

Pachamaman Urupa

**Guía metodológica para la capacitación
de campesino a campesino**

**Carlos MEDINACELI
Alain PEIGNÉ**

INDICE

<u>CAPÍTULO 1 - CAPACITACIÓN Y DESARROLLO RURAL</u>	5
A. CONTEXTO DE LA EXTENSIÓN AGRÍCOLA	5
B. PACHAMAMAN URUPA: UN NUEVO ENFOQUE	6
C. ACTORES EN EL DESARROLLO RURAL	6
D. CAPACITACIÓN Y PARTICIPACIÓN	7
<u>CAPÍTULO 2 - CARACTERÍSTICAS DEL PACHAMAMAN URUPA</u>	9
A. REVALORIZACIÓN DEL CONOCIMIENTO ANCESTRAL Y PRÁCTICO	9
B. RECONOCIMIENTO A ORGANIZACIONES CAMPESINAS	9
C. RESPETO A COSTUMBRES Y RITOS	10
D. POSTURA COGNITIVA Y CAPACITACIÓN POR ACOMPAÑAMIENTO	10
E. REALIZACIÓN DE CONCURSOS	11
<u>CAPÍTULO 3 - PREPARACIÓN DEL PACHAMAMAN URUPA</u>	13
A. CONSIDERACIONES INICIALES	13
1. IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA EN PROYECTOS EN EJECUCIÓN	13
2. IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA EN PROYECTOS NUEVOS	14
B. IDENTIFICACIÓN DE LA PROBLEMÁTICA DEL MANEJO DE RECURSOS	14
C. ÁREA DE ACCIÓN Y ORGANIZACIÓN CAMPESINA	15
D. APROXIMACIÓN A LAS COMUNIDADES	16
E. DEFINICIÓN DE ROLES	18
<u>CAPÍTULO 4 - EL CONCURSO</u>	20
A. CARACTERÍSTICAS	20
B. ETAPAS PARA LA EJECUCIÓN DE CONCURSOS	23
1. CONVOCATORIA AL CONCURSO	23
2. INSCRIPCIONES	23
3. ACCIONES DEL CONCURSO	24
4. CALIFICACIÓN DE LOS CONCURSOS	25
5. PREMIACIÓN	26
C. MEDICIÓN DE METAS	27
<u>CAPÍTULO 5 - LA CAPACITACIÓN</u>	29
A. PROCESOS DE CAPACITACIÓN	29
1. LOS EXTENSIONISTAS	29
2. LOS QH´OLLIRIS	29
3. LOS KAMANAS	30
B. CENTROS DEMOSTRATIVOS	31
1. VIAJES DE OBSERVACIÓN	32
2. COMUNIDADES ESCUELA	32
C. INSTRUMENTOS DE APOYO	33
<u>A MANERA DE CONCLUSION</u>	34
A. ALGUNAS OBSERVACIONES	34
B. RESUMIENDO EL MÉTODO	35
<u>ANEXOS</u>	37
<u>BIBLIOGRAFÍA</u>	45

Introducción

Con el sistema de capacitación de campesino a campesino, técnicos del desarrollo rural y campesinos consiguen una potente herramienta para transformar la realidad agraria y económica en contextos de pobreza.

Para los técnicos de proyectos de apoyo al desarrollo rural, como promotores de innovaciones tecnológicas para el mejoramiento de las condiciones de producción agropecuaria, la metodología caracterizada como masiva, permite, fundamentalmente, alcanzar una escala de trabajo que repercute en cambios significativos. Con esta metodología, los campesinos se involucran, de manera voluntaria y festiva, en procesos de cambio cuyas metas son alcanzadas en plazos razonables.

Estas dos características del sistema de capacitación de campesino a campesino son las principales razones que nos motivaron a escribir y publicar en la Serie Metodológica la presente Guía Metodológica para su réplica en ámbitos rurales. En efecto, a lo largo de varios años de practicar y observar su aplicación, esencialmente en el Altiplano boliviano, nos convencimos que es un instrumento de trabajo para el apoyo al desarrollo rural campesino, alternativo a los tradicionales enfoques y métodos de capacitación.

Sin embargo, es necesario aclarar el origen y el alcance que tiene la presente Guía Metodológica puesto que las metodologías surgen de contextos tanto teóricos como reales siempre específicos antes de aplicarse y replicarse en otros ámbitos. Según Merlet (1995), las primeras referencias sobre la capacitación de campesino a campesino en América Latina, se remontan a experiencias realizadas a fines de los años 60 en Guatemala, luego replicadas en México en los años 80 y a partir de 1987 en Nicaragua donde, bajo el patrocinio de organizaciones no gubernamentales, se producen intercambios de capacitación de campesino a campesino, entre agricultores mexicanos y nicaragüenses sobre temas relativos a conservación de suelos.

Otra experiencia, directamente ligada a la presente propuesta metodológica, es la ejecutada por el Proyecto de Desarrollo Rural en Micro-Regiones (PRODERM) en Cuzco, Perú. La capacitación de campesino a campesino mediante el método del concurso fue lanzada por el PRODERM en 1990 después de múltiples tentativas infructuosas aplicadas al riego. Esta experiencia fue sistematizada por van Immerzeel y Nuñez del Prado en el libro: «Pacha Mama Raymi: un sistema de capacitación para el desarrollo en comunidades» (ver bibliografía).

Posteriormente, bajo la impulsión de Van Immerzeel, la experiencia fue replicada en Bolivia por el Programa de Autodesarrollo Campesino (PAC-II) entre los años 93 y 96. Se amplió su aplicación al manejo de pastos, suelos, ganado y forestación con contenidos adecuados a la región. En consulta con los campesinos, el sistema adoptó el nombre aymara de **«PACHAMAMAN URUPA»** que significa **«El Día de la Madre Tierra»**. En algo más de tres años se realizaron siete concursos hasta la finalización del PAC-II. Actualmente el Proyecto «Recuperación del Altiplano», a cargo de la ONG SID, está trabajando con este sistema de capacitación en dos provincias del altiplano paceño y promueve su difusión en otros espacios.

La metodología propuesta, con base en la capacitación horizontal y por acompañamiento, la realización de concursos y el respeto por la cultura campesina, orienta la capacitación al manejo adecuado de los recursos naturales básicos que están al alcance de los productores, como una forma eficiente y factible para mejorar su situación y así promover su desarrollo. Si bien la metodología ha generado la publicación antes indicada y varias evaluaciones, hasta ahora no se había producido un manual que sirva de guía y ayude en su aplicación en contextos rurales campesinos.

La presente guía metodológica tiene el objetivo de facilitar la difusión del sistema de capacitación de campesino a campesino, especialmente entre los técnicos de desarrollo rural y los líderes de organizaciones campesinas. También, pretende inspirar a las autoridades, particularmente de nivel local, que regulan las políticas del sector y definen estrategias de acción, con el deseo de que les sea útil y mejore nuestras intervenciones en busca de un mayor desarrollo rural equitativo y sostenible.

El manual está organizado en seis capítulos. El **capítulo 1** presenta, en forma sucinta, consideraciones contextuales de la capacitación en su relación con la problemática del desarrollo rural. El **capítulo 2** enuncia las principales características del sistema de capacitación PACHAMAMAN URUPA y define a los actores del mismo. El **capítulo 3** está referido a los diversos aspectos que deben ser tomados en cuenta en la preparación metodológica. El **capítulo 4** puntualiza las modalidades y los pasos en la aplicación del sistema. El **capítulo 5** trata sobre la metodología de la capacitación, los encargados de ejecutarla y los instrumentos utilizados. El **capítulo 6** es un resumen apretado de lo que es el sistema y adelanta algunas de las limitaciones observadas hasta la fecha.

Capítulo 1

Capacitación y desarrollo rural

A. Contexto de la extensión agrícola

Desde hace más de cuatro décadas, se han formulado y ejecutado programas y proyectos que tratan de enfrentar y superar diversos aspectos de índole social y económico/productivo, relacionados con las condiciones de vida del habitante del área rural. En lo que se refiere a la agropecuaria, se han realizado grandes esfuerzos, tanto en el ámbito estatal como de organismos privados de cooperación, para incrementar la producción y productividad en las tierras de los pequeños productores campesinos. Con este fin se utilizan distintas metodologías y estrategias de acción.

La intervención en el campo generalmente se realiza mediante promotores y agentes de extensión, los cuales hacen uso de métodos que están a su alcance o que les son fijados por la institución a la cual pertenecen, para cumplir su labor en «beneficio de los campesinos», buscando producir impactos positivos en la tecnificación de la agricultura.

Con ese afán se impuso durante mucho tiempo la idea de transferir a los campesinos «paquetes tecnológicos» producidos en las estaciones experimentales o campos de experimentación, validadas en las parcelas de algunos campesinos, para luego ser difundidas con el propósito de generalizar su adopción.

Asimismo, es frecuente que los técnicos y encargados de programas y proyectos relacionen necesariamente el incremento de la productividad con las tecnologías de punta, como el uso de insumos externos, generalmente costosos y fuera del alcance de los campesinos. Estas posiciones o formas de pensar son cuestionadas, entre otras cosas, porque no toman en cuenta la forma de pensar y los argumentos de los agricultores para mantener un sistema global integrado y diversificado de producción que obviamente difiere de los sistemas de producción creados en los centros experimentales.

De otra parte, la tecnología de punta difundida por las instituciones (uso de agroquímicos, infraestructura sofisticada, etc.) supone condiciones productivas óptimas que justamente no son las habituales en las zonas más deprimidas, ya que en los Andes sólo un porcentaje mínimo de los suelos ofrece estas condiciones. La aplicación de esta tecnología en condiciones no adecuadas puede incluso lograr efectos contrarios a los deseados. Así, por ejemplo, el entregar créditos para papa, fertilizantes y pesticidas sólo llevó a endeudar a los agricultores.

Es más, aún bajo condiciones óptimas donde se aplicaron las propuestas tecnológicas mencionadas, se pudo observar un deterioro paulatino de los recursos (suelos, fertilidad, riqueza genética, etc.) quizás porque las decisiones sobre inversiones se tomaron con base en conceptos equivocados sobre manejo de recursos naturales.

Al plantear estos problemas no se pretende desechar las tecnologías de punta, se trata de encontrar posibilidades para mejorar la producción agropecuaria en zonas que no ofrecen las condiciones óptimas para obtener resultados positivos con dichas tecnologías, así como encontrar mejores formas de manejo de los recursos incluso en condiciones productivas óptimas, a fin de evitar su deterioro.

Es posible lograr mejoras en producción y productividad, en principio, con un manejo más adecuado y eficiente de los recursos con que cuentan los productores campesinos. Esos recursos generalmente son la tierra (suelo), el agua y los pastos naturales, además del ganado y las plantaciones.

Actualmente, las decisiones sobre inversiones se basan en la existencia y calidad de los recursos (por ejemplo: agua y suelo). Sin embargo, para lograr sostenibilidad, estas decisiones deberían basarse además en las capacidades de manejo de los recursos. El aumento de la producción y de la productividad no sólo depende de la aplicación del capital de producción sino, y sobre todo, del incremento de la capacidad de la población para manejar este capital.

B. Pachamaman Urupa: un nuevo enfoque

El sistema que se describe en este manual, brinda posibilidades para ampliar la capacidad de manejo de los recursos por parte de la población e identifica a aquellas familias y comunidades que mejor manejan sus recursos, para servir como elementos de emulación. Realizar inversiones con estas familias y comunidades ofrece la mayor garantía de sustentabilidad.

Este nuevo enfoque de la problemática del sector agropecuario, del incremento de la producción y de la productividad, toma en cuenta el contexto en el que se mueve el campesino, sus posibilidades reales en cuanto a recursos, limitaciones, necesidades y aspiraciones. No sólo busca producir más, asume el principio de conservación del medio ambiente, el criterio básico de producir sin destruir.

Si es interés permanente de los organismos e instituciones que trabajan en el campo mejorar los contenidos, las formas y estrategias de intervención en el área rural, si se busca cada vez mayor eficiencia y eficacia en el trabajo, si se procura lograr mayor cobertura e impacto en las regiones y si se toma al hombre y a la mujer del campo como elemento importante para gestar su propio desarrollo, el sistema PACHAMAMAN URUPA reconoce además, como principio elemental, la validez del conocimiento campesino. Con esa visión muchas instituciones han delineado y experimentado formas de intervención que permiten ahora hablar de la capacitación por acompañamiento y de la capacitación horizontal de campesino a campesino.

La introducción y afianzamiento de nuevos conocimientos y habilidades se puede conseguir sólo si se logra que un porcentaje elevado de la población los aprenda y aplique. El porcentaje mínimo es estimado en un treinta por ciento de las familias. Una meta tan elevada es difícil de alcanzar si se aplica la estrategia de la extensión rural tradicional. Un porcentaje mayor implicaría un largo tiempo hasta que mecanismos naturales de difusión logren una cobertura significativa.

El sistema PACHAMAMAN URUPA está diseñado para realizar una capacitación masiva y lograr que un porcentaje considerable de la población pruebe y aplique las mejoras necesarias en el manejo de recursos. La duración de un programa de estas características es aproximadamente tres a cinco años.

C. Actores en el desarrollo rural

En la realización de acciones de desarrollo, intervienen diferentes actores que unen sus esfuerzos para lograr alcanzar los fines y objetivos propuestos. En la implementación de programas de capacitación agropecuaria destinados a familias campesinas de una determinada zona o región, los actores directos son los campesinos, la institución ejecutora con los técnicos que apoyan el proceso y, probablemente, un otro organismo que financie las acciones de campo y de funcionamiento de la institución ejecutora.

Beaudoux y otros, en «Guía Metodológica de apoyo a proyectos y acciones para el desarrollo» dicen que:

«En el proceso de la ayuda para el desarrollo, se distinguen tres tipos de funciones: la acción sobre terreno, el apoyo para la realización de esta acción y la ayuda financiera necesaria a las dos primeras», lo que da lugar a identificar «tres niveles de actores para una acción de desarrollo» (Beaudoux, et.al.; 1993:15-16).

De acuerdo con la naturaleza del proyecto y con las estrategias de acción determinadas, cada uno de los actores tendrá una participación más o menos activa en las diferentes etapas del proceso.

Así, en los programas tradicionales o convencionales de capacitación y extensión agrícola para campesinos, los expertos y técnicos de la entidad ejecutora programan las acciones, definen los contenidos y luego - generalmente en una secuencia de cursillos con más contenido teórico que práctico - «capacitan a los campesinos». En este tipo de programa el campesino tiene una participación bastante pasiva, cumpliendo la función de receptor de las acciones de la entidad de desarrollo, asistiendo a los cursillos o demostraciones y aplicando las recomendaciones medianamente asimiladas, siempre y cuando sean apoyadas por el proyecto.

En los programas con orientación participativa se busca una concurrencia activa de todos los involucrados en las distintas fases de ejecución del mismo; es decir que los agricultores deben participar en la identificación, programación, seguimiento y evaluación de las actividades del programa. Obviamente, en algunas de las fases indicadas, la participación de los beneficiarios será a través de sus representantes.

El sistema de capacitación de campesino a campesino PACHAMAMAN URUPA, se inscribe en los métodos participativos no sólo por su estrategia de trabajo, sino porque fundamenta su accionar en la experiencia y conocimientos de los campesinos y se apoya en sus organizaciones tradicionales para su accionar y funcionamiento.

Si, como critica el agrobiólogo Augstburger, los métodos convencionales de capacitación campesina «... parten justamente de la idea que el campesino es incapaz y requiere ser capacitado, desechando por ende las tecnologías campesinas»(Augstburger, F., 1990, p.5), el PACHAMAMAN URUPA marca una de sus diferencias, al reconocer que el campesino posee un conjunto de conocimientos que le permiten vivir y desarrollarse en estrecha relación con su medio y sus recursos y que, por tanto, las tecnologías campesinas son válidas y deben ser apoyadas y transferidas mediante un proceso de capacitación horizontal, con el acompañamiento de técnicos conscientes de esa realidad e interesados en el cuidado y preservación de los recursos naturales.

En suma, los campesinos con su bagaje de conocimientos y su organización, la institución ejecutora con su propuesta metodológica y una estructura de funcionamiento adecuada a la misma, y el organismo financiero, son los actores del PACHAMAMAN URUPA.

Cada uno de los actores cumple funciones determinadas, de acuerdo con el contexto político administrativo del país y con las condiciones específicas de la región donde se realiza la acción. En Bolivia y en el marco de la Ley de Participación Popular (Nº 1551) los municipios, como organismos de la administración pública local, pueden asumir un importante rol abriéndose de esa manera mayores posibilidades para la sostenibilidad del sistema.

La organización campesina que tenga vigencia en el territorio, puede asumir las funciones de organizador y ejecutor del sistema de capacitación PACHAMAMAN URUPA, mediante los capacitadores campesinos.

La función de apoyo técnico requerido puede ser cumplida por una ONG contratada por los organizadores y el financiador.

En Bolivia, la Ley de Participación Popular ofrece condiciones para que los municipios, en atención a las nuevas atribuciones que les fueron conferidas, puedan asumir funciones de financiadores y promotores en su respectiva jurisdicción, que alcanza a la sección de provincia.

De todas maneras, el tema de capacitación y participación es complejo y merece extenderse en otras consideraciones, antes de definir los roles que deben cumplir los actores del proceso.

D. Capacitación y participación

En los programas de capacitación el «beneficiario», por definición, participa en la ejecución: es él quien aprenderá algo nuevo y es él quien decidirá aplicar los nuevos conocimientos o habilidades adquiridos.

Es propio del aprendizaje, que la demanda de capacitación se base en lo que el «cliente» percibe como algo que no sabe y que necesita conocer para superar cierto problema. Sin embargo, se observa con frecuencia que algunos temas, considerados importantes por los técnicos, no entran en la demanda debido a la influencia decisiva de tres «enemigos del aprendizaje»:

- El principal obstáculo para aprender es: «yo ya lo sé», que es la resistencia a abandonar supuestos y dar apertura para nuevos conocimientos.

- El segundo obstáculo es: «nunca podría aprender esto»; lo nuevo inhibe a la persona.
- El tercer obstáculo es la «ceguera cognitiva»: «no sabemos que no sabemos».

En consideración a ello, si el proceso de capacitación se orienta estrictamente de acuerdo con la demanda, se pueden perder oportunidades y temas de capacitación importantes. Entonces, el rol del proyecto en temas de capacitación debería ser el de ofertar un producto, aún en ausencia de una demanda.

Es preciso recordar, además, que existen otros obstáculos en el proceso de capacitación: la persona que quiere aprender algo de otro tendrá que percibir a éste como su «maestro», atribuyéndole lo que se denomina el «supuesto saber». En las acciones de capacitación de los proyectos de desarrollo, el rol de «maestro» es asumido por el técnico; pero, por lo general, la relación entre técnicos y campesinos es complicada, entre otras razones por la existencia de barreras culturales que determinan una suerte de disociación: lo que ofrece el técnico es ante todo conocimiento abstracto, mientras que el campesino requiere «destrezas», aplicaciones prácticas. Al no ser atendidas sus demandas, los campesinos no pueden atribuir a los técnicos el «supuesto saber», esto hace que la capacitación sea poco efectiva.

De lo anteriormente expuesto, se deduce que el problema principal a ser resuelto en la implementación de un programa de capacitación será: *«cómo determinar qué se ofrecerá en capacitación»*.

El sistema de capacitación PACHAMAMAN URUPA ofrece una alternativa interesante y novedosa, tanto para determinar lo que se ofrecerá, como para la ejecución de las acciones y su consiguiente difusión. Con base en estudios y diagnósticos se determinan las áreas donde se encuentran los problemas por resolver, sus causas, efectos y posibles soluciones prácticas. Una vez definida esta situación, se detallan las bases del primer concurso entre familias y entre comunidades. Estas bases son extensamente discutidas con las autoridades de las comunidades, sin modificar el tema de fondo, que está referido al manejo de recursos básicos. La realización del primer concurso permite identificar a comunidades y familias excepcionales en el manejo de diferentes recursos básicos. Esta experiencia permite encontrar y definir contenidos más coherentes y sólidos para formular las bases del siguiente concurso.

Es importante notar que la participación en la definición de los contenidos de la capacitación, se da mediante comunidades y familias «punta» y no mediante consenso amplio que podría derivar en confirmar prácticas comunes existentes que llevaron, en el caso del altiplano, a problemas graves de deterioro de los recursos básicos. Los resultados de los sobresalientes se hacen de conocimiento público durante la misma calificación en el concurso y mediante viajes de intercambio y observación. Al apreciar resultados sorprendentes obtenidos por los mismos campesinos, se logra que las experiencias «punta» lleguen a ser la meta común.

En el caso del Programa de Autodesarrollo Campesino PAC-II, en el altiplano boliviano, se decidió que la erosión y la cobertura vegetal de los suelos, tendría que ser el área de atención principal. Además se determinó que era posible mejorar el manejo de los suelos y su cobertura. Una vez identificadas estas áreas, se definieron bases del primer concurso entre familias y entre comunidades. Estas bases fueron discutidas con las autoridades de las comunidades sin modificar el tema de fondo. A pesar de las correcciones que se lograron mediante estas discusiones, esas primeras bases fueron una aproximación bastante burda. A pesar de ello, el primer concurso permitió encontrar a familias y comunidades que hacían un manejo eficiente de diferentes recursos básicos.

Capítulo 2

Características del Pachamaman Urupa

El sistema de capacitación PACHAMAMAN URUPA, se identifica en su accionar con aspectos inherentes a las costumbres de los campesinos, a las normas de funcionamiento de sus comunidades y organizaciones, busca resolver problemas productivos con una visión agroecológica, reconoce la validez de las tecnologías campesinas y utiliza una metodología de capacitación por acompañamiento horizontal de campesino a campesino.

En síntesis, para la aplicación del sistema de capacitación no sólo se toma en cuenta los aspectos netamente productivos o de manejo y conservación de recursos naturales, sino que también se consideran otros relacionados con la vida familiar y de participación dentro de la comunidad.

«El campesino no es un «productor», es mucho más que eso. Es un generalista del campo que administra un territorio (la chacra familiar, el ámbito comunal, y más que eso también) y una unidad social (la familia, la comunidad), de acuerdo a criterios económicos (y no sólo productivos), ecológicos, tecnológicos, sociales, políticos, culturales, dentro de una perspectiva del tiempo a largo plazo y con una finalidad de bienestar (que desconocemos en gran parte). Su concepción de bienestar no es de ninguna manera contraria al aumento de la producción, a la innovación tecnológica, a la evolución cultural, a todos aquellos supuestos sobre las cuales se basan los proyectos de desarrollo» (De Zutter, P. 1994:12)

A. Revalorización del conocimiento ancestral y práctico

Se reconoce que el campesino no sólo conoce las características de su región, sino que posee un cúmulo de conocimientos y experiencias que le permiten adaptarse a su medio y producir lo que necesita para su subsistencia. Existen campesinos que generan tecnologías, intermedias o de proceso, como quiera llamarse, realizando pruebas o ensayos por su cuenta y en sus terrenos y cultivos.

El socializar o transferir esas tecnologías a otros campesinos o regiones es una tarea que se cumple con el PACHAMAMAN URUPA, mediante la capacitación de campesino a campesino. El rescatar prácticas ancestrales efectivas que fueron abandonadas, es otra labor del PACHAMAMAN URUPA.

Reconocer que los campesinos «saben», permite aplicar el «método cognitivo» durante el proceso de capacitación. Sobre este método se tratará en el acápite D del presente capítulo, referido a capacitación por acompañamiento.

B. Reconocimiento a organizaciones campesinas

El sistema busca la participación activa de los campesinos en todas las instancias del proceso, por eso apoya su accionar en la organización campesina representativa que tenga vigencia incluso más allá de los límites de la comunidad.

En otros términos, se tiende al manejo sistemático de la organización social:

- «El grupo de beneficiarios, por el sólo hecho de ser grupo, posee algún grado de organización y la organización social humana constituye por definición, un sistema. En este sentido y desde el punto de vista de los proyectos de desarrollo, es fundamental aproximarse también a la organización social de los usuarios, comprendiendo que es un sistema social en funcionamiento.
- El proceso de articulación social sigue siempre una secuencia de crecimiento que se inicia con la identidad, prosigue con la coordinación entre los elementos que se identifican entre sí y culmina en la centralización.

- Esta secuencia da lugar al proceso de articulación que se expresa en la constitución de unidades sociales operantes de complejidad creciente. El proceso se inicia por las unidades de menor dimensión, que a su vez se articulan entre sí, para ir conformando niveles más elevados. La secuencia se reproduce en el mismo orden a cada nivel.
- Por eso, para un manejo sistémico de la organización social, deben considerarse las diversas esferas de organización que los grupos objetivos presentan, tomándolas en cuenta para comunicarse con cada una de ellas»(Van Immerzeel, V.H.M., Nuñez del Prado, J., 1994:69-70).

El trabajar con la organización campesina, no sólo es para coordinar y apoyarse en ella, sino que fortalecerla es también un objetivo.

- «Fortalecer la participación y organización campesina, como el medio más importante para ordenar el manejo de los recursos de la comunidad»(Unidad de Capacitación y Comunicación PAC II, 1993 s/n)
- «El PACHAMAMAN URUPA valora los sistemas organizativos y de gestión que existen en las comunidades, toma en cuenta la autodeterminación de las familias y estimula la participación con nuevas actividades productivas. Con estas acciones se intenta reforzar la estructura organizativa de las comunidades sin alterar sus principios básicos de funcionamiento» (POST- PAC; Paz, D. comp., 1995:80).

C. Respeto a costumbres y ritos

En la región Andina, los comunarios tienen costumbre de cumplir en determinadas fechas, ritos y ceremonias de homenaje, pago o petición a la Pachamama. Los periodos en que se realizan y las características de su ejecución, están ligados a periodos agrícolas de siembra, cosecha y a fechas que corresponden a fiestas religiosas. El asistir o cumplir con estas ceremonias forma parte de su realidad socio cultural y demuestra su respeto a la madre tierra.

Por ello el sistema de capacitación PACHAMAMAN URUPA:

- «Valora la cultura tradicional, pone atención en la identidad de la comunidad andina y para ello usa el profundo sentido que tiene la Pachamama para el mundo rural, dueña de todos los recursos naturales. Se usa en los concursos el sentido festivo del trabajo andino y se asocia la fiesta y el ritual con el trabajo productivo. Estos principios se complementan con el sentido de la sana competencia adoptada bajo la modalidad del concurso».
- «En el área rural el calendario productivo está asociado a las fiestas religiosas, por ello se toma en cuenta a estos actos religiosos tradicionales como parte del proceso de capacitación»(POST- PAC; Paz, D. comp., 1995:80)

En definitiva, sea cual fuere el contexto cultural, de lo que se trata es de reafirmar -conscientemente- la identidad cultural del grupo con el que se trabaja, en lugar de -tal vez inconscientemente- agredirla y menospreciarla.

D. Postura cognitiva y capacitación por acompañamiento

Para la aplicación de la capacitación por acompañamiento, se reconoce a los beneficiarios del proceso, en este caso a los campesinos, como portadores de un conjunto de conocimientos, previos al proceso de capacitación, lo que se enmarca metodológicamente dentro de una *postura cognitiva*. Van Immerzeel y Nuñez del Prado precisan:

- «Los métodos cognitivos parten de la afirmación de que el conocimiento es un atributo humano general y por lo tanto capacitador y capacitado «conocen», pero sus conocimientos pueden ser diferentes. De ahí que, dentro de esta línea conceptual, la capacitación se defina como un *proceso de*

interacción cognitiva entre sujetos, donde ambos aprenden recíprocamente a través de focos de motivación comprendidos que vienen a ser los *catalizadores* de la interacción cognitiva.

- La metodología cognitiva de capacitación se distingue por sostener que el educando ya posee una base de conocimiento válido, previo al proceso de capacitación. De lo que se trata entonces es de apoyarlo en el proceso de sistematización de ese conocimiento propio y su conjugación con conocimientos complementarios nuevos para la solución de problemas concretos.
- El proceso de capacitación se entiende entonces, como aquel donde la información (datos sensibles) se transforma en conocimiento (información sistematizada) a través de un aprendizaje mutuo.
- De este modo, los conocimientos, habilidades y aptitudes de los usuarios del sistema se constituyen en la base fundamental y punto de partida obligado del proceso en sí» (Van Immerzeel y Nuñez del Prado, 1994)

Con base en el concepto fundamental de la metodología cognitiva, es decir, reconociendo que los participantes de un programa de capacitación tienen conocimientos válidos, así como habilidades y aptitudes que deben ser el punto de partida de las acciones, se aplica el proceso de capacitación por acompañamiento, que en palabras de los autores mencionados tiene las siguientes características:

- «El acompañamiento es un procedimiento de capacitación que el campesino y el técnico realizan en la práctica. El campesino, junto con el técnico, efectúa las acciones de la tecnología que se quiere transmitir, participando de este modo en hacer las cosas y no solamente en dirigirlas.
- ...No se pretende que el técnico sea quien realice la acción para mostrársela al campesino, tampoco que sea el campesino quien la haga bajo la dirección distante del técnico, se espera que sean campesino y técnico quienes realicen conjuntamente las tareas.
- Para ello los técnicos deben asumir el nuevo rol de simples acompañantes, respetuosos en las actividades de interés para la comunidad, realizando una verdadera planificación y capacitación participativas.
- Se pretende extraer la capacitación de su habitual medio abstracto y escolarizado para convertirla en un proceso eminentemente práctico, adecuado a los modos de aprendizaje tradicional de la cultura de los beneficiarios del proyecto.
- ...La participación de expertos campesinos, hombres de enlace locales y el énfasis en la acción práctica, son ventajas para el participante campesino, que le permiten balancear la posición del técnico, el cual se mueve más cómodamente en los niveles abstractos.
- Todo ello tiende a la horizontalización de las relaciones de capacitación y la democratización de dicho proceso» (Van Immerzeel y Nuñez del Prado, 1994)

La capacitación por acompañamiento, entonces, define un nuevo rol para los técnicos encargados de la transferencia tecnológica o extensionistas. Al respecto, es pertinente el concepto de F. Augstburger cuando dice:

«La extensión agrícola convencional desaparece, ya que no hay innovaciones tecnológicas a transferir a un campesino ignorante, sino el rol del técnico es de acompañar a las autoridades y comunidades en su búsqueda de nuevas vías de producción sostenida»(Augstburger, F., 1990:8)

E. Realización de concursos

La realización de concursos es una estrategia característica del sistema de capacitación PACHAMAMAN URUPA. En realidad, mediante una secuencia de concursos se trata de incentivar una sana competencia, entre familias y entre comunidades, para identificar y premiar a los que mejor manejan y cuidan los recursos naturales.

Las actividades de los concursos, al acompañar las acciones productivas y de conservación habitualmente realizadas por los participantes, involucran a toda la familia, hombres y mujeres, jóvenes y ancianos, abriéndose de esa forma el abanico de cobertura poblacional, eliminando cualquier discriminación por cuestiones de género o generacionales.

Si bien en un programa de capacitación el verdadero beneficio de los participantes es la adquisición de nuevos conocimientos o destrezas, el PACHAMAMAN URUPA incentiva la participación y reconoce el esfuerzo mediante la entrega de premios (semillas, herramientas reproductores, etc.) a quienes alegran a la tierra con un manejo adecuado de sus recursos naturales.

Capítulo 3

Preparación del Pachamaman Urupa

A. Consideraciones iniciales

La implementación del sistema de capacitación de campesino a campesino PACHAMAMAN URUPA, puede darse tanto en programas o proyectos que ya están trabajando en determinadas zonas o regiones, como en programas que recién iniciarán sus acciones.

1. Implementación del sistema en proyectos en ejecución

En este caso, se entiende que el «programa» tiene estudiadas y conoce las características propias de la zona en la que está desarrollando sus actividades. Es decir, que se conocen las características agroecológicas de manejo de los recursos naturales, aspectos inherentes a la producción agropecuaria y de la organización de los productores.

Por otra parte, la institución que ejecuta el «programa», tendrá su estructura definida sobre la base del tipo de actividades que realiza, con roles asignados a sus funcionarios de acuerdo a una programación ya establecida, y lógicamente con un presupuesto de gastos e inversiones también ya asignado.

En esta situación el primer paso para la implementación del sistema de capacitación PACHAMAMAN URUPA, deberá ser un amplio debate y discusión interna sobre el mismo, para conseguir el consenso de todas las instancias sobre la conveniencia y viabilidad de aplicación del nuevo sistema y sobre los mecanismos internos que deberán ajustarse para llevar adelante y apoyar en forma eficiente la ejecución del nuevo plan de capacitación.

Se debe tomar en cuenta que la aplicación del nuevo plan de capacitación, no sólo afectará a los encargados de capacitación y a los extensionistas - que deberán asumir nuevos roles en su función de acompañar las actividades de capacitación y, para ello, tendrán que estudiar, investigar, recuperar y aprender con los beneficiarios las técnicas más adecuadas para el manejo de recursos naturales y cultivos de la zona - sino que afectará también a otras unidades del proyecto, como ser seguimiento y evaluación que deberá ajustar su accionar a la nueva modalidad y, como hecho fundamental, la asignación de recursos económicos también tendrá que acomodarse a los requerimientos del sistema de capacitación, puesto que se requerirá de presupuesto especial para la asignación de premios en los distintos concursos. Incluso para la construcción de obras de infraestructura, se pueden tomar los resultados de los concursos inter-comunales como parámetro para su ubicación, puesto que se entiende que las comunidades ganadoras son las que mejor cuidan sus recursos.

En general, los problemas principales para la implementación del nuevo sistema de capacitación, se derivan de la resistencia de los técnicos de campo para adoptar nuevos roles y también la resistencia por parte de instancias de dirección y técnicas a perder el poder de decisión respecto de dónde y en qué realizar inversiones pues, con el nuevo sistema, sobre la base de los criterios que se usen en las convocatorias de los concursos, serían las autoridades campesinas quienes decidirán sobre esos aspectos.

De todas maneras, la experiencia muestra que es mejor cambiar el esquema de «construir y luego capacitar para asegurar el uso adecuado de las infraestructuras» por el de «capacitar y luego construir».

El Programa de Autodesarrollo Campesino (PAC II), en Bolivia, que trabajaba en 3 áreas de acción con 7 sub-programas, cuando instauró el PACHAMAMAN URUPA lo hizo, en primera instancia, en una de sus áreas de acción, en la que se reasignó sectores a los extensionistas, se les asignó nuevos roles separándolos completamente de las obras de infraestructura y del programa de crédito agropecuario. Por otra parte se destinó el mayor porcentaje del presupuesto del área a premios del PACHAMAMAN URUPA.

El hacer cambios radicales en el accionar de sólo un área de trabajo, cuando el resto continúa con la programación «antigua», conlleva dificultades en toda la estructura administrativa de la institución ejecutora, que incluso puede crear o motivar rechazo en determinadas instancias internas, hacia los

cambios implementados. Por eso es recomendable buscar el consenso general y aplicar los cambios en el ámbito de todo el programa y en todo su radio de acción.

La oferta de cambio e innovación es un reto para todo el personal, que necesariamente tiene que revisar su accionar actual y entrar en un proceso que le permita comprender y entender el nuevo sistema de trabajo, de tal forma que luego pueda aplicarlo eficientemente. De esta forma, se facilitará también el hacer comprender a los beneficiarios que el programa, ahora, se desarrollará sobre la base de un nuevo sistema de trabajo que tiene contenidos diferentes a los que normalmente desarrollaba.

2. Implementación del sistema en proyectos nuevos

En el caso de proyectos nuevos, que se ejecutarán bajo el sistema PACHAMAMAN URUPA, es necesario estudiar al inicio el manejo de recursos naturales y productivos en las zonas o áreas donde se instalarán los mismos. Es conveniente tener identificados los problemas principales, sus causas, efectos y posibles soluciones prácticas, para luego poder discutirlos con la visión de los beneficiarios acerca de los mismos.

También es necesario estudiar el tipo de organización que existe en el ámbito de los futuros beneficiarios, para identificar a la que coadyuvará en la implementación del proyecto. Es conveniente que esa organización cumpla funciones de representación y de administración de bienes comunales, que tenga aceptación general, y que cuente con estructuras superiores, es decir, que tengan vigencia más allá de la comunidad, o sea, que abarquen el cantón, la provincia, etc.

Es importante que la organización campesina cumpla, de alguna forma, funciones de administración de bienes y espacios comunales, porque ello facilitará las acciones que deban realizarse en espacios o estructuras de uso y administración comunal, como pueden ser, áreas comunales de pastoreo o sistemas de almacenamiento y distribución de agua para riego.

En ese sentido, una Asociación de Productores de Papa, por ejemplo, seguramente no sería el interlocutor válido para los propósitos de la capacitación con el PACHAMAMAN URUPA, porque lo más probable es que la misma no tenga injerencia sobre los pastizales comunales o de uso común, y por tanto, no podría regular la rotación de potreros, si esa fuera una de las acciones que se determine durante el proceso de capacitación.

De otra parte, tomando en cuenta que se realizarán concursos inter-comunales, es importante que la organización campesina cuente con estructuras superiores que permitan la participación de dirigentes reconocidos en esos niveles (inter-comunales) tanto para coadyuvar en el trabajo de la entidad ejecutora como para avalar la participación de los comunarios. En otras palabras, es recomendable que la interrelación entre comunidades sea efectiva no sólo por las acciones del proyecto, sino que esté dada por el reconocimiento mutuo a dirigencias propias.

B. Identificación de la problemática del manejo de recursos

Como se explicó antes, es conveniente que la entidad ejecutora cuente con un diagnóstico previo sobre la problemática del manejo de recursos naturales y de la producción propia de la zona. Al respecto es pertinente y adecuado el pensamiento de la FAO, expresado por Lacki cuando se refiere al diagnóstico dinámico de la situación.

- «Lo primero que se necesita saber es quienes son los agricultores con los cuales operaremos, cual es su nivel cultural, sus actitudes y motivaciones, su grado de comunicación, su capacidad de gestión, producción, comercialización y organización. Es necesario conocer cuales son los recursos que tienen a su disposición, su calidad y modo de utilizarlos: suelo y agua, bosques y praderas, animales de trabajo y de producción, equipos y herramientas, insumos y recursos de capital, y disponibilidad de mano de obra familiar o contratada...
- «...Poco se adelanta acumulando datos estadísticos sobre cuanta tierra, agua o animales poseen, o cuantos kilos de semilla o fertilizante ocupan, o cuantas toneladas por hectárea cosecharon. Lo que nos interesa saber es cómo tratan y utilizan la tierra y el agua, cómo manejan sus animales o conducen sus cultivos...

- «...Se trata de incorporar a los campesinos como un elemento dinámico al proceso de cambios, que se inicia preparando tanto a los extensionistas como a los productores en la percepción de sus realidades, comenzando por cuestionarse sobre las causas reales de sus problemas y sus formas de operar, y analizando en conjunto los elementos de que se dispone, de modo de establecer sus potencialidades y limitaciones. A partir de estos elementos se deberán formular los cambios factibles, como los recursos que están a su alcance pero muchas veces subutilizados, y todo ello dentro de los sistemas propios que aplican los productores y respetando las prácticas que ellos han venido adoptando. De este modo el diagnóstico conduce a que, tanto los extensionistas como los agricultores, se sientan involucrados y comprometidos en el proceso de cambios y evalúen los avances que se van logrando...» (Lacki, P. s/a:19-21).

De acuerdo con la región, sus características climáticas, de topografía, modalidades de producción, etc., los problemas principales o más graves, como quiera verse, de manejo de recursos naturales, pueden estar referidos a varios aspectos y con características propias en cada región.

Así pueden presentarse problemas de erosión y pérdida de cobertura vegetal, sobrecarga animal, deficientes técnicas de esquila, inadecuado manejo de hatos y rebaños, deficiente manejo de aguas, tala indiscriminada y/o destrucción de bosques y muchos otros que tendrán que ser identificados para así poder, a su vez, diseñar el tipo de acciones concretas que deberán realizarse durante el proceso de capacitación, con miras a mejorar el manejo de recursos naturales y productivos en la región.

Para la realización del diagnóstico se pueden utilizar diversas técnicas investigativas del Sondeo Rural Rápido (SRR) como el levantamiento de la información secundaria, el análisis de paisaje, la observación directa, transectos, itinerario técnico y otras sobre las que se puede consultar en diversa bibliografía (ver Bojanic, Jean François Mondain, etc.).

C. Área de acción y organización campesina

De acuerdo con la capacidad del proyecto, la entidad ejecutora definirá su área de acción, que deberá guardar concordancia con la distribución o radio de acción territorial de la organización que los campesinos tengan establecida y que se considere adecuada para coadyuvar con los fines del proyecto.

Tomando en cuenta que la metodología contempla la realización de concursos, tanto a nivel interfamiliar (dentro la comunidad), como a nivel inter-comunal, *se debe procurar que el tipo de organización elegida permita la participación de dirigentes campesinos en todos esos niveles, sin sobrepasar ni cortar el espacio propio de acción de la organización campesina.*

En los concursos inter-comunales es importante que las comunidades que compiten entre sí, estén ligadas por alguna forma de organización, donde todas ellas reconozcan una determinada autoridad tradicional, que puede ser el Secretario General de la Central Campesina o algo semejante, porque de esa forma se facilita el control por parte de las dirigencias reconocidas por los beneficiarios y, a la vez, se cumple con el postulado del PACHAMAMAN URUPA de reconocer, fortalecer y dar vigencia a las organizaciones tradicionales campesinas.

El PAC II partió de la estructura de la organización sindical campesina que cuenta al sindicato agrario como unidad básica -representa a una comunidad- luego están las Sub-centrales y Centrales que abarcan a varias comunidades, aunque no tienen un patrón definido para establecer el número de comunidades o la extensión que puedan abarcar. Entre las diversas Centrales conforman la Federación Provincial. Para implantar el PACHAMAMAN URUPA, el PAC II redistribuyó las zonas de trabajo de los extensionistas, de tal manera que las mismas coincidieran con el área correspondiente a una o dos Centrales Campesinas.

Otro ejemplo es el Proyecto de Recuperación del Altiplano (SID) que se formuló con base en el sistema de capacitación PACHAMAMAN URUPA y que definió su radio de acción en correspondencia con un determinado número de Centrales Campesinas. De otra parte, tomando en cuenta la Ley de Participación Popular, tomó las acciones necesarias para que el Municipio correspondiente asuma responsabilidades en la ejecución del proyecto. En este caso, las acciones se desarrollan con la participación del ente público encargado de promover el desarrollo rural de la región.

D. Aproximación a las comunidades

Para explicar los alcances y modalidad del sistema de capacitación a ejecutarse, en primera instancia deben realizarse reuniones con los ejecutivos de las organizaciones comunales y de sus estructuras superiores.

En estas reuniones es necesario poner énfasis en los problemas concretos referidos al *manejo de recursos naturales* que, de acuerdo con las características de la región, pueden estar referidos a erosión, sobrepastoreo, etc., y problemas específicos de la producción. Lo fundamental es motivar la discusión en ese sentido, de tal manera que esas reuniones no se circunscriban a una exposición por parte de los técnicos de la institución, sino que sean un intercambio de criterios sobre esa problemática y, con base en esa discusión y en los distintos puntos de vista que puedan darse, explicar el interés del proyecto para encarar, en forma conjunta con los beneficiarios, acciones prácticas, para enfrentar los problemas analizados sobre manejo de recursos naturales.

Luego se explicará el procedimiento que se empleará, haciendo énfasis en la capacitación práctica por acompañamiento, la capacitación de campesino a campesino, la recuperación de técnicas tradicionales y la activa participación que es requerida por parte de las autoridades comunales tanto en las labores de promoción, como durante todo el proceso. Resaltar que se busca lograr el manejo adecuado de los recursos naturales, mejorar la productividad sin dañar el medio, respetar las tradiciones y ritos ancestrales, incentivar una sana competencia mediante concursos y fortalecer la organización campesina.

La estrategia para la implementación del sistema PACHAMAMAN URUPA, continúa con encuentros en el ámbito comunal donde, conjuntamente los dirigentes, se discute con las bases la problemática y se explica la metodología del sistema. El número de reuniones necesarias por región está en función al número de comunidades y a la posibilidad de juntarlas por sub-central, central etc. En realidad cada promotor o extensionista deberá realizar las reuniones que sean necesarias para abarcar a todas las comunidades de su sector. Se considera que cada extensionista no debería atender más de diez a doce comunidades.

Estas reuniones, además de buscar interesar a los productores y motivar su participación, también permiten identificar participativamente, con mayor precisión, la problemática y las acciones que pueden realizarse para mejorar el manejo de los recursos naturales con medios que estén al alcance de las mismas comunidades. En estas reuniones se va configurando, de acuerdo al período agrícola correspondiente, el tipo de acciones concretas que deberían programarse y ejecutarse en los futuros concursos, en esa región en particular.

En el siguiente cuadro se presenta un resumen de las etapas, acciones y actores de la implementación del PACHAMAMAN URUPA, así como de los resultados esperados a la finalización de cada etapa y de otros requisitos paralelos que deben cumplirse antes de pasar a la siguiente etapa.

Etapas en la preparación del Pachamaman Urupa

ETAPA	ACCIONES	ACTORES	RESULTADOS ESPERADOS	REQUISITOS PARA PASAR A OTRA ETAPA
Preparación al sistema en la entidad ejecutora	Análisis y discusión sobre el sistema PACHAMAMAN URUPA capacitación del personal encargado	Todo el personal	comprensión de la filosofía, conceptos y forma de trabajo del sistema P U Sistema de planificación, seguimiento y evaluación	adecuación de la estructura operativa y de administración
Diagnóstico del área	Utilización de técnicas de Diagnóstico Rural Rápido	Técnicos Dirigentes campesinos. Comunarios	Identificación de la problemática de manejo de recursos naturales.	Organización campesina que hará de contraparte identificada o seleccionada.
Definición del área de acción.	Análisis de la capacidad de la entidad ejecutora en relación con el radio de cobertura de la organización campesina	Personal de la entidad ejecutora Dirigentes campesinos	Área de acción definida en concordancia con los espacios de cobertura de la organización campesina.	
Aproximación a las comunidades campesinas	Reuniones con dirigentes campesinos. Asambleas comunales	Dirigentes Técnicos Comunarios Promotores Autoridades	Contenidos de capacitación definidos Comprensión y motivación en los futuros participantes	Comprensión de la forma de trabajo y motivación en los futuros participantes

E. Definición de roles

Las relaciones entre los actores se definen con claridad mediante las bases de los concursos y eventualmente a través de convenios específicos.

La **entidad ejecutora** debe asumir los roles de:

- Auspiciador del concurso y de los premios.
- Encargado de promoción y propaganda.
- Encargado de proporcionar el material didáctico adecuado a los requerimientos.
- Identificar y preparar a los «entrenadores» o acompañantes del proceso.
- Entrenar a los jurados de los concursos.
- Formar parte de los jurados a petición de los participantes.

Los roles de las **organizaciones participantes** son:

- Inscribir a los participantes (familias y comunidades)
- Conformar los jurados de calificación de concursos.
- Llamar a los entrenadores.
- Organizar todo lo referente a las calificaciones de los participantes.

Estos roles deben ser asumidos en distintos ámbitos según los tipos de concursos, que pueden ser: *familiares*, para estimular el manejo de los recursos de propiedad familiar como cultivos, ganado, agua en parcela, etc.; *comunal* o *inter-comunal* para los recursos manejados por la organización campesina, que pueden ser pastizales comunales, infraestructura de riego, etc.

En este sistema, el rol de los **técnicos** varía sustancialmente. En la capacitación «clásica» el técnico debe tener una relación «cara a cara» con las personas que deberán introducir algún cambio y debe dominar perfectamente los contenidos de la capacitación. En los concursos, el rol del técnico cambia radicalmente. Ya no puede tener una relación directa con cada uno de los participantes, el número de familias por técnico es mayor y tendrá que trabajar estrechamente con las organizaciones campesinas. Tampoco es necesario que domine los contenidos de la capacitación porque, a su vez, deberá aprender de la experiencia práctica de los campesinos.

Este nuevo rol lleva a algunos técnicos a cierta desesperación, considerando que con los concursos su rol y tal vez su contrato, se terminan. Esto es comprensible, puesto que la importancia de su participación en la capacitación se debía al nivel de sus conocimientos y a su capacidad de comunicarlos a las familias y organizaciones. En cambio, la capacitación en los concursos se funda principalmente en los conocimientos de una élite campesina que demuestra su superioridad de conocimientos con hechos.

Sin embargo, es necesario poner en relieve que la importancia del técnico en los concursos es aún mayor, con el cambio de rol deja de ser una especie de profesor con pocos alumnos, para convertirse en un director del plantel con muchos alumnos y profesores.

El rol de los *técnicos* es velar por:

- Recopilar y/o producir los materiales didácticos necesarios y apropiarlos a los temas del concurso.
- Poner esos materiales a disposición de los productores, promoviendo y aplicando los correctivos necesarios.
- Realizar el estricto seguimiento a los registros de calificaciones y otros.
- Apoyar a las mejores familias para que puedan enseñar al resto de los participantes.
- Organizar visitas a las parcelas de las familias sobresalientes.
- Promover y organizar concursos parciales o especiales de acuerdo con la época y en apoyo a las labores habituales de los participantes.

- Promover la difusión de las experiencias desarrolladas, a través de los medios a su alcance, como programas radiales y otros, donde las mejores familias y los organizadores tengan oportunidad de contar sus experiencias.
- Hacer seguimiento al número de familias que aplican los cambios sin necesidad de concurso y a cuantas familias copian de los participantes sin haber participado ellos mismos.
- Coordinar con otras instituciones para comprometerlas en la capacitación y en los concursos.

El *organismo o institución de apoyo financiero*, sobre la base de los acuerdos definidos con la institución ejecutora y la representación campesina, asumirá el rol consecuente para:

- Proveer los fondos necesarios para el funcionamiento del programa: personal, vehículos, materiales, etc.
- La Provisión oportuna de los premios destinados a los ganadores de los concursos.
- Seguimiento y evaluación de la eficacia y eficiencia de las acciones financiadas.

Capítulo 4

El concurso

A. Características

Una de las características centrales del sistema de capacitación PACHAMAMAN URUPA, es la realización de concursos, mediante los cuales se incentiva una sana competencia, para mostrar a las familias y comunidades que mejor manejan y cuidan los recursos naturales. De modo que la presencia y el accionar en el terreno de la entidad o proyecto que aplique este sistema, estarán basados en una secuencia de concursos con actividades que acompañan las labores habituales de los participantes, buscando introducir mejoras e innovaciones prácticas para un mejor y más eficiente manejo de sus recursos básicos.

«La estrategia para generalizar las prácticas tecnológicas, se fundamenta en concursos. Estos concursos son lanzados una vez que se ha establecido las bases y normas para los que voluntariamente desean participar». (El Ayllu, Periódico Bimensual del PAC-II, No. 20).

Las actividades propias de los concursos varían de acuerdo a la zona y al periodo agrícola. De manera general están relacionadas con: manejo y conservación de suelos agrícolas, de pastos nativos y forrajes introducidos, preparación de suelos y composturas para riego, producción y plantación de árboles forestales, manejo de ganado, introducción de cultivos hortícolas, manejo de huertos frutales y otros.

Vale la pena reiterar que los contenidos específicos para cada uno de los aspectos antes mencionados, son definidos de acuerdo a las características propias de la zona y al período agrícola. Así, pueden estar referidas a construcción de zanjas de infiltración, construcción de terrazas, cosecha de pastos nativos, conservación de forrajes, técnicas de poda de frutales y otros (Ver Anexo 1).

Durante el periodo de explicación de la metodología a las comunidades y organizaciones campesinas se promueve y convoca a los concursos sobre manejo de recursos, dando un tiempo de reflexión para que las familias y comunidades analicen la metodología planteada, hagan sus observaciones y propuestas sobre la misma y decidan su participación.

Con base en los análisis y discusiones efectuadas con los campesinos, se concretan los contenidos de los concursos que se realizarán en la región. Es decir, que se puntualizan las actividades prácticas y concretas que serán encaradas dentro del proceso de capacitación, mediante concursos:

Entre familias (inter-familiar a nivel de comunidad)
Entre comunidades(inter- comunal)

Los concursos se realizarán en periodos de tiempo determinados (6 a 8 meses) y abarcarán una serie de actividades que deberán ser ejecutadas por los participantes, con el acompañamiento de expertos campesinos y técnicos de la institución.

Los concursos *inter-familiares* se realizan dentro de cada comunidad, o sea, que las familias compiten capacitándose en el manejo de sus propios recursos en el marco de sus labores habituales. Para fines de la capacitación, en el concurso no se toma en cuenta la cantidad de recursos de cada familia, sino cómo los maneja y cómo adecua los conocimientos que le transmiten en la práctica otros campesinos conocedores de ciertas técnicas, o lo que vio en los viajes de observación.

Es importante tomar en cuenta en la programación del concurso, que hay familias ganadoras y, por lo tanto hay *premios* en cada comunidad participante. La cantidad de familias premiadas por comunidad puede variar en función del número de familias inscritas.

En los concursos inter-comunales, las comunidades compiten entre las afiliadas o componentes, por ejemplo, de una Central Campesina. Las actividades del concurso inter-comunal pueden estar referidas a trabajos comunales, como ser, construcción o limpieza de canales de riego, control de cárcavas, mantenimiento de caminos y sistemas de distribución de agua para consumo y otros.

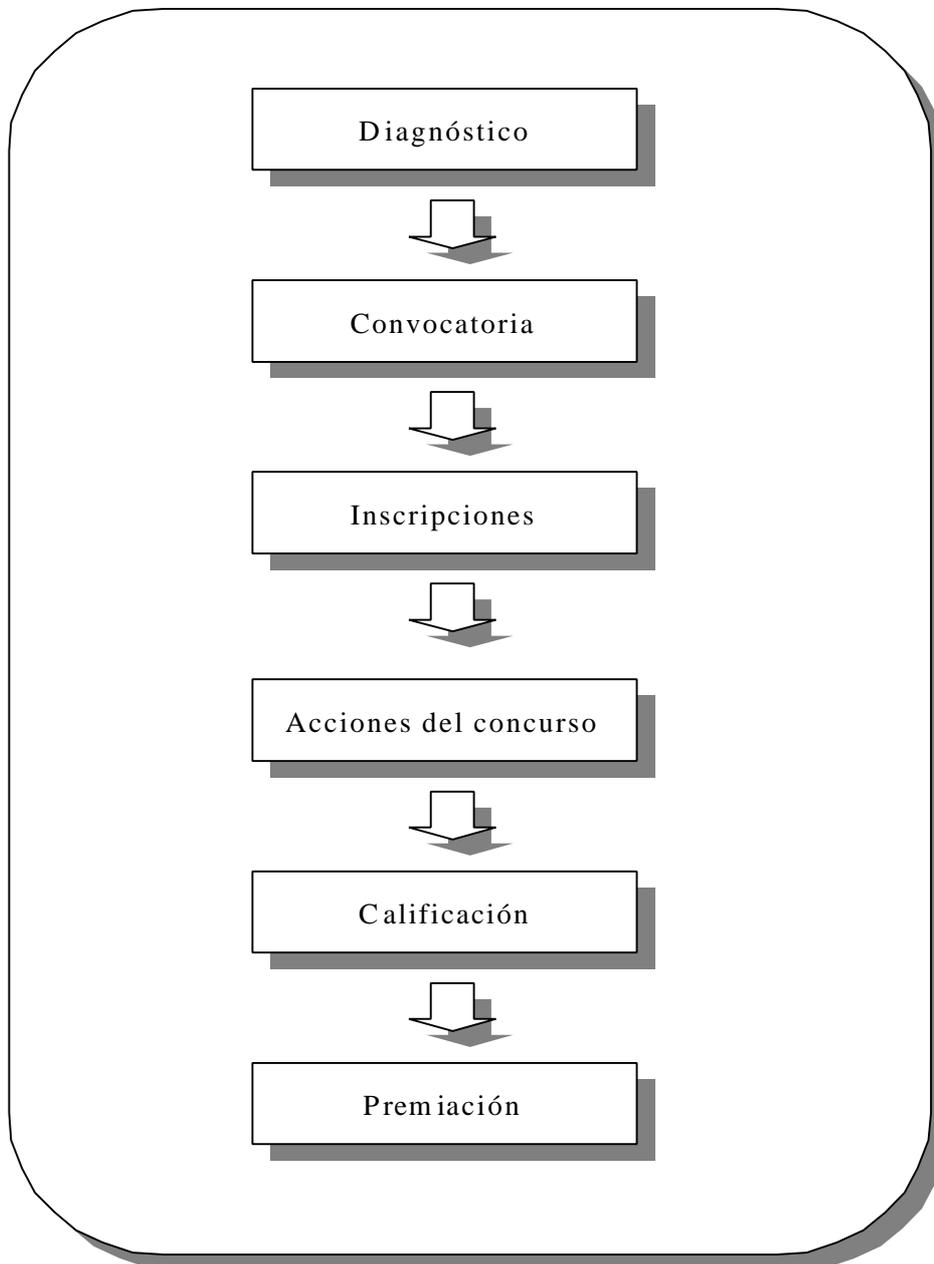
Las labores realizadas serán evaluadas por un *jurado*, compuesto por dirigentes campesinos y representantes de otras instituciones. Sobre la base de las calificaciones concedidas por el jurado al final del periodo establecido, se proclamará a los ganadores y se procederá a la entrega de los premios respectivos.

El número de comunidades premiadas pueden variar en función del número de las que compiten entre sí en cada «Central». Habrá tantas comunidades ganadoras (y premios) como «Centrales Campesinas» (o equivalente) estén inscritas. Los premios pueden ser herramientas o insumos agropecuarios, en las cantidades adecuadas, o si el proyecto tiene la capacidad suficiente, pueden ser obras de infraestructura, como obras de riego.

En determinados periodos, pueden realizarse concursos sobre temas específicos, como ser riego parcelario, esquila, poda o enjertación, de acuerdo al área en que se trabaja. Lo fundamental para estos casos, es que primero se haya realizado un proceso de capacitación con demostraciones y realizaciones prácticas por parte de los beneficiarios, es decir, que todos los participantes del PACHAMAMAN URUPA deben haber recibido una capacitación práctica en sus terrenos o rebaños, para luego demostrar sus habilidades y conocimientos en los concursos específicos. En el Anexo 2 se da un ejemplo de un concurso específico.

El siguiente es un esquema de las etapas que deben cumplirse para la realización de concursos. El desarrollo de cada una de esas etapas es motivo del siguiente acápite.

Etapas para la ejecución de concursos



B. Etapas para la ejecución de concursos

1. Convocatoria al concurso

La convocatoria oficial al concurso debe ser un documento de amplia difusión en el área del proyecto, debe llegar a todas las comunidades y organizaciones campesinas y, de ser posible, debe tener difusión radial y por otros medios.

El documento debe explicar claramente que el concurso está enmarcado dentro de un sistema de capacitación de campesino a campesino, y que tiene por objetivo lograr un manejo adecuado de los recursos naturales, para así alegrar a la madre tierra (Pachamama) y premiar a las familias y comunidades que logren mejor este cometido.

Debe especificar las instancias y modalidades del concurso, vale decir, si es tanto a nivel inter-familiar como a nivel inter-comunal. Si es en las dos instancias, explicar que las familias compiten dentro de su comunidad y entre comunidades compiten entre las que están agrupadas en una central o algo similar.

Las actividades que se realizarán en cada concurso, y los alcances mínimos que debe lograr cada participante, deben estar bien detallados. Es necesario especificar en la convocatoria *qué hacer y cuánto*; por ejemplo, cuántos metros de zanjas de infiltración, cuántos kilos de semilla de pastos nativos deberá cosechar la familia participante para poder calificar.

La inscripción es voluntaria y gratuita. Para que una comunidad tenga un concurso inter-familiar, será necesario que se inscriba un porcentaje del total de familias. El porcentaje puede ser fijado de acuerdo a las características poblacionales de las comunidades.

El cronograma debe estar bien explicitado, comenzando por fijar los períodos de inscripción de participantes, período de duración, o sea, tiempo de ejecución de las actividades programadas, fechas de evaluación y calificación y período de entrega de premios. (La duración de los concursos, de acuerdo al período y especificidad de las actividades, puede ser variable, estimándose entre seis y ocho meses por concurso).

Finalmente, la convocatoria debe consignar la conformación de los jurados calificadores -aunque no sean nombres, pero sí los cargos dirigenciales y de representación- y el detalle de los premios que estarán en juego, tanto en el ámbito familiar como de las comunidades. Se adjunta un modelo de convocatoria en el Anexo 3.

2. Inscripciones

Con el lanzamiento de la convocatoria se abre el período de inscripciones al concurso. Este período tendrá una duración prudencial y se cerrará en una fecha establecida. Las inscripciones son voluntarias y gratuitas, porque a un concurso de manejo de recursos deben entrar los que quieren aprender sin tener que pagar por ello.

Para el concurso inter-familiar se inscriben las comunidades, o sea, que el proyecto no recibe inscripciones directas de familias, sino que éstas hacen el listado correspondiente en su comunidad, eligen el Qh'olliri y llenan el formulario respectivo, que una vez firmado por las autoridades comunales debe ser entregado a los organizadores para su respectiva inscripción. Ver en Anexo 4 el modelo de boleta de inscripción.

Como se comentó antes, para que una comunidad sea tomada en cuenta para el concurso inter-familiar, debe inscribir un porcentaje, previamente determinado, del total de familias que la componen. Lo ideal

sería que participen todas las familias, situación que no siempre se dará y para evitar casos extremos es necesario considerar un porcentaje mínimo adecuado.

Para el caso del concurso inter-comunal, serán las organizaciones de segundo grado las que inscribirán a sus comunidades afiliadas que hayan decidido participar.

Se dan casos de organismos campesinos que por sus propias regulaciones, no tienen establecido el número de comunidades que deben o pueden conformar, por ejemplo, una Central Campesina. Por eso, el número de comunidades que conforman las estructuras de segundo grado puede ser muy variable. Para los fines del concurso, esta situación afecta dificultando la distribución idónea de las comunidades para que compitan entre sí, puesto que se establece originalmente que competirán entre las comunidades agrupadas bajo una organización de segundo grado, y por lo indicado anteriormente, se da agrupaciones de 3 ó 4 comunidades y otras con más de 10. Si se piensa con un espíritu de sana competencia, las posibilidades de ganar un premio son muy diferentes en cada situación. Para salvar este escollo, en los concursos inter-comunales, se puede determinar que las «centrales» que tengan por ejemplo menos de 5 comunidades participantes, deben integrarse, sólo para fines del concurso, a otra «central» y disputar entre todos los premios asignados.

3. Acciones del concurso

a) Generalidades. Inmediatamente después que concluyeron las inscripciones y están establecidos el número y distribución de familias y comunidades participantes, se inician las labores de planificación comunal, capacitación práctica y por acompañamiento, dando énfasis a las actividades programadas en la convocatoria.

Es importante tomar en cuenta las labores habituales de los beneficiarios para apoyarlas con demostraciones y prácticas adecuadas al momento, según la región, es decir que si la época es de siembra, poda o esquila, las demostraciones, prácticas, ensayos, viajes de observación estarán necesariamente referidas a esos aspectos.

Otras labores no habituales que se quieran implantar, serán realizadas en los momentos oportunos en que los beneficiarios tengan tiempo y les puedan prestar el interés necesario. Las prácticas no habituales pueden estar referidas, también según la época y región, por ejemplo, a construcción de zanjas de infiltración o recolección de semillas de pastos nativos.

b) Los encargados de la ejecución. Los encargados directos de acompañar el proceso de capacitación en campo, son los extensionistas, los Qh`olliris y los Kamanas, por lo que la coordinación entre ellos debe ser estrecha desde el inicio de las acciones, tratando de superar las barreras que se dan en la relación entre técnicos y campesinos por cuestiones de idioma, costumbres, etc.

Eso no se consigue solo con buenas intenciones. En un proceso previo, la entidad ejecutora deberá haber preparado a su personal para que asuma su trabajo con la mentalidad que propone el PACHAMAMAN URUPA, o sea, reconociendo en principio que el campesino posee un conjunto de conocimientos técnico/empíricos y una visión del mundo que lo rodea, según los cuales se desenvuelve y realiza sus actividades productivas, desarrollando capacidades y aptitudes que le permiten enfrentarse a las condiciones que el medio le propone.

Por otra parte, las acciones a ejecutarse requieren que el personal encargado esté entrenado en el uso de técnicas educativas y de comunicación que le permitan desenvolverse con mayor eficiencia en su labor. Por ello, será muy importante la capacitación del personal en ese sentido con la anticipación debida.

c) Reuniones de programación. Las reuniones periódicas entre los extensionistas, Kamanas y Qh`olliris, para analizar los trabajos ejecutados y programar los siguientes, deben ser verdaderas

instancias de capacitación, donde se amalgamen los aspectos teórico/conceptuales de los técnicos, con los eminentemente prácticos de aplicación de los Qh`olliris y Kamanas.

Se debe entender que éstas no son reuniones para pedir informes y dar instrucciones, son reuniones de análisis y programación participativa, donde los Qh`olliris y Kamanas, por su experiencia práctica y conocimiento del medio deben asumir un rol importante en la toma de decisiones.

d) La capacitación. La capacitación a las familias participantes se realiza por acompañamiento. Este es un método de capacitación práctica según el cual técnicos y campesinos especialistas realizan la transmisión de la tecnología, ejecutándola y no sólo dirigiéndola; así ambos demuestran prácticamente lo que predicán, acompañando las labores habituales de los beneficiarios y las programadas por el concurso.

La labor de capacitación se realiza en los terrenos de las familias participantes, mostrándoles las técnicas, recuperadas o modernas, que permitirán mejores resultados, sin dañar el medio y sin recurrir a medios que están fuera de su alcance, como el crédito.

«No se intenta desconocer los conocimientos científicos y modernos en el desarrollo del PACHAMAMAN URUPA, se plantea que las prácticas y actividades no dependan de insumos externos y de crédito, porque ellos representan en última instancia costos. Todas estas actividades deben ser sostenibles, en el sentido que estén en armonía con el manejo y cuidado de los recursos naturales, en un enfoque agroecológico, de producir sin destruir. También debe ser sostenible en el sentido que pueda ser practicado por las comunidades sin dependencia de insumos, equipos externos y crédito. Se ponen en práctica técnicas al alcance de los campesinos y que estén debidamente comprobadas». (POST-PAC, 1995:36)

Se debe buscar e identificar en la región, incluso fuera del radio de acción del proyecto, a campesinos que se destaquen por sus conocimientos en el cuidado de los recursos naturales o en el manejo eficiente de sus parcelas de producción, huertos frutales o hatos ganaderos. Se conversará con ellos para explicarles que su labor será utilizada como ejemplo dentro del programa de capacitación y que sus tierras o instalaciones servirán como centro demostrativo para otros campesinos.

Una vez conseguida su aprobación, se programarán viajes de observación, tanto con grupos de Qh`olliris, como con las familias participantes, para que vean cómo con los mismos medios y en similares condiciones, se pueden obtener logros y beneficios con la aplicación de técnicas y prácticas adecuadas. Las charlas e intercambio de ideas que se dan entre los visitantes y el campesino que maneja bien sus recursos, es también una instancia de capacitación práctica de campesino a campesino.

4. Calificación de los concursos

La calificación del trabajo realizado por los participantes, está a cargo de un jurado conformado por dirigentes campesinos, Kamanas, Qh`olliris y técnicos invitados. En realidad son varios jurados, porque sería muy difícil que un sólo jurado califique a todas las familias y comunidades participantes.

Lo más adecuado es conformar jurados en cada comunidad para que califiquen en forma cruzada, es decir, que los dirigentes, Qh`olliris, etc. no califiquen a las familias de su comunidad sino a las de otra comunidad participante. Así se evita favoritismos o enconos que puedan existir dentro de las comunidades y, por otra parte, se ahorra tiempo en el sentido de permitir que a la vez puedan calificarse todas las comunidades.

En el caso de los concursos inter-comunales, se pueden conformar jurados por cada «Central» participante y luego se procede como en el anterior caso, o sea, que los dirigentes de una «Central» no califiquen a sus comunidades.

Para evitar susceptibilidades y malentendidos es preferible que los extensionistas de la institución ejecutora no participen como jurados, en cambio es conveniente la participación de otras instituciones, especialmente si están relacionadas con la problemática de los recursos naturales y el medio ambiente.

De acuerdo a las actividades del concurso y en concordancia con lo estipulado en la convocatoria se deben preparar formularios de calificación para facilitar la labor de los jurados, cada miembro tendrá un formulario para hacer su calificación a cada familia o comunidad.

En cada una de las actividades programadas se asigna la mayor puntuación a quien haya realizado el mayor y mejor trabajo, es decir si se fijó como meta mínima, por ejemplo, siembra de 2.000 m². de pasto nativo, los que cumplieron esa meta serían los que obtengan la puntuación máxima en esa actividad, por ejemplo, 50 puntos; pero, si alguno de los concursantes sembró 3.000 m². sería él quien tendría derecho a la mayor puntuación y así porcentualmente el resto de participantes de acuerdo al trabajo realizado, tomando siempre en cuenta la calidad del trabajo como referencia principal.

En la práctica normalmente sucede que las metas mínimas son superadas ampliamente por la mayor parte de los concursantes, y de esa manera los que sólo cumplen la meta mínima para ser tomados en cuenta, ganan muy pocos puntos y prácticamente no tienen opciones para ser ganadores.

En la calificación se tomará en cuenta el cumplimiento de metas mínimas para cada actividad programada, así que los jurados tendrán que medir, pesar y evaluar cualitativamente el trabajo de cada familia y/o comunidad participante; todo ello quedará en la hoja de registro correspondiente (Ver Anexo 5).

El resultado final de la calificación, refrendado con la firma de todos los jurados, es inapelable y se entregarán los premios a las familias y comunidades ganadoras de acuerdo con esos resultados (Ver Anexo 6).

5. Premiación

Una vez obtenidos los resultados finales del concurso, es conveniente hacer conocer los mismos a las autoridades campesinas y fijar las fechas de entrega de los premios a los ganadores.

Como se dijo antes, al considerar la convocatoria, los premios pueden ser semillas, herramientas, reproductores o incluso obras de infraestructura -por lo menos, hasta ahora, esa ha sido la modalidad en la experiencia de la aplicación del PACHAMAMAN URUPA-. Se desechó la idea de entregar premios en efectivo porque se argumenta que pueden darle malos manejos o crear disputas, especialmente en el caso de los premios en el ámbito de comunidades.

«...Se revela una de las permanentes desconfianzas de los proyectos de desarrollo con relación al uso de los recursos por las comunidades. Cualquiera sea el discurso, en el fondo se cree que los campesinos no sabrán hacer uso eficiente del dinero y que debe ser el proyecto el que decida por ellos, o les consulte en una gama de opciones limitada» (Wiener F., H., 1994:28).

En este punto y sobre el tema, sería pertinente analizar la contradicción de buscar el desarrollo económico de una población de la cual se desconfía en cuanto a sus decisiones económicas. Por lo dicho, la entrega de premios en efectivo puede ser una posibilidad, que deberá analizar cuidadosamente la institución ejecutora.

La entrega de los premios debe ser un acto público donde la comunidad pueda verificar la seriedad, el cumplimiento de lo prometido y reconocer a las familias ganadoras. Para fines de control las familias que

ganan premios deben firmar un acta donde se especifique clase y cantidad de premios recibidos. Esta acta debe además ser firmada por las autoridades comunales.

Si bien con la entrega de premios prácticamente termina un concurso, las acciones deben continuar, esto quiere decir que con la antelación necesaria se tendrá que elaborar la convocatoria al nuevo concurso y lanzarla en el momento oportuno, de tal forma que la acción sobre el terreno tenga continuidad con nuevas actividades adecuadas al período agrícola y/o pecuario.

C. Medición de metas

El método del concurso permite fijar metas mínimas de actividades concretas que deben ser realizadas por las familias y comunidades participantes, en tiempos prefijados.

Por otra parte, las actividades están directamente relacionadas o dirigidas al buen manejo de los recursos básicos y son eminentemente prácticas. De esta manera, con los resultados de la calificación de los concursos se tiene una cuantificación real de las metas alcanzadas en el área de trabajo, en cuanto a acciones efectivamente ejecutadas en provecho del buen manejo de sus recursos.

Este es un instrumento importante no sólo porque permite a la institución ejecutora medir su grado de cobertura y la respuesta campesina a su intervención sino que también permite, estimando y valorizando el número de jornales que habrían empleado los campesinos para realizar las acciones programadas, calcular la eficiencia de la inversión realizada en sueldos de personal, premios, etc.

Los impactos o efectos según las acciones realizadas, requieren de distintos tiempos para mostrarse y poder ser evaluados. Los impactos a plazo inmediato o mediano en la productividad o en la protección del medio ambiente, deben ser evaluados con métodos adecuados a la realidad en períodos y plazos convenientes que permitan realizar los ajustes necesarios oportunamente.

Para finalizar este capítulo, en el siguiente cuadro se presenta un resumen de los objetivos, procedimientos, responsables y resultados esperados en cada una de las etapas para la realización de los concursos.

Etapas para la realización de concursos

ETAPA	OBJETIVO	PROCEDIMIENTO	RESPONSABLES	RESULTADOS ESPERADOS
CONVOCATORIA	Dar a conocer las reglas de juego y las acciones que se ejecutarán en el concurso de manejo de recursos.	Documento escrito. Reuniones c/dirigentes Asambleas comunales Difusión Radial	Técnicos Dirigentes	Comprensión y motivación en los futuros participantes.
INSCRIPCIONES	Levantar registro de familias y comunidades interesadas en participar	Concursos inter-familiares a través de la autoridad comunal. Concursos inter-comunales mediante autoridad inter-comunal reconocida	Técnicos Dirigentes Qh'olliris	Registro de número de familias y comunidades participantes.
EJECUCIÓN DEL CONCURSO	Incentivar una sana competencia en el manejo de recursos naturales, buscando mayor eficiencia y productividad.	Capacitación práctica en el manejo de recursos por acompañamiento y de campesino a campesino.	Qh'olliris. Kamanas Comunarios Técnicos.	Intercambio de experiencias prácticas entre técnicos y campesinos y entre campesinos buscando un uso más eficiente de sus recursos.
CALIFICACIÓN	Identificar a las familias y comunidades que mejor manejaron sus recursos	Labor realizada por jurados que no califican a su misma comunidad	Dirigentes Qh'olliris Kamanas Técnicos	Cuantificación de metas alcanzadas.
PREMIACIÓN	Reconocer y retribuir el esfuerzo realizado por los participantes	Entrega de premios en acto Público	Institución Ejecutora Dirigentes	Incentivo a la futura participación.
MEDICIÓN DE METAS	Evaluar el trabajo realizado	Análisis comparativo de metas resultados y medios	Técnicos Personal administrativo Dirigentes	Evaluación objetiva en términos de eficacia y eficiencia

Capítulo 5

La capacitación

A. Procesos de capacitación

El personal que acompaña las acciones de la capacitación en campo, está constituido por los extensionistas y promotores de la institución ejecutora, y Qh`olliris y Kamanas en representación de los campesinos.

El proceso formal de capacitación sería que los extensionistas capaciten a los Kamanas, éstos a los Qh`olliris y los Qh`olliris a las familias participantes, sin embargo, por todo lo explicado anteriormente, en el sistema PACHAMAMAN URUPA en realidad se da un proceso de capacitación en ambos sentidos, dándose en cada instancia una adecuación de la técnica o conocimiento que se transfiere, convirtiendo a cada uno de los actores en un facilitador para la ejecución de las acciones programadas.

1. Los extensionistas

Los técnicos deben estar identificados con los campesinos, valorar su conocimiento y experiencia práctica, respetar sus costumbres y estar predispuestos a entregar sus conocimientos con un enfoque agroecológico y adecuado a las posibilidades reales de los beneficiarios.

Para cumplir eficientemente su cometido, los técnicos deben estudiar y analizar la problemática agroecológica de la región, pues así estarán preparados para poder sugerir las acciones específicas que deben ejecutarse con miras a superar las deficiencias en el manejo de recursos naturales y productivos.

En la práctica acompañan a los campesinos, ejecutando con ellos las acciones de sus labores productivas habituales y las programadas para el concurso, aprendiendo de la experiencia práctica de los campesinos y enseñando las tecnologías o innovaciones adaptadas al medio ecológico, a los recursos propios del agricultor y compatibles con sus necesidades y aspiraciones.

Por otra parte, los extensionistas deben capacitar a los Kamanas, planificar y coordinar las acciones con ellos y con los Qh`olliris y guiar las actividades de las comunidades escuela.

«El asesor campesino es preferentemente una persona con una formación generalista, con una gran capacidad de observar y de escuchar. Si bien son importantes los conocimientos profesionales específicos, es más importante que el asesor conozca sus propias limitaciones y en este caso consulte a los especialistas del ramo. Imprescindible en la personalidad del asesor campesino es el respeto a las personas que habitan el campo, a su cosmovisión y a sus organizaciones» (Augstburger, 1990:22).

2. Los Qh`olliris

Cada comunidad participante deberá nombrar un guía para trabajar en las labores de capacitación. Ésta persona debe ser conocedora práctica del manejo de recursos o interesada en aprender y colaborar con su comunidad. Dentro del sistema PACHAMAMAN URUPA en la región del altiplano boliviano se lo denomina Qh`olliri, que en lengua aymara significa «el que guía el arado». Por asimilación, en el sistema se lo reconoce como el que, junto al extensionista, muestra el camino y guía a su comunidad para el buen manejo y cuidado de los recursos y la mejora de la producción.

«...aún dentro de las comunidades más tradicionales siempre encontraremos innovadores y conductores de grupo que estén dispuestos a recibir y escuchar a los agentes de extensión y sean más proclives a aceptar los cambios. Son ellos justamente los individuos sobre los cuales hay que

apoyarse para desplegar las estrategias de cambios y poder difundir las innovaciones...» (Lacki, P., s/a:14)

En algunos casos las comunidades pueden nombrar más de un Qh`olliri, según especialidades, por ejemplo, Qh`olliri de pastos, Qh`olliri de forestación, etc. Se espera que los Qh`olliris nombrados por las comunidades sean campesinos experimentados en el manejo de recursos naturales, interesados en su recuperación o conocedores de prácticas ancestrales, interesados en asimilar nuevas técnicas, además de estar dispuestos a compartir sus conocimientos y experiencia con los compañeros de su comunidad y región.

Los Qh`olliris trabajan en su comunidad y son los encargados de poner en orden en ella, todo lo referente a su especialidad. Trabajan con todas las familias inscritas. Reciben apoyo para su labor de capacitación de los Kamanas, de los extensionistas y de otros expertos que pueden ser contactados por la institución ejecutora.

El Qh`olliri puede ser varón o mujer. Generalmente es difícil conseguir la participación de la mujer campesina en labores donde tiene que capacitar a las familias de su comunidad, sin embargo, en la práctica se han dado casos de mujeres que se desempeñaron muy bien como Qh`olliri. De otra parte, es un hecho que las mujeres, como encargadas del pastoreo del ganado, conocen muy bien sobre las praderas nativas. En este sentido, es recomendable su nombramiento para así poder también incentivar la participación del resto de mujeres de la comunidad. Esta situación es especialmente recomendable en regiones donde se producen migraciones periódicas de los varones, que dejan sus zonas por ciertos períodos, para ir a buscar y realizar trabajos que les permitan asegurar ingresos necesarios para su subsistencia y la de su familia.

El entrenamiento de los Qh`olliris debe ser fundamentalmente práctico complementado con períodos de instrucción en «comunidades escuela» y viajes de observación. Para evitar crear mayor dependencia hacia la institución, los Qh`olliris no reciben pago por su labor y trabajan cumpliendo un compromiso con su comunidad y sus dirigentes. En ocasiones cumplen las funciones de «Secretario de Agricultura» de su organización comunal.

En las primeras experiencias se entregaba mensualmente un monto de dinero a las comunidades participantes, para que con él, si así lo veían conveniente, paguen a su Qh`olliri; caso contrario podían destinar ese dinero para otras necesidades comunales. Posteriormente se suprimió este pago, para evitar que las comunidades se inscriban interesadas, sólo o principalmente, en recibir ese dinero. La práctica de varios años demostró que el compromiso que adquieren los Qh`olliris con su comunidad, generalmente es cumplido con dedicación y adecuadamente sin recibir remuneración económica por parte de la institución ejecutora.

3. Los Kamanas

El sistema de capacitación además de los Qh`olliris que trabajan en su comunidad, requiere de la participación de especialistas campesinos que trabajen en varias comunidades (por ejemplo, una Central Campesina) coadyuvando en la capacitación de los Qh`olliris y en el relacionamiento entre éstos y entre comunidades participantes. Estos campesinos que se destacan por su conocimiento y dominio de alguna técnica de manejo de recursos naturales son elegidos de entre los Qh`olliris y/o en situaciones necesarias, traídos de otra zona. Dentro de PACHAMAMAN URUPA a estos especialistas campesinos multicomunales se los denomina «Kamanas», utilizando el término aymara que en las organizaciones tradicionales identifica a *la persona encargada de distribuir y controlar los turnos de riego en las comunidades.*

Con base en una evaluación de los Qh`olliris se puede elegir a los Kamanas que coordinarán labores entre las comunidades participantes, los Qh`olliris y extensionistas y que, además, monitorean las labores de los Qh`olliris. Lo que se busca es que los Kamanas se conviertan en verdaderos especialistas campesinos al servicio de su región, a través de la práctica, el apoyo y acompañamiento de los extensionistas y la asistencia que les dé el proyecto para que concurran a otras instancias de capacitación.

Puede darse el caso de tener que recurrir a campesinos expertos(Kamanas) de otra zona o región que tenga características similares, para que demuestren y enseñen alguna técnica que ellos dominen y que puede ser útil y conveniente para los que están participando en las acciones propuestas por el PACHAMAMAN URUPA.

Como ejemplo de experiencia práctica, el PAC II que trabajaba en una región de La Paz (Bolivia), contrató 3 campesinos de una región de Arequipa (Perú) que se caracteriza porque sus pobladores aplican técnicas de riego parcelario realmente efectivas, para que transmitan esos conocimientos y tecnología de habitual aplicación en su región, a los campesinos de áreas que sólo conocen el riego por inundación, sin ninguna preparación de los terrenos para el riego.

Los Kamanas traídos de otras regiones, obviamente deben recibir una retribución por su trabajo, el cual puede tener una duración variable de acuerdo a la actividad específica, que puede abarcar todo el tiempo de duración de un concurso, o ser requerido sólo por períodos específicos en los que sea adecuado realizar determinadas prácticas y demostraciones según la región, como puede ser, esquila de ovinos o camélidos, poda en frutales, u otras. Las condiciones específicas de participación de los Kamanas «externos», serán determinadas de acuerdo a cada situación particular.

Los Kamanas propios de cada región, elegidos de entre los Qh`olliris, también reciben una remuneración por parte de la institución ejecutora, a objeto de compensar sus esfuerzos para cumplir su tarea en varias comunidades, que implica no sólo alejarse de sus labores habituales en sus tierras, sino destinar tiempo para trabajar en otras comunidades.

Se establece que ningún Kamana local destine más de 15 días al mes a esta labor, para evitar que abandonen sus tareas habituales como comunarios y productores agropecuarios. Pues, hay que reiterarlo, no debe descuidar sus propias actividades y, por el contrario, el manejo de sus parcelas agrícolas o de su establecimiento ganadero, deben ser ejemplos en su comunidad. Los Kamanas establecen su cronograma de trabajo en coordinación con los Qh`olliris, las comunidades, las familias participantes y el extensionista, en función de las actividades programadas y su disponibilidad de tiempo. Así el Kamana cumple su labor mensual en días discontinuos o utilizando medias jornadas, como mejor permita su tiempo disponible.

B. Centros demostrativos

Siempre se puede encontrar campesinos que se destacan, ya sea porque manejan de tal forma sus recursos que se permiten obtener mejores resultados, agrícolas o pecuarios, que el resto de los habitantes de la región, o sobresalen porque dominan o manejan bien alguna técnica que les fue transferida por sus antepasados, o la aprendieron en cualquier circunstancia, como ser, asistencia a cursos, u observación y práctica en otra región.

Pueden darse similares circunstancias con comunidades enteras, donde es común el uso de algunas prácticas que no se ejecutan en toda la región. Esto puede darse porque mantienen vigentes enseñanzas ancestrales que fueron abandonadas por los habitantes de otras comunidades, o porque asumieron las enseñanzas que les fueron impartidas por algún organismo o institución que trabajó con ellos.

Estos sitios, terrenos particulares o comunidades íntegras deben ser debidamente aprovechados durante la ejecución del proceso de capacitación PACHAMAMAN URUPA, como verdaderos *centros demostrativos* para el entrenamiento de Qh'olliris y familias participantes. El efecto en los participantes es muy distinto cuando comprueban los resultados o productos obtenidos por otros campesinos iguales a ellos y con las mismas condiciones, que cuando ven resultados en parcelas demostrativas en centros de investigación o estaciones experimentales. El intercambio de ideas y planteamientos es más fluido entre campesinos que conocen la realidad en que se desenvuelven.

1. Viajes de observación

Los viajes de observación tienen la finalidad de mostrar a los participantes, justamente esas experiencias y vivencias, para que luego las adecuen y apliquen en sus terrenos y comunidades.

Los viajes se organizan para 15 o 20 personas por vez, y pueden tener duración de 1 a 2 días, según la distancia y actividad a realizarse. Lo importante es que previamente se coordine con el campesino o la comunidad que será visitada, para que esperen y puedan explicar lo que corresponda y absolver las preguntas de los visitantes. Es conveniente, según la época, procurar que los visitantes puedan ejecutar la práctica ayudando en sus labores al campesino y su familia o a la comunidad si se trata de una labor comunal.

Para estos viajes la institución ejecutora deberá prestar el apoyo logístico necesario para el traslado de los participantes, ya sea facilitando vehículos o contratándolos.

Es necesario aclarar que, no obstante lo dicho anteriormente, es obvio que también *pueden y deben programarse viajes de observación a centros experimentales que existan en la región, de donde, con seguridad, se pueden obtener provechosas experiencias*. Pero, para fines del PACHAMAMAN URUPA, las experiencias propias de campesinos y comunidades son sus verdaderos centros demostrativos, pues en las conversaciones e intercambio de ideas entre campesinos se ejecuta una parte de la capacitación de campesino a campesino.

Para los viajes de observación es recomendable la preparación y uso de guías de observación que permitan concentrar la atención de los participantes y así hacer la observación más sistemática y productiva.

2. Comunidades escuela

En el caso de las comunidades que resaltan por el manejo y cuidado de sus recursos naturales, el planteamiento es que además de centros demostrativos se conviertan en «Comunidades Escuela» donde se capacite a los Qh'olliris en periodos de entrenamiento supeditados a contenidos específicos fundamentalmente prácticos, sobre la base de su accionar habitual.

No se requiere ningún tipo de infraestructura específica, es decir, para ser comunidad escuela no debe estar necesariamente equipada con aulas, salas de reunión, etc., sino que debe ser una comunidad donde se maneje y se cuiden adecuadamente los recursos naturales en el contexto comunal.

Difícilmente se podrá conseguir una comunidad que sea un ejemplo en el manejo de todos sus recursos, pero sí hay las que se distinguen por el manejo de algún recurso específico, entonces se nombran las comunidades escuela de pastos, de riego, etc., donde los Qh'olliris reciben un entrenamiento práctico en el manejo de ese recurso, aprenden haciendo, trabajando con los comunarios, los extensionistas y técnicos especialistas.

En la experiencia práctica de ejecución del PACHAMAMAN URUPA, se han nominado algunas comunidades escuela, pero aún no se ha logrado implementar el funcionamiento de una verdadera comunidad escuela. La dinámica de los concursos genera un ritmo de trabajo más inclinado hacia las actividades con los concursantes, descuidándose este aspecto, lo que da como resultado un insuficiente entrenamiento de los Qh'olliris.

En la implementación de nuevos programas con la aplicación del sistema PACHAMAMAN URUPA, se debe considerar con detenimiento y puntualmente el funcionamiento de las comunidades escuela, destinando en el cronograma respectivo, periodos de entrenamiento de Qh'olliris y definiendo contenidos de su capacitación.

C. Instrumentos de apoyo

Aunque la capacitación en este sistema es eminentemente práctica, para apoyar el proceso es necesaria la elaboración de *material divulgativo*, adecuado a los fines que se persiguen y a las capacidades de los beneficiarios. Las cartillas, boletines o folletos deben tratar temas específicos en un lenguaje adecuado, de fácil comprensión y tener muchas ilustraciones y dibujos a color.

Los contenidos deben ser elaborados por los extensionistas y Kamanas y validados por hombres y mujeres de base para adecuar el mensaje teórico a la percepción campesina. El formato final puede ser encargado a un especialista en diagramación. El mismo procedimiento debe seguirse en la elaboración de otro tipo de materiales, como pueden ser los videos que muestren a los mismos campesinos realizando las labores o acciones que se quieren demostrar.

Es también conveniente utilizar instrumentos muy elementales, pero que son efectivos para demostrar ciertos procesos, como por ejemplo la «caja de erosión» que permite mostrar los efectos del agua sobre distintos tipos de suelo o con distintos grados de cobertura vegetal, o el nivel en «A», que puede ser construido por cualquier campesino y luego usarlo en las curvas de nivel para sus cultivos en ladera o para la conducción del agua de riego.

También es necesaria la obtención de material de apoyo para los extensionista, tanto en sus ramas específicas como en su labor de capacitador.

La *coordinación interinstitucional* es otro instrumento que puede ser muy útil para los fines del proyecto, especialmente si se consigue la participación de instituciones y expertos que trabajan en agroecología, pues ello puede ayudar mucho para definir contenidos y acciones concretas para enfrentar la problemática agroecológica de la región.

A MANERA DE CONCLUSION

A. Algunas observaciones

La adopción del sistema de capacitación de campesino a campesino implica un dispositivo institucional que, sin ser de complicadas estructuras y marcha, requiere no obstante, adaptar y cuidar varios aspectos:

La capacitación del personal

Para que los técnicos se apropien con creatividad del método y para que éste rinda, quizás lo más difícil sea romper con los esquemas clásicos del extensionismo. Toda institución que querrá aplicar el método, deberá velar por una contratación selectiva de sus técnicos y dotarlos de los conocimientos necesarios escritos en la presente guía. El intercambio con instituciones más avanzadas resulta en una inversión rentable.

Planificación, seguimiento y evaluación

Por la versatilidad del método es necesario adoptar un sistema de planificación, seguimiento y evaluación coherente y flexible. Un defecto observado es que muy fácilmente el técnico promotor del Pachamaman Urupa se abandona y lleva el proyecto hacia una actitud «metista», olvidándose, si la dinámica de seguimiento y evaluación le permite la medición de las actividades dentro los múltiples procesos desencadenados por el método: organizacional, difusivo, productivo, ecológico, etc.

Dada la necesaria finalización de los proyectos, es imprescindible apreciar permanentemente su viabilidad para retirarse en momento oportuno.

La financiación

Puede parecer asistencialista la modalidad de «retribuir con premios» a los mejores campesinos». Habiendo medido y comparado la relación costo-beneficio de este tipo de capacitación con tipos clásicos, se concluye que la relación es netamente favorable para el Pachamaman Urupa. El impacto provocado bajo impulso del método justifica el monto y la modalidad de los premios.

Por otra parte, por el beneficio que trae el método la tendencia observada es la diversificación de las fuentes de financiación. Desde gobiernos municipales hasta organizaciones campesinas se interesan por este tipo de método porque coincide con políticas y estrategias propias. Es el rol de la institución promotora de buscar estos actores emergentes para articular prácticas comunes y complementarias.

Sobre los kamanas

Si bien el manejo administrativo y de apoyo logístico a la implementación y ejecución del sistema de capacitación PACHAMAMAN URURPA, en determinada zona o región, está a cargo de la entidad ejecutora utilizando su estructura y mecanismos establecidos, es necesario especificar algunas características relacionadas con el pago a los Kamanas.

En el caso de los Kamanas externos, - o campesinos que es necesario que se los traslade desde otras zonas, según los requerimientos específicos -, se harán los convenios o contratos respectivos de tal manera que sean convenientes tanto para el «experto campesino», como para quien lo contrata.

Como se explicó antes, para los Kamanas locales se establece una forma de pago por día trabajado o jornal, normándose que deben destinar a esta labor un máximo de 15 días por mes, para evitar que

abandonen sus trabajos habituales como productores. Además, como su labor debe ser eminentemente práctica, dentro del máximo de 15 días por mes, no se reconocen más de dos jornales por asistencia a reuniones.

Para demostrar los días trabajados, cada Kamana debe llenar un formulario de seguimiento de las actividades, especificando fecha, comunidad y acciones emprendidas. Esos formularios, con el visto bueno del técnico, son luego entregados a las instancias que correspondan, tanto para el seguimiento de la programación general, como para que se proceda al pago respectivo.

Todo lo anteriormente detallado está con relación a la experiencia hasta ahora realizada. Ciertamente resulta problemática y ambivalente la posición del Kamana entre la institución y sus pares campesinos.

Seguramente pueden darse otras formas de tratamiento a esta situación, incluso tal vez las mismas organizaciones campesinas puedan asumir las responsabilidades de retribución a los Kamanas mediante formas que no siempre signifiquen pago en efectivo. Otra alternativa sería, una vez se haya reconocido una cantidad suficiente de Kamanas en una región, la constitución de una Asociación autónoma de Kamanas, pudiendo vivir de los servicios ofrecidos a las instituciones de desarrollo.

Corresponde a quienes estén interesados en ejecutar este sistema, analizar y encontrar las fórmulas que puedan enriquecer esta experiencia.

B. Resumiendo el método

El sistema de capacitación PACHAMAMAN URUPA, es una propuesta para organismos e instituciones que trabajan con campesinos de regiones que presentan desequilibrios ecológicos y niveles bajos en la producción agropecuaria.

Integra las labores de asistencia técnica y capacitación, en un proceso que se realiza en las mismas parcelas de los agricultores, acompañándolos en sus labores habituales y con los recursos que están a su alcance. Toma en cuenta a la familia en todas acciones sin discriminar a nadie por edad, sexo o nivel de instrucción.

Reconoce a los campesinos como portadores de un conjunto de conocimientos que, en la práctica, les permite adaptarse a su medio y producir para su subsistencia y la de sus familias.

Con esas premisas, los técnicos que acompañan el proceso de capacitación asumen un nuevo rol más allá de la clásica función del extensionista.. Ya no dirigen las acciones: propician la transmisión de conocimiento de campesino a campesino y la recuperación y/o adaptación de tecnologías ancestrales o de procesos que sean convenientes y que puedan ejecutarse con los recursos existentes. No desechan las tecnologías de punta, sino que promueven su aplicación gradual, en la medida en que se mejoren los rendimientos con el manejo adecuado de los recursos existentes.

Los campesinos y comunidades que manejan bien sus recursos o que hacen uso y dominan alguna práctica adecuada, son ejemplos que deben ser replicados; para esto se organizan viajes de observación para que otros campesinos vean los resultados obtenidos con el manejo adecuado de los mismos recursos que ellos poseen. Las comunidades que resaltan pueden convertirse en «comunidades escuela» para que en ellas se entrenen campesinos de la región y donde se puedan ir ensayando innovaciones en el proceso gradual de aplicación de tecnología.

Por otra parte, el sistema exige que cada comunidad participante nombre un Qh'olliri, que debe trabajar con las familias de su comunidad ejecutando las acciones programadas por el PACHAMAMAN URUPA. El Qh'olliri puede ser varón o mujer; es quien guía a la comunidad para el buen manejo de los recursos.

Entre los Qh'olliris se elige a los Kamanas que coordinan labores entre comunidades, Qh'olliris y técnicos. Reciben apoyo y entrenamiento para que se conviertan en expertos campesinos en el manejo de recursos.

Los contenidos de la capacitación en el PACHAMAMAN URUPA son variados y específicos para las condiciones de la región donde se aplica el sistema y tiene que ver con el manejo de suelos, agua, pastos, ganado y forestación.

Emulando la competencia se organizan concursos a nivel interfamiliar e intercomunal, para premiar a los que mejor manejan sus recursos, dentro de un espíritu festivo y de respeto a las tradiciones y ritos propios de la región.

Otro aspecto importante es que el PACHAMAMAN URUPA reconoce y busca fortalecer las organizaciones campesinas; por ello, coordina y apoya todo su accionar en la organización campesina vigente donde se aplica el sistema.

Por lo expuesto y por la experiencia práctica de varios años de ejecución práctica, se puede decir que el sistema de capacitación PACHAMAMAN URUPA, es una opción viable que promueve la participación campesina en todas sus instancias, puede ser adaptada a distintas regiones y situaciones y los contenidos de capacitación también pueden abarcar un amplio rango de temas y problemas concretos. Corresponde a las instituciones, organizaciones campesinas, técnicos independientes y en fin, a toda persona interesada, aportar con sus ideas y experiencias para mejorar la propuesta del PACHAMAMAN URUPA.

Anexos

Anexo 1

Ejemplos de contenidos de capacitación para el manejo de recursos

Para el manejo y conservación de suelos agrícolas:

- Construcción de zanjas de infiltración.
- Cavado de hoyos y bateas de infiltración.
- Construcción de terrazas de formación lenta.
- Construcción de terrazas de banco.
- Control de cárcavas.
- Surcos en contorno.

Para el manejo y conservación de pastos nativos y forrajes introducidos:

- Cosecha de pastos nativos.
- Siembra de pastos nativos e introducidos.
- Siembra de alfalfa a secano y bajo riego.
- Marcado de áreas para el pastoreo rotativo.
- Marcado de áreas de reserva.
- Conservación de forrajes.

Para la preparación de suelos y composturas para el riego parcelario y el riego temporal:

- Preparación de suelos y composturas para el riego.
- Siembra de cultivos bajo riego.
- Manejo de agua a nivel de parcela.
- Construcción de tomas y canales para el riego temporal.
- Construcción de Kotañas (reservorios de agua).

Para forestación:

- Producción y plantación de árboles.
- Cuidado y protección de árboles plantados.
- Viajes de observación y recolección de semillas.

Para el manejo de ganado:

- Higiene del corral.
- Mejoramiento de la relación animales - forrajes.
- Mejoramiento de la relación hembras por macho.
- Cómo evitar la consanguinidad.
- Técnicas de esquila.
- Apoyo a la sanidad animal.
- Conservación del Guano.

Para el manejo integral de huertos frutales y de colmenas:

- Técnicas de poda e injertación.
- Muestreo y métodos de control de plagas y enfermedades.
- Introducción y manejo de colmenas standard.

Anexo 2

Concursos específicos

La modalidad de éstos varía de acuerdo a la actividad específica. A manera de ejemplo, se describe el desarrollo de un concurso de riego parcelario.

En primer lugar, y por el tiempo adecuado, mediante expertos regadores se capacita en la práctica sobre las técnicas que se quiere difundir, relacionando la preparación del terreno, los caudales a manejarse y el cultivo a implantarse.

Luego se pueden formar equipos de regadores (3 a 5 personas) y los que demuestren eficiencia pueden representar a sus comunidades en el concurso especial que puede ser intercomunal, intersectorial, etc.

Para la realización del concurso se elige una comunidad que pueda proporcionar el terreno requerido y con suficiente caudal para riego.

Se definen las fechas de concurso y se hace la promoción respectiva.

Para la fecha establecida, el terreno asignado se divide en parcelas de igual tamaño, de acuerdo al número de equipos inscritos. El primer día de concurso se asigna, por sorteo, una parcela a cada equipo para que procedan a los trabajos de preparación de terrenos, elaboración de composturas para riego y siembra.

Los organizadores entregarán a cada equipo una cantidad de semillas de hortalizas, pastos, tubérculos o plantines, en cantidad suficiente para las parcelas que se están trabajando y que necesariamente serán de igual superficie.

Cada equipo deberá dividir su pequeña parcela en 2 ó 3, para sembrar o plantar en ellas las semillas o plantas que les fueron entregadas. Esto para poder calificar adecuadamente, puesto que la preparación y elaboración de composturas son distintas para un almácigo, para una siembra directa de pasos o para una plantación de cebollas. Este primer día, todos trabajan simultáneamente y su labor es calificada por un jurado conformado por dirigentes campesinos, Kamanas de riego y técnicos invitados.

El segundo día por sorteo, equipo por equipo hacen la demostración del manejo del agua en las parcelas que el mismo preparó el día anterior. El manejo del agua es calificado por otro jurado. Luego se juntan los dos jurados para sacar el puntaje final o sea, el obtenido por cada equipo en la preparación y siembra más el logrado en el manejo de agua o riego parcelario.

El equipo que obtiene el mayor puntaje recibe el primer premio y así sucesivamente.

Anexo 3

Modelo de convocatoria a concurso de manejo de recursos

Las autoridades comunales de y..... (organismo ejecutor), dentro el programa de capacitación de campesino a campesino convocan al concurso de manejo de recursos en las modalidades ínter- familiar e intercomunal en base al siguiente reglamento.

Participantes: Pueden participar todas las familias y comunidades comprendidas en(área de acción de proyecto).

Modalidad: En el concurso interfamiliar compiten entre familias de una misma comunidad. Entre comunidad compiten las que componen la (Sub Central, Central, etc.).....

Inscripciones: En cada comunidad se inscribirán las familias interesadas y las boletas respectivas, firmadas por las autoridades comunales, se harán llegar a los organizadores. Para concurso intercomunal, las comunidades se inscribirán en su respectiva (Sub Central, Central, etc.)

Cronograma:

Inscripciones: del al

Ejecución de actividades del concurso: del..... al.....

Períodos de calificación

Entrega de premios

Jurado calificador

Secretario General de (otra comunidad)
Qh'olliri o Kamana de (otra zona)
Técnico de (otra institución)
Otros

Criterios de calificación

Se calificará la cantidad y calidad de trabajos realizados
Deberán ser calificadas más del 70 por ciento de las familias inscritas para que el concurso sea válido, es decir, que si la mayoría de las familias inscritas no cumplen con los trabajos, no se entregarán premios en esa comunidad.
Para los premios comunales, se calificarán los trabajos realizados por la comunidad y no se tomará en cuenta los trabajos familiares.

Premios:

Las mejores familias en cada comunidad participante y las mejores comunidades se harán acreedoras a premios de acuerdo a la siguiente relación:

A nivel familiar:

Primer premio	20 kg. Semilla alfalfa
Segundo premio	15 kg. Semilla alfalfa
Tercer premio	10 kg. Semilla alfalfa

A nivel comunal:

Primer premio 220 kg. Semilla alfalfa
Segundo premio 160 kg. Semilla alfalfa

(En cada concurso la cantidad de premios y la naturaleza de los mismos puede variar de acuerdo al criterio y posibilidades de los organizadores. Se entiende que los premios familiares son para cada comunidad participante y los comunales para cada grupo de comunidades agrupadas en Sub-central, central, etc.)

Actividades que deberán realizarse:

(En este punto, de acuerdo a la época y a la región deberán especificarse las actividades que deberán realizarse tanto a nivel familiar como a nivel comunal (V. Anexo 1), especificando las metas mínimas para cada actividad). Ejemplo:

A nivel familiar:

Actividad	Meta mínima
Siembra de pastos nativos	2.000
Transplante de especies nativas	400
Plantación y protección árboles	50
Conservación de forraje	10
Higiene del corral	Se califica por apreciación
Zanjas de infiltración	1000

A nivel comunal:

Actividad	Meta mínima
Control de cárcavas	30
Siembra de pastos en terrenos comunales	1
Demarcación áreas de reserva	Demarcación y cumplimiento
Construcción de reservorios de agua	100

Anexo 6

Boleta de calificación: puntaje

Comunidad N° Familias Inscritas

Fecha N° Familias Calificadas

N°	Nombre y Apellido	Siemb. Pos. Nat.	Transp. Esp Nat.	Plant. Y Prot. Arb.	Conserv. Forraje	Higiene Corral	Zanjas Infilt.

Jurado

Jurado

Jurado

Sec. Gral.

BIBLIOGRAFÍA

- AUGSTBURGER, Franz.
1990 Agroecología andina: El concepto y las experiencias de AGRUCO. Universidad Mayor de San Simón, AGRUCO. Serie Técnica N° 24, Bolivia
- BARTELINK, Alexander.
1995 Nuevos Conceptos de Extensión en la práctica. En: Revista Pro Campo N° 60, Bolivia.
- BEAUDOUX E.; DOUXCHAMPS F.; CROMBRUGGHE, G.; GUENEAU, M.C.; NIEUWKERK, M.
1993 Guía metodológica de apoyo a proyectos y acciones para el desarrollo: de la identificación a la evaluación, CEP- CIPCA – IEPALA - RURALTER, La Paz.
- BENDER, Felipe.
1993 Un Nuevo Enfoque sobre Transferencia Tecnológica. En: Revista Pro Campo N° 45, Bolivia.
- BOJANIC A.; CANEDO, M.E.; GIANOTTEN, V.; MORALES, M.A.; RANABOLDO, C.; RIJSSENBEEK, W.
1994 Demandas Campesinas: Manual para un análisis participativo. Embajada Real de los Países Bajos, La Paz.
- CARAFÁ, Carlos.
1994 Proyecto viable, sostenible o autosustentable: Apuntes para un Dilema. CID-COTESU, La Paz.
- CORTES, José.
1992 Pre-Extensión e Investigación Integrada IBTA, La Paz.
- DE ZUTTER, Pierre.
1994 Mitos del Desarrollo Rural Andino. HISBOL, La Paz.
- EARLS, John; GRILLO E.; ARA UJO H.; VAN KESSEL J.
1990 Tecnología andina: una introducción. HISBOL, La Paz.
- GRILLO, E.; RENGIFO,
1990 G. Agricultura y cultura en los Andes. HISBOL-PRATEC, La Paz.
- GRUPOS DE TRABAJO REGION
1973 ALES INTERAMERICANOS SOBRE DESARROLLO DE LA COMUNIDAD. La Capacitación de Recursos Humanos para un Desarrollo Participativo en: VI Reunión de Países Bolivarianos, Departamento de Desarrollo Social e Institucional, Secretaría General de OEA.
- HEALY, Kevin.
1989 Sindicatos Campesinos y Desarrollo Rural 1978-1985. Serie el Desarrollo en Cuestión. HISBOL, La Paz.
- LACKY, Polan.
Extensión Rural: Partiendo de lo posible para llegar a lo deseable. FAO Oficina Regional para América Latina y El Caribe (Redes de Cooperación Técnica), Serie: Desarrollo Rural N° 2
- LACKY, Polan.
1987 La extensión rural y el desarrollo del agro: una alternativa pragmática para una situación de crisis. FAO, Oficina Regional para América Latina y el Caribe – Programa de Cooperación Técnica.
- MERLET, Michel.
1995 De Campesino a Campesino: L'exemple du Nicaragua. Texte Préparatoire, Journées d'Etude, IRAM, Septembre 1995, Le Développement Local - Mimeo.
- MONCAYO, Ramiro.
1991 Los Campesinos y la Participación. Serie Lecturas, Proyecto de Desarrollo Forestal Participativo en Los Andes, Quito, Ecuador.

- MONDAIN, Jean Francois.
1995 Diagnóstico Rápido: para el Desarrollo Agrícola. Edición en Español Serie Metodológica, CEP-CICDA/RURALTER - CIPCA - COTESU/NOGUB, La Paz.
- PAC II.
1993 El PACHAMAMAN URUPA un Método de Capacitación Campesina. Unidad de Capacitación y Comunicación, Patacamaya, La Paz.
- PAC II.
1995 PROYECTO DE TRANSFERENCIA. Plan Operativo 1995 - 1996, Septiembre 1995, Mimeo.
- PEIGNE, Alain.
1993 Un Sistema de Capacitación de Campesino a Campesino : Primera Evaluación de la Experiencia del PAC II, PACHAMAMAN URUPA, La Paz.
- POST PAC; Paz B, Danilo (Comp.).
1995 PACHAMAMAN URUPA: Un sistema de capacitación de campesino a campesino en el manejo de recursos naturales. Programa de Autodesarrollo Campesino - Post PAC – Unión Europea – CORDEPAZ, La Paz.
- QUIROZ, Consuelo.
1993 Metodología para la incorporación de los sistemas de conocimiento agropecuario local en el marco de la investigación de sistemas. Una experiencia venezolana. En: Revista Investigación/Desarrollo para América Latina, N° 2.
- REGALSKY, Pablo.
1991 El Actual Modelo de Desarrollo Implica Erosión Física y Cultural. En: Revista Pro Campo N° 27, Bolivia.
- SOTO, B.; CORTEZ, G.
1991 Abriendo Camino. Programa PNUD/Banco Mundial de Agua y Saneamiento, Manual N° 1 (folleto).
- STRUTZ, Christian.
1989 Datos sobre la producción agropecuaria en Patacamaya (Altiplano Boliviano). Patacamaya, Bolivia. Mimeo.
- TROLL, Carl; BRUSH, S.
1987 El ecosistema andino. HISBOL, La Paz.
- VAN IMMERZEEL, Williem.
Capacitación en el PAC II. Documento de Trabajo, Patacamaya.
- VAN IMMERZEEL, Williem; NUÑEZ DEL PRADO, Juan.
1994 Pacha Mama Raymi: Un sistema de capacitación para el desarrollo en comunidades. Euroconsult, Cuzco - La Paz.
- VARIOS,
1994 ¿Del Paquete al Acompañamiento? Experiencias del PRIV, en Extensión agropecuaria. Hisbol/PRIV, Serie: El Desarrollo en Cuestión.
- VARIOS,
1989 Revalorización de Tecnologías Campesinas Andinas: Prolegómeno Histórico - Metodológico para un Desarrollo Endógeno. Hisbol/Pratec.
- WIENER F., Hugo.
1994 Informe de Evaluación PACHAMAMAN URUPA, Provincias de Aroma, Pacajes y Villarroel Area Patacamaya - PAC II. La Paz, Bolivia.