 El costo del proyecto

En el capítulo 6.3 se ha podido apreciar cómo el presupuesto del proyecto "Rehabilitación del Antiguo Canal La Estrella" (primera etapa) ha venido evolucionando por la maduración de los conceptos técnicos y promocionales. Así es como, actualmente, la financiación externa aprobada suma un total de US \$ 437,500.-, para los tres (3) años (1987-1990) previstos para la culminación de la primera etapa (= rehabilitar el canal hasta 200 litros por segundo de capacidad conductiva). El monto presentado se desglosa de la siguiente forma:

* Obras (canal principal y sistema de distribución de aguas)	US \$ 192,000.-
* Infraestructura operativa (oficina, camión, etc.)	US \$ 39,000.-
* Programa agropecuario/conservación	US \$ 15,000.-
* Capacitación y programa social/cultural	US \$ 16,000.-
* Investigación/sistematización	US \$ 4,000.-
* Gastos corrientes (personal principalmente)	US \$ 152,404.-
* Administración	US \$ 5,800.-
* Imprevistos	US \$ 13,296.-
TOTAL	US \$ 437,500.-

Sin embargo, las cifras presentadas no reflejan en su totalidad el costo real del proyecto; pues habría que agregar los siguientes costos, considerando que el proyecto nació en diciembre de 1983.

- Aporte del COPRES en mano de obra, 1984-1990
- Aporte del COPRES en la gestión, 1984-1990 (véase 5.3)
- Inversiones y gastos de promoción del CADEP, 1984-1987
- Aportes de las oficinas COOPOP/PAIT y ONAA
- Cooperación extranjera (personal, camioneta), 1984-1990
- Consultorías y evaluaciones, 1984-1990

Sumando estos gastos adicionales, el proyecto "Rehabilitación del Antiguo Canal La Estrella", en su primera etapa (1984-1990), tendría un costo real que bordearía los US \$ 800,000.-, lo cual arrojaría un costo específico de:

- US \$ 4,000.- por hectárea (200 hectáreas)
- US \$ 3,000.- por familia (270 familias)

Ahora bien, luego de habernos recuperado del susto, ¿cómo evaluar estos datos? Lo primero es que, en casi ningún proyecto de promoción se consideran todos los costos tal como están presentados aquí. Tampoco en el desarrollo de proyectos de riego existe un consenso con respecto a su evaluación económica. En el proyecto PRODERM-Cusco una vez se hizo un inventario muy preliminar sobre las diferentes formas más convenientes de evaluación para proyectos de riego. Habrían llegado aproximadamente a 16 modalidades (información extra-oficial del asesor del Area de Ingeniería del PRODERM).

Obviamente, la confusión sobre las formas de evaluación de proyectos se presta para fomentar las competencias subjetivas entre instituciones y/o proyectos. Inclusive, esta discusión tiene un contenido político, en el sentido que fácilmente se presentan sesgos a favor de enfoques más tecnicistas, es decir, a favor de construir netamente obras de infraestructura sin prestar mayor atención a la participación de los beneficiarios.

La resistencia a la incorporación de la voz y del voto de los beneficiarios en el diseño social, en la implementación y en la gestión de proyectos de riego, muchas veces se argumenta por el lado de mayores costos. En realidad, parecen esconderse argumentos de otra índole (inclusive de corte racial) en contra de la activa incorporación del campesino en el proceso de "desarrollo".

Con el párrafo anterior ya hemos hecho una primera división entre proyectos de infraestructura (puntual intervención técnica) y proyectos de promoción social-productiva (procesos de desarrollo). Cada uno requiere criterios evaluativos diferenciados conforme a sus objetivos.

En lo técnico se suele tomar el costo por hectárea como uno de los criterios evaluativos básicos. Este dato también se presta para confusión, pues depende mucho de lo que hace el beneficiario con el agua de riego: o riega permanentemente, obteniendo dos cosechas al año, o riega complementariamente alrededor de la época de lluvias. En el último caso se puede regar mucho más área con el mismo caudal, abaratando el costo por hectárea del proyecto. La rehabilitación del canal "La Estrella" permitirá regar más de la mitad de las 200 hectáreas durante todo el año.

Esta reflexión demuestra —aunque en forma muy parcial— la complejidad que conlleva la evaluación de los costos en proyectos de riego. Para aterrizar en datos reales que además sirvan para fines comparativos, subdividiremos el costo del proyecto "La Estrella" en cuatro rubros:

- la inversión externa en infraestructura
- el costo de las labores promocionales
- el valor del aporte propio de los beneficiarios
- los costos generales ("overhead")

a) La inversión en la infraestructura (obras):

El costo total de las obras de rehabilitación en el canal principal, incluyendo el sistema de distribución, bordea los US \$ 200,000.- (financiación 1987-1990, más prefinanciación 1984-1987). Se consideran solamente aportes externos. Costos específicos:

- Inversión por hectárea: US \$ 1,000.-
- Inversión por familia: US \$ 740.-

b) Costo promocional:

Este costo consiste principalmente en remuneraciones a la plana de promotores. Se incluyen los costos del programa agropecuario y de conservación de cuenca y los del programa social-cultural. Se estiman estos costos promocionales del proyecto "La Estrella" en unos US \$ 120,000.- (1984-1990). Costos específicos:

- Costo por hectárea : US \$ 600.-
- Costo por familia : US \$ 450.-

Se puede observar que estos datos son artificiales, puesto que el impacto promocional cubre una población mucho más amplia que el grupo que se beneficia directamente con la rehabilitación del canal "La Estrella".

c) Aporte propio:

El aporte propio de los beneficiarios directos de la rehabilitación se estima en unos US \$ 60,000.- (1984-1990), lo cual arroja los siguientes aportes específicos:

- Aporte por hectárea : US \$ 300.-
- Aporte por familia : US \$ 220.-

d) Costos generales ("overhead"):

En este "costal" se juntan todos los costos no considerados en los anteriores rubros evaluativos: infraestructura operativa, personal de oficina, cooperación extranjera, consultorías, etc. Para el período 1984-1990 se estima que estos costos generales bordearán los US \$ 400,000.-, arrojando los costos específicos como sigue:

- Costo "overhead" por hectárea : US \$ 2,000.-
- Costo "overhead" por familia : US \$ 1,500.-

En los programas y proyectos de medianas irrigaciones que operan en la región del Cusco se suele comparar el costo de los proyectos específicos, en términos de la inversión física en infraestructura por hectárea, o sea lo considerado aquí en el rubro "a". En la zona andina este costo por hectárea suele oscilar entre los US \$ 500.- y \$ 2,000.- aproximadamente, con lo cual, el costo de inversión por hectárea del proyecto "La Estrella" (US \$ 1,000.-) estaría dentro de ese rango.

Lo que se puede objetar contra esta comparación, es que en Mollepata se trata de la rehabilitación de un canal existente, mientras que en la mayoría de los otros proyectos, se trata de la construcción de infraestructuras completamente nuevas.

Cabe señalar aquí que la segunda etapa del proyecto "La Estrella", es decir, la ampliación (a partir del año 1990) de algunos tramos estrechos del canal hasta lograr una capacidad conductiva de 400 li-

tros por segundo, resultará sensiblemente menos costosa que la primera, al arrojar un menor costo de inversión física por hectárea, en base a un promedio ponderado sobre las dos etapas del proyecto.

Resulta bastante particular que, en proyectos de riego se tiende a comparar los costos exclusivamente por el lado de la inversión física por hectárea. En el caso de la rehabilitación del canal "La Estrella", esta inversión representa sólo una cuarta parte del costo real del proyecto. Los costos generales ("overhead") parecen no tenerse en cuenta, a pesar de ser fuertes, sobretodo cuando se incluye cooperación extranjera.

Hasta aquí se ha tratado la evaluación económica del proyecto "Rehabilitación del Antiguo Canal La Estrella" en términos de costos. Evidentemente, no se puede hacer ninguna evaluación sin considerar también los beneficios económicos y sociales (incluyendo lo cultural y lo político). Solo en relación a ellos se justifica o no, una inversión. Lo único que quisiera señalar al respecto, es que en el caso del proyecto "La Estrella" lo económico no puede apartarse de lo social ni de lo político. Sin logros para la organización social, no habría beneficios económicos duraderos, pues el canal se vendría abajo por la falta de organización para su mantenimiento y para la distribución del agua.

Por eso, muchos proyectos de corte tecnócrata no tienen mayor factibilidad económica, a pesar de las bien intencionadas proyecciones paramétricas al respecto del VAN (Valor Agregado Neto), del C/B (Costo/Beneficio) y del TIR (Taza Interna de Retorno). En Mollepata lo demuestra el Canal Nuevo.

9.2 Las economías del COPRES

Ninguna organización para riego puede funcionar orgánicamente sin contar con un mínimo de ingresos económicos. Gran parte de los aportes de los socios puede consistir en colaboración con ciertos bienes y con mano de obra, pero siempre se requiere de fondos para realizar trámites, comprar material para la administración, efectuar reparaciones y mantenimientos especiales, etc.

Desde el inicio del proyecto (diciembre de 1983) el equipo asesor ha promovido una recaudación, una administración y un manejo

propio de los fondos por parte de la organización campesina, tanto del comité central (COPRES) como de los cuatro sub-comités sectoriales.

Los socios pagan una cuota inicial al momento de inscribirse y luego deben aportar con cuotas mensuales, conforme a las pautas establecidas por el COPRES. La cuota inicial entra enteramente en la caja del comité central, mientras que la mitad de las cuotas mensuales queda para la caja de cada sub-comité sectorial; la otra mitad se entrega al tesorero del COPRES. Aparte de la recaudación de las cuotas se organizan regularmente actividades, kermesses por ejemplo, para solventar las economías del Comité.

Los montos fijados para las cuotas son modestos y su aumento no va con el ritmo galopante de la inflación. Los reajustes se hacen normalmente en momentos de falta de liquidez, como en los períodos de mucho trámite. Por la desvalorización de la moneda y por los muchos problemas en la administración de fondos, tampoco es conveniente contar con demasiada liquidez.

Los últimos años los sub-comités sectoriales recaudaban y manejaban sumas de dinero equivalentes a aproximadamente US\$ 10.- hasta US\$ 60.- por año, para fines relacionados con la rehabilitación del canal "La Estrella". El monto recaudado en cada sector dependía mucho del número de socios y del cumplimiento en el pago de las cuotas. El comité central COPRES recaudaba y manejaba anualmente montos equivalentes a US\$ 100.- hasta US\$ 200.- en parte, por ingresos obtenidos en actividades especiales. Como se puede apreciar, los montos no son muy impresionantes.

Desde la ejecución de las obras de rehabilitación, que actualmente es pagada por el proyecto, en adelante se debe llegar a un futuro manejo y mantenimiento autosostenido de la infraestructura. Con ello la demanda de fondos del COPRES a ser aportados por sus socios, se va a ver incrementada. Mientras que ahora el aporte campesino se dirige mayormente hacia las faenas de rehabilitación, en un futuro no muy lejano este aporte deberá modificarse hacia un mayor aporte económico al Comité.

Los requerimientos para mantenimiento y reparaciones variarán considerablemente por año: desde una simple limpieza, hasta la re-

paración de daños graves en algunos años. Por ello resulta difícil hacer una proyección realista sobre las necesidades económicas del COPRES en el futuro. Nos atrevemos a presentar la siguiente estimación de la futura demanda de finanzas del COPRES en los rubros más importantes, en promedio anual:

- 2 vigilantes (canal principal)	US \$ 1,000.-
- materiales de construcción, no-disponibles en la zona	US \$ 200.-
- transportes	US \$ 100.-
- administración/gestión	US \$ 200.-
	<hr/>
total anual	US \$ 1,500.-

Los costos de mantenimiento y de reparaciones pueden ser mayores en los primeros años luego de la rehabilitación. Se presentarán algunos defectos en ciertos tramos por problemas no-detectados durante la rehabilitación, o por una deficiente ejecución técnica en otros. Por eso la financiación externa del proyecto "La Estrella" incluye un Fondo de Mantenimiento.

Del cuadro se desprende que para permitir un funcionamiento orgánico del COPRES, el aporte económico de los socios debería estar en el orden de los US\$ 1,500.- al año, o sea, unos US\$ 6.- por familia (sobre 270 familias).

A este aporte económico se debe agregar el aporte de mano de obra para realizar las faenas de limpieza, de mantenimiento y de reparación. Se estima este último en unos 5 a 10 jornales por familia al año. Con ello, los aportes imputables a los socios por el funcionamiento del COPRES estarían en el orden de US\$ 20.- por familia al año. Costo bastante razonable en comparación con los beneficios que arrojará regar alrededor de una hectárea de cultivos.

En efecto, los problemas en el futuro funcionamiento del COPRES no se centrarán en la capacidad de aporte de los socios. El talón de Aquiles está en la capacidad organizativa, empezando con la recaudación de fondos, pasando por una confiable y duradera gestión dirigencial, sobretudo respecto de la distribución de aguas y llegando hasta un desenvolvimiento satisfactorio de las faenas de mantenimiento.

9.3 Beneficios para la familia campesina

Aquí nos limitaremos a presentar los beneficios económicos que generará el proyecto "Rehabilitación del Antiguo Canal La Estrella" para las familias asociadas. Sin lugar a dudas, estos beneficios económicos crearán condiciones para mejorar la situación social en la zona, en cuanto a la educación, a la salud, a las comunicaciones y a la vida cultural en general. La "traducción" de este mejoramiento económico en el desarrollo social deseado depende mucho de las orientaciones que se den a través de las labores promocionales del proyecto y del actuar de otras fuerzas presentes en la zona.

Resulta difícil presentar un cuadro cuantitativo de la economía campesina y de sus perspectivas en el distrito de Mollepata, por varias razones:

- En primer lugar, hay una gran heterogeneidad del campesinado en la tenencia de tierra, la tecnificación, etc. Además, los cambios anuales en las condiciones físicas y climatológicas, son sumamente fuertes. La complejidad de las economías campesinas, sus relaciones de intercambio y su diversificación, dificultan su estudio sistemático.
- Además, los precios agrícolas (insumos y productos) muestran una permanente fluctuación, con tendencias discriminatorias para el agro. La inflación galopante de la moneda peruana complica este cuadro.

El proyecto "Rehabilitación del Antiguo Canal La Estrella" aún no ha realizado mayores estudios con respecto a las economías campesinas en el distrito, ni respecto a las consecuencias que el riego ejercerá sobre ellas. Más bien, a nivel del equipo asesor se manejan algunas hipótesis, aunque todavía no muy explícitas ni bien debatidas. Se pueden resumir así:

- La productividad y la rentabilidad del área bajo riego podrán incrementarse fuertemente en comparación con la insegura agricultura en seco.
- No se aprovecharán adecuadamente las potencialidades del riego si el proyecto no promueve alguna tecnificación y diversificación agrícolas.

- Con el riego se incrementará la parte comercializable de la producción agrícola; probablemente el autoconsumo se disminuirá, puesto que el mayor poder adquisitivo permitiría comprar en el mercado mayor cantidad de productos elaborados.
- La zona cálida (Auquiorko y Huamanpata) es aún más apropiada para la agricultura bajo riego, que las zonas más altas (Santiago de Pupuja y Marcahuaylla).
- Añadimos al punto anterior el hecho que en la zona cálida se pueden obtener hasta dos cosechas al año; esto generará una mayor diferenciación económica dentro del campesinado.
- En el área del proyecto los campesinos implementarán en sus terrenos una agricultura mixta de chacras en seco y chacras de riego; este sistema aliviará en parte, los problemas de planificación de la campaña (mejor distribución de las labores agrícolas). Además, se reducirá el riesgo de fracaso total de la campaña agrícola por falta de lluvias en años "malos".
- Existen problemas de servicios agrícolas (insumos, créditos, extensión) y de comercialización, los cuales se deben estudiar en detalle para luego debatir y plantear ciertas soluciones.

Actualmente el rendimiento de cultivos como maíz y cereales oscila entre los 1,000 - 2,000 kg./ha. en el caso de la mayoría de los campesinos. Bajo riego y tecnificando las labores agrícolas (mejor selección de semillas, mejor tratamiento fitosanitario, etc.) estos rendimientos fácilmente pueden superar los 3,000 kg./ha. En el caso de la papa la producción podrá incrementarse de los 6,000 - 10,000 kg./ha. que hay en la actualidad, hasta superar sensiblemente los 15,000 kg./ha. en el futuro.

Cabe recalcar una vez más que, mediante el riego, se puede planificar mucho mejor la campaña agrícola, llevando productos al mercado en las épocas de mayor demanda. Tal es el caso de la papa "mahuay", que está bien cotizada en los meses de diciembre y enero.

Nos atrevemos a presentar un cuadro muy preliminar sobre los costos e ingresos de la agricultura actual en la zona y las proyecciones con respecto a un futuro bajo riego. El cuadro es retomado del

anteproyecto que se elaboró en enero de 1985 y en lo posible, actualizado para 1988. Se deben tomar los datos como promedios y con bastante reserva, en vista de las fluctuaciones de los precios y el movimiento caprichoso del cambio Inti/dólar.

CUADRO 11							
Costos e ingresos de producción en el área del proyecto, sin riego y con riego, por campaña y en US Dólar/Ha. Estimación indicativa preliminar							
Fuente: Anteproyecto 1988, equipo asesor							
A. Zona templada ("Quechua"): Santiago de Pupuja y Marcahuaylla.							
SIN RIEGO				CON RIEGO			
Cultivo	Valor Bruto	Costo Uti-Prod. lidad	Utilidad	Valor Bruto	Costo Uti-Prod. lidad	Utilidad	Valor Agregado Riego/Tecn. (**)
papa	1200	700	500	2500	1200	1300	800
maíz	300	150	150	600	200	400	250
cereales	250	100	150	500	150	350	200
hortalizas	—	—	—	3000	1000	2000	2000 (**)
(*) Tecnificación agrícola bajo riego.							
(**) Las hortalizas (cebolla, zanahorias, coles) se cultivarían en áreas reducidas, en vista de las fuertes exigencias de mano de obra.							
B. Zona cálida ("Yunga") : Auquiurco y Huamanpata.							
SIN RIEGO				CON RIEGO			
Cultivo	Valor Bruto	Costo Uti-Prod. lidad	Utilidad	Valor Bruto	Costo Uti-Prod. lidad	Utilidad	Valor Agregado Riego/Tecn. (**)
papa	(1000)	(600)	(400)	2500	1300	1200	800
maíz	300	150	150	800	250	550	400
cereales	250	100	150	600	150	450	300
hortalizas	-	-	-	3500	1500	2000	2000 (**)

(**) Se cultivarían productos como tomates, zapallo, cebolla, en regular cantidad de terreno, hasta donde permite la disponibilidad de mano de obra. Además, la zona es muy apta para la fruticultura.

En el cuadro presentado se observa claramente que para los cultivos predominantes —maíz y cereales— las utilidades en la zona "Yunga" son mayores que en la zona "Quechua" en caso de contar con el riego. Con la intensificación de la agricultura en la zona "Yunga", con dos cosechas al año, el proyecto podría producir los mayores beneficios justamente en esta parte cálida.

Aún no se cuenta con proyecciones en cuanto a los cambios que producirá el riego en los módulos de cultivo. Probablemente habría un cambio paulatino hacia cultivos de mayor rentabilidad bajo riego, mientras que se seguirían sembrando en seco (o con riego muy suplementario) cultivos como los cereales.

El cuadro demuestra además, que en caso de ser exitoso el proyecto "Rehabilitación del Antiguo Canal La Estrella", la rentabilidad de la inversión será muy alta. En pocos años los beneficios para el campesinado superarían largamente los US\$ 1,000.- por hectárea de inversión en infraestructura.

10.CONCLUSIONES, HIPOTESIS, INTERROGAN- TES

Llega el momento de abstraer la experiencia concreta del proyecto "Rehabilitación del Antiguo Canal La Estrella", para sacar algunas conclusiones, a modo de reflexión, que permitan tratar esta problemática, dentro de un marco más general. Resulta arriesgado generalizar a partir de la experiencia de un solo proyecto. Sin embargo, parece necesario para poder centrarnos en puntos de debate bien definidos. Si algunas de estas conclusiones dieran la impresión de ser demasiado prematuras, por lo menos pueden servir como hipótesis, como interrogantes y como base para la discusión.

Un espacio no-aprovechado

Una de las grandes debilidades en el trabajo de muchos Centros Privados de Promoción (comunmente llamados ONG's), es el poco impacto concreto que tienen sus acciones. El mayor valor del trabajo de las ONG's estaría más bien en fomentar el debate con respecto a alternativas de desarrollo. Se persigue y se logra en algunos casos coadyuvar a las reivindicaciones legítimas del campesinado organizado, aunque muy raras veces se obtiene que el Estado asuma acciones de desarrollo coherentes y sostenidas. Debe preguntarse aquí hasta qué punto el Estado sería capaz de asumir, a través de sus organismos de desarrollo, las propuestas planteadas por ONG's y por las organizaciones de base. Ello en vista de su inestabilidad política, su debilidad para asegurar presupuestos durante la larga maduración de cada proceso de desarrollo, la burocracia con su deficiente formación profesional y la falta de un compromiso institucionalizado con las bases populares.

Los innumerables Centros Privados de Promoción del país son una realidad que no se puede negar. No tienen por qué quitar el tiempo al campesinado, si las reflexiones, debates, reuniones, "talleres", reivindicaciones y finalmente, las "propuestas de desarrollo", no ofrecen de alguna manera posibilidades reales de desarrollo que su-

peren los niveles de subsistencia marginal de la familia campesina. Entre la incapacidad de los organismos del Estado y la marginalidad de las acciones de muchas ONG's, hay aparentemente un espacio de desarrollo aún no aprovechado. Frente a esto no podemos quedarnos como las malnutridas ovejas de la sierra: "mucho balar, poca lana".

Obviamente nos queda mucho por avanzar en precisar este espacio. Lo podemos tipificar en términos cuantitativos mediante parámetros como envergadura, número de beneficiarios, área atendida, acciones más amplias que generalmente suelen ser cubiertas por las ONG's. En términos cualitativos se trataría de llenar vacíos en metodología, en estrategia, en dinámica de trabajo y en imponer mayor coherencia en los esquemas de desarrollo.

En este sentido, el proyecto "Rehabilitación del Antiguo Canal La Estrella" en Mollepata, promovido por una ONG, ofrece un impacto que supera la marginalidad. Su envergadura, en términos de poder, ha disminuido considerablemente el riesgo de que otras entidades de "desarrollo" distorsionen la coherencia del proceso formativo. Mas bien, el proyecto ofrece la posibilidad de canalizar el apoyo de otras entidades en forma eficaz. Sólo la violencia que azota al país, está amenazando al proyecto, e inclusive podría anular este interesante proceso de desarrollo.

Tendencias de subestimación

Entre directivos, técnicos, promotores y campesinos fácilmente se cae en "el cuento" de la subestimación de la envergadura y complejidad de un proyecto de riego, pues, sólo se trataría de "excavar una zanja para que llegue agua" ("mejorar la zanja" en el caso de "La Estrella"). La descripción de la experiencia en Mollepata demuestra que este tipo de apreciaciones (que se han dado en el mismo proyecto) no dan cuenta de la verdad. Además, con ello se ponen en juego expectativas campesinas que quizás no podrán ser cumplidas, además de correr el riesgo que el proyecto tenga imprevistos efectos negativos, difíciles de controlar. Una actitud facilista obliga a redefinir —corregir— demasiado los planteamientos sobre la marcha del proyecto, desde una no-eficiente planificación de las obras hasta afectar su propia coherencia.

Como experiencia, la dimensión y la complejidad del proyecto "La Estrella" tienden a desbordar la capacidad intelectual y operativa de la entidad promotora. En este sentido, habría que considerar el experimento "La Estrella" como un proyecto de aprendizaje para desarrollar conceptos y modalidades de trabajo compatibles con el impacto mayor que se desea producir.

Proyectar es anticipar con claridad

La subestimación parte de una no-claridad, de una no-anticipación, sobre lo que se pretende emprender y más que todo sobre el cómo hacerlo. Llegar a un buen diseño técnico, metodológico, estratégico y operativo en coherencia con la realidad física, socio-cultural y política, toma tiempo, aún más cuando se pretende hacerlo en estrecha relación con la población.

Por esto, al inicio, los esfuerzos deberían concentrarse en este esclarecimiento de conceptos, antes de embarcarse al azar en una improvisada ejecución de un vagamente definido proyecto. Así se puede llegar a una claridad sobre los planteamientos, la envergadura, los riesgos, los aspectos no-previsibles, cuando con más facilidad se pueden revertir deficiencias.

Si esta claridad es propiedad intelectual compartida entre la entidad promotora y el grupo beneficiario, ambas partes asumirán las consecuencias, reforzando así el compromiso mutuo, y facilitando la real implementación de una *gestión compartida*.

Si el grupo beneficiario no puede participar en una conceptualización clara del proyecto, tampoco puede ser responsabilizado por su probable falta de compromiso con él, o por su fracaso. El reto para el campesinado y para la entidad promotora es el mismo: ¡EL DESARROLLO! Sin embargo, un fracaso tiene para cada parte una dimensión diferente: para la entidad promotora significa frustración, para el campesinado —aparte de la frustración— su postergación en la sobrevivencia y su atraso. He aquí la fundamentación más profunda para compartir los conceptos del proyecto en forma clara y anticipada.

El diseño del proyecto debería incluir etapas, empezando desde lo más sencillo hasta llegar a un desenvolvimiento más complejo, co-

mo estrategia consciente para la maduración de una propia gestión campesina.

Dentro del diseño se tendrán que anticipar pautas para la formación del equipo asesor, para la adecuación de su dinámica a la realidad, de acuerdo con las posibilidades para su permanente capacitación interna. Sin la suficiente conciencia del personal sobre el diseño dinámico del proyecto, fácilmente se cometen errores. Por no acordar horarios con el grupo beneficiario, se termina por trabajar los 7 días de la semana. Por no priorizar conscientemente el trabajo con los campesinos más marginados, se termina en "amiguismos" con el poder local.

El proyecto "Rehabilitación del Antiguo Canal La Estrella" ha demorado mucho en conceptualizar, con mayor precisión, los aspectos técnicos, metodológicos, estratégicos y operativos. En general, la maduración de una mejor comprensión con respecto a la envergadura del proyecto ha llevado mucho tiempo, tanto a la entidad promotora como a la propia base campesina. Sólo con el sinceramiento del discurso ideológico, esclareciendo los falsos argumentos en su retórica y confrontado con la realidad diaria del proyecto, se han podido acelerar definiciones sobre los conceptos de trabajo, sin ser esto un proceso acabado.

Normalmente, la duración de proyectos de promoción excede largamente lo "proyectado". Por un lado, esto refleja el débil diseño inicial de muchos proyectos manejados por entidades promotoras, al involucrarse en procesos de desarrollo. Por otro lado, se debe a las presiones de agencias financieras que obligan a las entidades promotoras a presentar con una consciente hipocresía, supuestas "maravillas" de corta duración.

A la terminación de la primera etapa de la rehabilitación del canal "La Estrella", en el año 1990, el proyecto tendría casi 7 años de vida. Si contamos con la ampliación de una segunda etapa (400 litros por segundo de capacidad) y con un posterior seguimiento, el acompañamiento externo superaría los 12 años.

Concebidos los proyectos de riego como procesos de desarrollo, una proyección de 5 a 15 años de duración ininterrumpida, dependiendo de la envergadura (pequeña hasta mediana), debería ser con-

siderada como normal y necesaria. Entre ONG (u otra entidad promotora), agencias financieras, y la propia población beneficiaria, se debe tener cierta claridad al respecto desde un inicio y estar dispuestas a asumir esta realidad.

Diseño de desarrollo versus diseño técnico

Muchos proyectos de riego se reducen sólo a una estática propuesta técnica. No toman en cuenta ni la situación social, cultural y política, ni los problemas que pueden provocarse con la introducción o modificación del riego. Tampoco incluyen una proyección realista en cuanto al manejo y al mantenimiento del sistema de riego, ya sea administrados por una entidad externa, o —preferiblemente— asumidos por una organización propia de los beneficiarios.

Esta reducción de un proyecto de riego a sólo un diseño técnico de infraestructuras, puede tener las razones que sean: satisfacción tecnicista en las realizaciones físicas, presiones de inversión, materialización del "desarrollo", etc.

Estos diseños técnicos, al no tener en cuenta la realidad socio-cultural y política y al no adecuar a ella conceptos —y a un nivel más definido: diseños— explícitos, previstos y planificados en lo ideológico, lo metodológico y lo estratégico, normalmente generan procesos de "desarrollo" incontrolables. Así, una ingenua y bien intencionada ejecución tecnicista de una obra puede tener efectos lamentables sobre la diferenciación económica, sobre el reflotamiento y refortalecimiento de poderes antidemocráticos y en general sobre los conflictos sociales y políticos en la zona, sin contribuir mayormente a un desarrollo productivo. Ello, por una simple desestimación del objetivo mayor del desarrollo: contribuir a una sociedad más justa.

Hasta ahora, ni las ONG's, ni las agencias financieras, ni menos los agentes del Estado, han prestado la suficiente atención a estos aspectos socio-culturales y políticos. Al marginar estas dimensiones, las acciones tienen el gran riesgo de convertirse en puramente instrumentales, sin mayor proyección al desarrollo. En el caso del Estado, cuyo papel orientador debería considerarse como el más influyente en fomentar los avances de la sociedad, esto refleja una posición pa-

ternalista que prescinde de la importancia de las expresiones socio-culturales y políticas de la sociedad civil.

La confianza en el desarrollo

El campesinado ha vivido una larga experiencia de engaños, de proyectos mal manejados y frustrados. Por esta razón, la entidad promotora como ente externo y la propia organización campesina deben crear una base de confianza desde el comienzo, demostrando un trabajo serio y responsable, analizando y aclarando cualquier duda. En este sentido, una comunicación intensa y sincera entre equipo asesor y organización campesina, como también entre los propios socios campesinos, es de virtual importancia.

Al iniciarse un proyecto de riego, es normal que no todas las familias posibles beneficiarias, acepten embarcarse en la empresa con aportes propios. La participación parcial, al inicio de un proyecto, se debe principalmente a una desconfianza sobre las reglas de juego (por ejemplo en la distribución del agua) y sobre la desconocida probabilidad que el proyecto tenga la suficiente continuidad y el suficiente éxito para poder ser considerado como beneficioso, en relación con los aportes que exija el proyecto a cada uno.

Paulatinamente, el número de socios va aumentando, conforme se consolida la confianza en el proyecto. Los últimos se inscriben sólo cuando ven llegar el agua. El lento proceso de inscripción genera otros obstáculos: en los socios se va creando un cada vez más profundo rechazo hacia los no-socios que no aportan. Por otro lado, el no-socio que todavía quiere inscribirse se encuentra con un atraso en aportes que cada vez se hace más difícil de recuperar. Cabe recordar que el aporte campesino en "La Estrella" se estima en unos US\$ 220.- por familia (primera etapa); un proyecto en el Ecuador reporta US\$ 400.-

En el proyecto "La Estrella" ya se vislumbran estos fenómenos. Obviamente, esta situación puede ser causa de fuertes conflictos entre la población. Algunos tratarán de beneficiarse del agua sin haber aportado con las obligaciones que les corresponden, otros difícilmente podrán recuperar sus retrasos en aportes.

Para recuperar las confianzas históricamente perdidas, para asegurar una más generalizada participación campesina desde un inicio, los proyectos de desarrollo deberían formular mucho más cuidadosamente sus planteamientos, para asegurar su éxito. Aparte de demostrar sinceridad en su actuar al intervenir en la zona de trabajo, deberían emprender a propósito acciones que consoliden la credibilidad del proyecto tomando en cuenta la realidad social, cultural y política.

En el proyecto "La Estrella" —entre otros— el programa social-cultural pretende ser este "lubricante" para lograr una mejor inserción del proyecto y para fomentar la dinámica de comunicación entre los pobladores. De paso, esta mayor interacción entre pobladores y entre población y proyecto, facilita la activa participación y gestión campesinas y por ende, ayuda a una cada vez mejor adecuación del proyecto a la realidad.

Participación como gestión compartida

Muchas veces, el concepto que se tiene del término "participación" resulta bastante restringido: los beneficiarios de un proyecto "participan" en él, por prestar su mano de obra gratuita o a lo mucho, por ser escuchada su opinión. Pocos son los casos donde a propósito, el grupo beneficiario es estimulado a ejercer un buen nivel de ingerencia y de decisión sobre los planteamientos del proyecto. Aquí, las ONG's en general se distinguen positivamente de otros agentes de desarrollo.

Al hablar de participación, deberíamos preguntarnos quién participa y en qué. Normalmente, y esto refleja una posición bastante paternalista, se supone que el campesino participa en "nuestro" proyecto. Raras veces nos ocurre, al insertarnos como agentes externos en una zona de trabajo, que sea el campesinado quien nos deje participar en su realidad, en su mundo, en su propiedad histórica.

Tan generalizadas son las tendencias de intromisión autosuficiente y de acaparamiento de un territorio, tan difundida es la idea que los campesinos participan en "nuestro" proyecto, que hasta la misma población beneficiaria parece haberse acostumbrado a someter-

se humildemente a las proposiciones externas, sin reclamar mayor ingerencia en ellas, ni menos exigir que se considere su propio proyecto de desarrollo, por latente que sea.

En el caso de Mollepatá, es quizás también por esta concepción deformada que al inicio el campesinado tan difícilmente asumió y aprovechó compartir la gestión de un proyecto, aun cuando la entidad promotora hasta lo exigía.

Los proyectos, al insertarse en una zona, empiezan a participar en la realidad local —no al revés— y aquí radica el profundo derecho que tiene la población de decidir con mayor énfasis sobre el rumbo en la búsqueda de su desarrollo. Los agentes externos deberían respetar este principio —al igual que exigen el respeto de sus propios objetivos— y buscar la mejor forma de fomentar un proceso de desarrollo propio del campesinado. No es suficiente que éste participe en el proyecto, sino que el proyecto sea partícipe de una gestión con el campesinado.

Por la complejidad de la sociedad, existiendo no sólo soberanos intereses grupales y locales, sino también los regionales y nacionales, el insistir cabalmente en este principio puede considerarse como falta de realismo. Sin embargo, poner los argumentos en extremo por lo menos nos permite aclarar puntos de vista, indicando que una *gestión compartida* entre proyecto externo y grupo beneficiario puede ser un buen punto intermedio en la búsqueda de la democratización de la sociedad.

Al hablar de la democratización de la sociedad, tocamos otro aspecto de la problemática: el considerar una *gestión compartida* no sólo por aproximación a un derecho de autodeterminación del campesinado como principio, sino también como herramienta de la Educación Popular.

El considerar proyectos de riego dentro de un marco de la Educación Popular es un concepto relativamente nuevo. Pues aparte de ser la implementación del riego un objetivo inherente, se convierte en un instrumento de formación humana. Lo que nos falta en este nuevo enfoque, es crear con mayor claridad métodos y espacios que realmente permitan dar contenido a este instrumento, en coherencia con los necesarios avances físicos que se requiere al implementar un proyecto de riego.

En este contexto, considerar "participación campesina" como "sudor prolongado en las obras" resulta un concepto completamente equivocado. Refleja que no se entiende el real objetivo de la participación campesina; refleja, en algunos casos, que se incluye el aspecto "participativo" sólo por seguir una moda, por presiones de agencias financieras, o por salvar una imagen.

En el proyecto "La Estrella" se ha llegado a la conclusión que no se debe exagerar en exigir mano de obra gratuita de los beneficiarios, sino más bien liberar tiempo y crear espacios, para que el campesinado efectivamente, pueda compartir la gestión del proyecto y que éste forme parte de un proceso educativo.

En el caso de Mollepatá, hasta el momento los socios han invertido aproximadamente igual tiempo en el fortalecimiento de su organización como en el trabajo de las obras. El déficit de mano de obra que se puede producir bajo esta modalidad se supera con mano de obra pagada, buscando mecanismos que eviten un deterioro del compromiso campesino y de los objetivos formativos del proyecto. En este contexto también cabe señalar que la ejecución técnica no es el proyecto, sino que forma parte del proceso integral del desarrollo.

La mujer como actor social

Proyectos de riego normalmente son proyectos de hombres. Los hombres, normalmente los técnicos, toman las decisiones, los hombres, normalmente campesinos, prestan su fuerza de trabajo. Aparte de tipificar con ello el estilo tradicional de excluir al campesinado de la toma de decisiones, esta apreciación tiene una dimensión ideológica más profunda aún: simplemente se suele excluir a la mujer campesina de los procesos de desarrollo, marginándola como actor social. Su "participación" se limita, en el mejor de los casos a opinar y quizás influir, desde la oscuridad de la casa, sobre la disposición del marido para colaborar con los proyectos. El proyecto "Rehabilitación del Antiguo Canal La Estrella" tampoco ha tocado con profundidad el problema y quizás el equipo asesor ni siquiera lo ha identificado como tal.

La formación profesional

El proyecto "Rehabilitación del Antiguo Canal La Estrella" ha tenido y sigue teniendo serios problemas para la consolidación del equipo asesor. No solamente tiene su origen en una formación profesional de técnicos y trabajadores sociales que no se adecúa a los conceptos del proyecto "La Estrella". También influyen en ello las fuertes exigencias en cuanto a disciplina y entrega al trabajo, dentro de una dinámica de equipo no siempre muy ordenada. Aparte de cualidades en la propia profesión, se requiere de un compromiso educativo y de mayor horizontalidad con el campesinado. Difícilmente se encuentran profesionales dispuestos a todo ello.

El problema de fondo tiene dos dimensiones:

En primer lugar, la formación recibida por los profesionales —encerrada en lo académico, en lo abstracto— no toma en cuenta la realidad y además, no está orientada a enfrentar las dificultades y la complejidad de esta realidad.

En segundo lugar, las perspectivas profesionales que ofrece el trabajo de promoción al desarrollo son muy limitadas, tanto en cuanto a la estabilidad laboral como en facilitar una especialización profesional que pueda servir fuera del pequeño mundo de las ONG's.

Puede argumentarse que se debería mejorar y reorientar la formación profesional en las casas de estudio. Puede argumentarse que el reconocimiento de un trabajo arduo se debería reflejar en mejores sueldos. Pero más que todo las ONG's, con su trabajo experimental y a veces poco palpable, deberían preocuparse en mayor grado de las perspectivas profesionales y personales que cada uno tenga en la difícil labor del desarrollo.

Para que una sociedad pueda enfrentar realmente los retos planteados por el desarrollo, la formación y las perspectivas de sus técnicos y profesionales tienen que ser una preocupación central, convirtiéndose en alternativas concretas. Si bien las ONG's en este momento deberían buscar caminos para superar las limitaciones que enfrenta su personal, el problema es responsabilidad de toda la sociedad, en la cual las ONG's deben asumir el papel de impulsoras.

En este sentido, el interrogante no se centra tanto en si se pueden plantear o no alternativas de desarrollo de mayor impacto. La gran interrogante es si realmente se puede avanzar en la formación de equipos de trabajo capaces de, y dispuestos a, orientar estos procesos de desarrollo. Pues, sin ello, sería más responsable quedarse en la marginalidad que involucrarse en fomentar la frustración histórica de un pueblo maltratado.