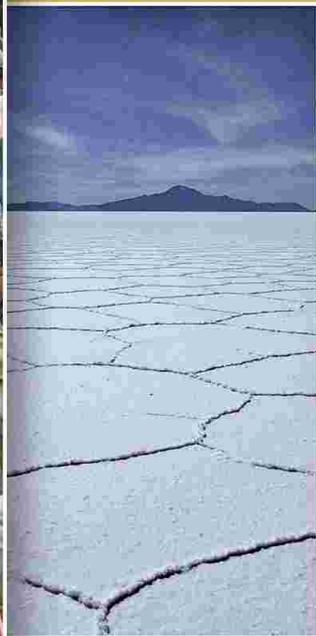


# Quinua y territorio



Para seguir viviendo con la Tierra

## Quinoa y territorio

Experiencias de acompañamiento a la gestión del territorio  
y a la autogestión comunal en la zona Intersalar del altiplano boliviano



# Quinoa y territorio

Experiencias de acompañamiento  
a la gestión del territorio  
y a la autogestión comunal en la zona  
Intersalar del altiplano boliviano



Autoría conjunta de VSF - CICDA y Comunidades del Intersalar

Redacción: Dorian Félix y Clemente Villca

Revisión e introducción: Roberto Aparicio

Participación: Equipo INTERSALAR; Florinda Gonzales, Juan Peter Nina,  
Javier Argandoña, Mamerto Chila y Clemente Villca.

© Ruralter, 2009

Primera edición: abril de 2009

DL:

Producción:

Plural editores

Av. Ecuador 2337 esq. calle Rosendo Gutiérrez

Teléfono 2411018 / Casilla 5097, La Paz - Bolivia

e-mail: plural@plural.bo / www.plural.bo

*Impreso en Bolivia*

# Agradecimientos

A Philippe Laffite por haber aportado su sentido común y contribuido a definir una estrategia coherente en un momento en que navegábamos en un mar de dudas. A Pierre de Zutter por haber aportado la semilla que nos condujo a atrevernos con una metodología novedosa y a poner la confianza en la gente. A ambos por sus consejos sobre la redacción de este documento de sistematización.

A Frédéric Apollin por habernos apoyado en esta aventura pese a sus dudas iniciales.

A todas y cada una de las familias de los municipios de Llica, Táhua y Salinas de Graci Mendoza que de una u otra forma aportaron con su tiempo y voluntad para expresar sus experiencias a través de los testimonios parte de esta publicación.



# Contenido

Introducción .....	9
1. La problemática socioproductiva de la zona Intersalar .....	13
1.1. Una región árida con condiciones de vida difíciles, sujeta a graves problemas productivos y sociales.....	13
1.2. Los mecanismos complejos y variados que llevaron a esta situación .....	18
2. Los mecanismos ancestrales de regulación de la vida social y de las actividades productivas en la comunidad .....	29
2.1. Los sistemas de organización y ordenamiento territorial en la zona Intersalar .....	29
2.2. Las normas comunales como herramientas ancestrales de gestión del territorio .....	32
2.3. Las normas ancestrales se enfrentan al debilitamiento de la cohesión social en las comunidades .....	34
3. Planteamiento y metodología del proyecto .....	37
3.1. Evolución de las estrategias de los proyectos.....	37
3.2. Empezar a hablar de normas comunales y de gestión territorial sin necesidad de inversión.....	39
3.3. Acompañar a las comunidades en su proceso de reorganización y redefinición de normas comunales .....	41
3.4. Sensibilizar a las comunidades sobre los problemas de sostenibilidad que afrontan sus territorios .....	51
3.5. Los concursos comunales .....	76

3.6. Los fondos de apoyo a iniciativas comunales, una herramienta para la realización de los sueños de la comunidad .....	86
4. Alcances y límites de las acciones emprendidas: las enseñanzas del proyecto Intersalar .....	103
4.1. Las normas comunales, una herramienta ancestral y evolutiva de control social para asegurar la buena gestión del territorio comunal .....	103
4.2. Estructura de una norma comunal .....	111
4.3. Dificultades encontradas en la adopción de normas de gestión del territorio.....	115
4.4. La dinámica de valorización y difusión de los conocimientos campesinos .....	117
4.5. La sostenibilidad de las normas comunales.....	119
4.6. Las iniciativas comunales como motores del desarrollo local .....	133
Anexos.....	139

## Introducción

El libro que tiene usted en sus manos es producto de casi seis años de trabajo de VSF-CICDA en la zona Intersalar del altiplano boliviano, seis años de camino jalonados de grandes dudas, pequeños aciertos, horas de reflexión y kilómetros de reuniones con las comunidades y las autoridades locales. Seis años en los que quizás nuestro mayor logro haya sido atrevernos a poner continuamente en cuestión nuestra estrategia y nuestros métodos a la luz de la tozuda realidad, en esa ruta tortuosa e incierta que lleva, esperamos, a un desarrollo rural armonioso, equitativo y sostenible.

La quinua, esa planta andina rodeada de tantos mitos y expectativas, ha estado en el origen de nuestro trabajo. Cuando llegamos allá por 2002 a los municipios de Salinas de Garci Mendoza, Llica y Tahua, constatamos cómo el auge del mercado internacional para la quinua, la mecanización salvaje de las áreas de cultivo y el desembarco brutal de la modernidad a través de las migraciones habían cambiado por completo tanto el paisaje agrario tradicional como la organización social. Los productores parecían haber emprendido una huída hacia adelante que hacía volar en pedazos los lazos comunitarios mientras la quinua se extendía por la pampa reduciendo las áreas de pastoreo y los rebaños a su mínima expresión y comprometiendo por ende la delicada reproducción de la fertilidad en un ecosistema árido y muy frágil que había sido manejado durante siglos velando por la complementariedad entre la crianza de llamas y el cultivo de quinua. Los mecanismos tradicionales que regulaban el uso del territorio de las comunidades habían perdido vigencia, deteriorados por la difícil armonización de intereses en un contexto en el que las actividades económicas de las familias habían dejado de ser exclusivamente agrícolas, pero también pertinencia, pues el tractor y el auge de la quinua en el mercado internacional habían trastocado los sistemas de producción impulsando el cultivo de grandes superficies para los más pudientes. La quinua había abandonado los

cerros para extenderse por las pampas en detrimento de los rebaños, con lo que muchas de las reglas ancestrales, diseñadas para condiciones muy diferentes, ya no eran adecuadas para la nueva situación.

Agrónomos y Veterinarios sin Fronteras (VSF-CICDA), producto de la fusión en 2004 de Veterinarios sin Fronteras Francia (VSF) y del Centro Internacional de Cooperación para el Desarrollo Agrícola (CICDA), es una organización no gubernamental francesa especializada en desarrollo rural que busca promover cambios sociales en beneficio del campesinado en el mundo, a través, por un lado, del apoyo al desarrollo de mecanismos de gestión social de los recursos naturales y de los territorios, y por otro, mediante el fomento del empoderamiento de los pequeños productores en las cadenas de producción y comercialización agrícolas. Presente en Bolivia desde el principio de los años 80, nuestra organización ha trabajado con pueblos indígenas y campesinos tanto en el Altiplano como en los valles y en la zona tropical tratando de desarrollar métodos innovadores de promoción de un desarrollo rural socialmente justo, económicamente rentable y ambientalmente sostenible. En la zona Intersalar, el reto que nos planteamos desde el principio, una vez identificados los problemas a los que se enfrentaban las familias, y una vez precisados los objetivos de la acción –redefinir los mecanismos comunitarios de gestión del territorio en aras de la sostenibilidad de los sistemas de producción– era encontrar la manera de adentrarnos en la intimidad de las comunidades para propiciar reflexiones y cambios en la siempre espinosa cuestión del uso y el acceso a los recursos productivos. Y ello, además, en una región donde los campesinos –“profesionales” de la quinoa, como ellos mismos decían con toda la razón, mejores conocedores de este cultivo que cualquier técnico– miraban con escepticismo toda intervención externa, desconfiando de cualquier propuesta técnica u organizativa y reclamando casi exclusivamente apoyo financiero para comprar abono, o para adquirir más tractores o más camiones; para continuar, en definitiva, la huida hacia delante.

Este libro da cuenta del proceso de aprendizaje institucional que ha conducido, a nuestro modesto entender, a que algunas comunidades de la zona Intersalar se hayan replanteado su relación con su territorio y hayan empezado a poner las bases para reinventar la forma de producir quinoa, sin renunciar a la oportunidad económica que suponen los altos precios de este pseudo-cereal pero sin comprometer a corto y mediano plazo, como hasta ahora, la capacidad del ecosistema para seguir generando ese maná multicolor. El mérito de los pequeños resultados conseguidos hasta la fecha corresponde en primer lugar a las familias y autoridades originarias y políticas de la zona que se han atrevido a poner en cuestión lo establecido por la tradición y sobre todo por la crisis de la cohesión comunitaria y se han lanzado a rediseñar su relación con la *Pacha Mama*. En segundo lugar, el mérito recae sobre el equipo de VSF-CICDA responsable de la ejecución de la acción, que supo no conformarse con lecturas superficiales

y poner a disposición de la gente su compromiso y sus diversas sensibilidades producto de la mezcla de salineños, lliqueños, paceños, orureños y franceses. No podemos olvidar asimismo que una parte de los métodos aplicados durante la acción se inspiró en propuestas desarrolladas en proyectos como MARENASS en el Perú, que tuvieron como estandarte el dar a los campesinos las herramientas para que ellos mismos construyan su propio desarrollo.

La estructura del libro comprende cuatro capítulos.

En el primer capítulo, titulado “*La problemática socioproductiva de la zona Intersalar*”, se exponen los resultados del diagnóstico inicial pero también de lo que fuimos aprendiendo en el camino sobre los problemas sociales y productivos que afrontan las familias de la zona Intersalar, ligados en gran medida, como hemos ya esbozado más arriba, al auge económico de la quinua. Nuestro análisis pretende precisar cuál fue el contexto agroecológico, socioeconómico y productivo en el que se desarrolló la intervención de Agrónomos y Veterinarios sin Fronteras, de manera que se relativice la posibilidad, pero sin eliminarla, de extrapolar los alcances de la misma a otras situaciones.

El segundo capítulo, “*Los mecanismos ancestrales de regulación de la vida social y de las actividades productivas en la comunidad*”, está dedicado a la descripción de las reglas que rigieron hasta hace unos treinta años las relaciones sociales en el seno de las comunidades de la zona Intersalar y sobre todo en lo que se refiere a la dialéctica entre la tierra y los demás recursos naturales con los grupos humanos que viven de ellos y con ellos, ese complejo tejido de relaciones que compone el territorio. En la medida en que nuestro trabajo se centraba en apoyar a las comunidades para que redefinieran sus mecanismos de gestión del territorio, era importante que las familias sistematizaran las reglas tradicionales no escritas y que debatieran por qué, en algunos casos, se habían dejado de respetar o por qué eventualmente ya no estaban adaptadas.

El tercer capítulo, “*Planteamiento y metodología del proyecto*”, pasa revista a las diferentes herramientas utilizadas para animar la discusión en las comunidades y suscitar cambios en las normas de gestión del territorio con el fin de propiciar la sostenibilidad agroecológica y social de la producción de quinua y de camélidos. Aunque es claro que estos métodos han sido utilizados en el contexto particular de la zona Intersalar, consideramos que los principios que subyacen a herramientas como los concursos y los fondos de apoyo a iniciativas comunitarias –fomento de la autogestión, responsabilización de las comunidades sobre su propio desarrollo, énfasis en que las comunidades pueden y deben tomar decisiones sobre su territorio y lograr avances en la sostenibilidad sin que medie un aporte financiero externo– podrían ser aplicados en otras regiones. En ese sentido, la lectura de este capítulo puede ser de interés para aquéllos profesionales del desarrollo rural, pero también para agentes públicos como alcaldías y ministerios, que busquen explorar otros enfoques basados en los principios arriba enunciados.

Por fin, en el cuarto y último capítulo de este libro, “*Alcances y límites de las acciones emprendidas: las enseñanzas del proyecto Intersalar*”, procedemos a hacer el balance de los resultados obtenidos sobre la base de ese profundo conocimiento del contexto de intervención y de esa apuesta metodológica que parecía tan arriesgada en un principio. Por supuesto, también precisamos lo que no se ha podido hacer hasta el momento, los vacíos y carencias, pues si de algo estamos seguros es de que los pequeños pasos que han dado las comunidades hacia un mejor manejo de su territorio todavía no son suficientes para que se pueda afirmar que la producción de quinua en la zona Intersalar es sostenible.

Esperamos que este libro haya logrado reflejar en alguna medida la apasionante aventura humana que está en su origen. Y quedamos a la disposición de todos los lectores para debatir sobre su contenido, sobre la quinua el territorio y el futuro de las comunidades campesinas e indígenas en el Altiplano boliviano.

# 1

## La problemática socioproductiva de la zona Intersalar

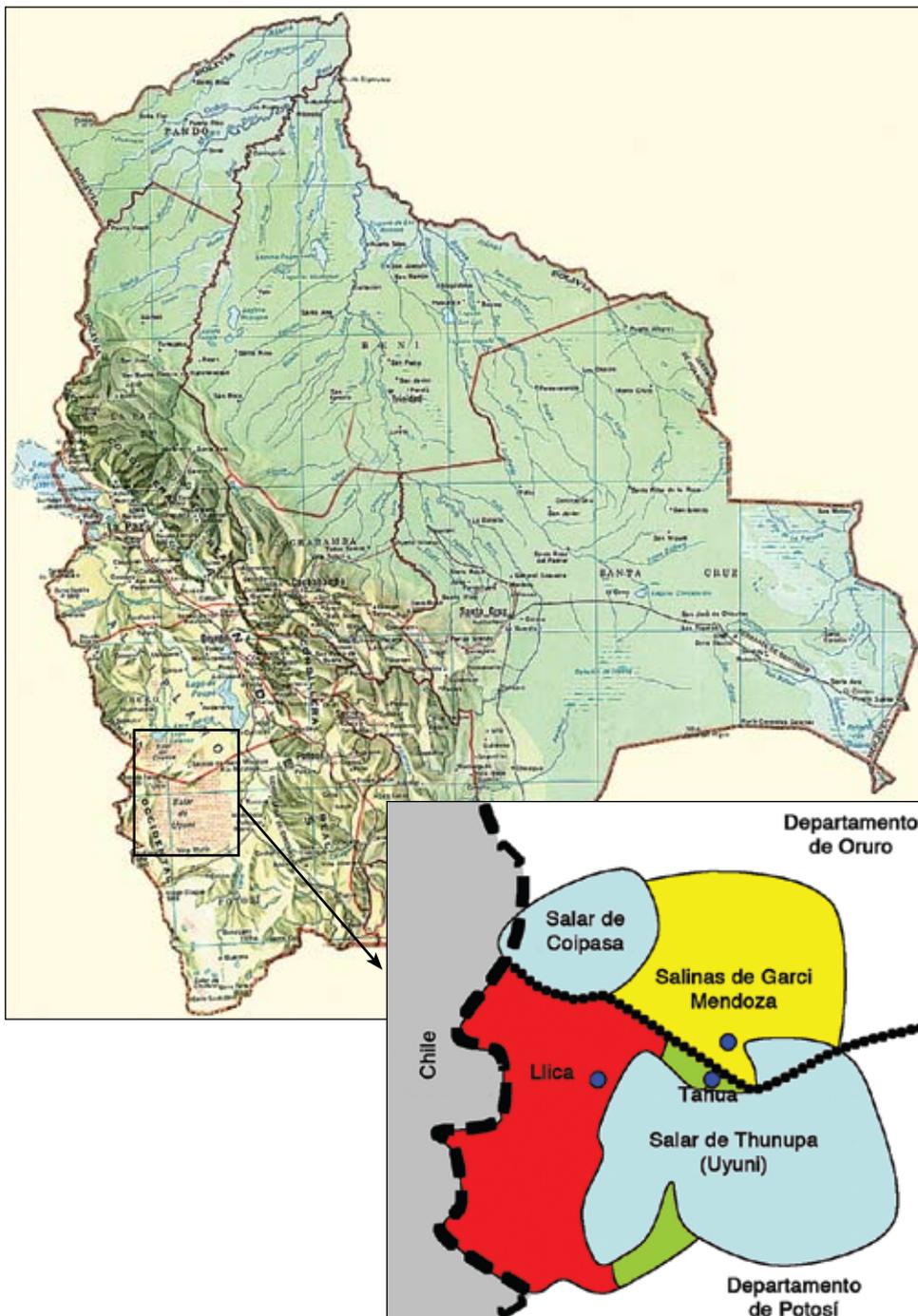
En esta primera parte describimos un contexto particular que, si bien presenta varias similitudes con muchas otras zonas andinas, se refiere a la realidad específica de la zona Intersalar. En efecto, para que se entiendan bien las condiciones en las que se desarrolló el proyecto y poder relativizar los logros y dificultades de la metodología, nos ha parecido importante detallar la problemática local. Si usted está principalmente interesado por los enfoques metodológicos y las herramientas cuyo uso pretende analizar esta publicación, puede pasar directamente a la segunda parte, aunque este capítulo puede ayudarle a entender mejor el conjunto.

### **1.1. Una región árida con condiciones de vida difíciles, sujeta a graves problemas productivos y sociales**

La zona en la que se desarrolló el proyecto Intersalar incluye tres municipios rurales (Salinas de Garci Mendoza, en la provincia Ladislao Cabrera del departamento de Oruro, y Llica y Tahua, en la provincia Daniel Campos del departamento de Potosí) confinados entre la frontera chilena, al oeste, y los salares de Coipasa al norte, y Thunupa (Uyuni) al sureste.

#### **a. Una perspectiva productiva poco alentadora**

Al iniciar nuestro trabajo en la zona Intersalar, nos quedamos fuertemente impactados por la visión que nos daban al contemplar las inmensas extensiones de pampa dedicadas al cultivo de la quinua, verdaderos desiertos desolados, sin otra cobertura vegetal que el hermoso mosaico de colores que se observa en los



Quinoa en una pampa del municipio de Salinas de Garci Mendoza. Al fondo el volcán Thunupa



En primer plano, la cosecha de quinoa de una parcela de ladera; en segundo plano, las pampas cultivadas de Palaya

La vida y la belleza se superponen a la aridez



meses de marzo a mayo en las parcelas cultivadas con quinuas blancas, amarillas, anaranjadas, rojas, rosadas o violetas. Estos desiertos, ubicados entre 3.650 y 4.000 metros de altitud en una zona árida que carece naturalmente de vegetación, están sujetos a la erosión provocada por los fuertes vientos existentes en la región, los cuales generan gigantescas nubes de polvo perjudicando gravemente la fertilidad de los suelos arenosos de las “pampas” esparcidas entre los volcanes, las cordilleras (formaciones terciarias que culminan entre 4.500 y 6.000 metros de altitud) y los salares (desiertos de sal formados por sedimentos cuaternarios, a 3.650 metros de altitud) que componen el panorama de la región.

La aparente ausencia de humedad, en una zona donde según los estudios climáticos no hay más de 150 a 300 mm de precipitaciones anuales, el frío pertinaz presente durante casi todo el año (más de 200 días de heladas al año), los inmensos terrenos de cultivo en pampas asolados por el viento y los tractores<sup>1</sup>, la total ausencia de alternativa productiva en un ecosistema donde no crece nada más que el grano de oro de los incas (*chenopodium quinoa*)<sup>2</sup>, las tropas de llamas esparcidas en un territorio cuya vegetación enana, escasa y espinosa plantea dudas sobre las condiciones de sobrevivencia de los animales. Todos estos elementos nos parecieron, a nosotros, agrónomos recién llegados a esta realidad, difícilmente conciliables con las condiciones propicias al desarrollo de una sociedad campesina viable.

Las encuestas realizadas a los actores locales en el marco del estudio preliminar del proyecto confirmaron nuestros interrogantes, pues se pudo verificar la disminución de los rendimientos de quinua frente a la pérdida de fertilidad, la escasez de lluvias y las frecuentes invasiones de plagas. La ganadería, complemento de vital importancia al casi monocultivo de la quinua<sup>3</sup> —esta inestimable ganadería que necesariamente debía diversificar las producciones locales y permitir la transferencia de fertilidad hacia los suelos agotados por los recurrentes ciclos de cultivo de quinua— parecía ser relegada a un segundo plano y en algunas comunidades había sido, inexplicablemente, casi abandonada por los comunarios, los cuales parecían afectados por lo que entonces llamamos la fiebre de la quinua. En efecto, las pocas tropas observables estaban dejadas a su suerte en las zonas más aisladas del territorio, olvidadas por la expansión de los cultivos de quinua, y se veían muy afectadas por los parásitos, las enfermedades y la consanguinidad resultantes del poco caso que se hacía a las prácticas de sanidad animal y refrescamiento de sangre necesarias para la buena salud de los animales.

---

1 Los tractores destructuran peligrosamente los suelos frágiles sin que las familias campesinas interesadas parezcan mostrar mucha preocupación.

2 Casi la única planta que aguanta las condiciones climáticas extremas del lugar.

3 Escuchamos de vez en cuando sobre la existencia de pequeñas parcelas de cultivo de papa o de minúsculas eras donde el riego permitía, en contra de toda esperanza, el cultivo de algunas hortalizas, pero en una escala incomparable con las gigantescas parcelas de quinua que abarcaban en algunos casos varios hectáreas.

## b. Una ocupación humana limitada

Sin embargo, como lo demostraban los numerosos terrenos de cultivo observables, los caminos –en muy mal estado pero transitados–, las comunidades esparcidas en el territorio –parcialmente abandonadas pero en las que el humo que salía de algunos techos de paja o de calamina traicionaba la presencia de misteriosos pobladores– o los datos estadísticos recogidos en publicaciones oficiales, estos territorios olvidados, perdidos entre el altiplano y la cordillera occidental, contaban con una ocupación humana... Claro, tampoco son muchos los que viven en una zona tan inhóspita, pese a la belleza de sus paisajes: apenas 1 habitante por km<sup>2</sup>, sin contar los más de 15.000 km<sup>2</sup> de salares. Los tres municipios de la zona Intersalar suman más de 10.000 habitantes, indígenas aymaras cuyas familias han vivido en estos territorios desde tiempos inmemoriales.

Esta sociedad milenaria ha desarrollado sistemas de producción basados en los pocos productos agropecuarios permitidos por el clima difícil de esta parte del altiplano boliviano. El aislamiento y la inhospitalidad de la región han permitido la relativa tranquilidad de sus habitantes frente a las olas de colonización de los imperios inca y español. Si bien las familias han estado trabajando en las minas, primero españolas y luego chilenas, europeas u otras, la carencia de potencial económico, en su momento, les ha permitido



El volcán Thunupa domina el salar

salvarse de la instalación de haciendas en sus territorios, dejándoles la libertad de seguir practicando sus actividades agropecuarias. Sin embargo, su fuerte aislamiento, aunque les haya preservado relativamente de la opresión ejercida por las potencias que han llegado del exterior, les perjudica hoy en día por el olvido en el cual se encuentran de parte del Estado boliviano, careciendo de infraestructuras públicas y servicios básicos en sus comunidades y por ende fuertemente sujetos a la tentación de migrar hacia la ciudad en búsqueda de una vida mejor.

## **1.2. Los mecanismos complejos y variados que llevaron a esta situación**

### **a. Las migraciones y sus consecuencias sobre la relación entre el hombre y su territorio**

Los habitantes de la zona Intersalar, al igual que muchos pueblos andinos, siempre han realizado migraciones temporales para intercambiar productos con las zonas de valles de Cochabamba, Potosí y Chuquisaca y con las poblaciones de la costa del pacífico<sup>4</sup>. La demografía de las comunidades siempre ha sido muy variable en el tiempo, debido a las fuertes sequías o heladas que ocurren periódicamente en esta parte de los Andes, afectando la producción agrícola y causando fuertes pérdidas en el ganado.

Después de haber obligado a muchas personas a ir a trabajar en las minas bolivianas y chilenas, estos factores, sumados a un importante incremento demográfico y a la atracción cada vez más fuerte ejercida por el nuevo modelo de vida vinculado a la ciudad, han ocasionado en la primera mitad del siglo XX grandes olas de migración hacia las principales ciudades del país, donde los migrantes se han instalado como comerciantes o albañiles. Las migraciones se han orientado también hacia las zonas de colonización de los Yungas, del Chapare y hacia Chile, en este último caso para desempeñar trabajos como peones (en las explotaciones agrícolas del oasis de Pica) y como empleadas domésticas. La falta de servicios básicos (salud, educación, electricidad, agua potable...) en las comunidades rurales es un factor más para motivar el exilio de sus pobladores, quienes buscan mejores condiciones de vida (que no siempre encuentran...) en las ciudades.

---

4 Saliendo durante los meses de invierno (junio-julio-agosto) con llamas (y burros, una vez introducido este valiente animal por los españoles) cargadas con quinua, papa, sal, charque de llama, lana y artesanías, regresaban a sus comunidades con cereales (maíz, trigo, cebada...), habas, salitre (guano de aves marinas acumulado en las orillas del océano Pacífico), conchas, algodón y otros productos necesarios a su vida cotidiana.

Aun en este contexto de fuerte movilidad, el sentimiento de pertenencia a un grupo humano ha permitido la conservación de lazos fuertes entre los emigrantes y sus comunidades de origen, los cuales pueden considerarse beneficiosos para la comunidad, por las redes y los contactos que generan, aunque también son fuentes de problemas y conflictos. Muchos “residentes”<sup>5</sup> siguen volviendo a sus comunidades para cultivar sus tierras, pero la mayoría de ellos consideran la tierra como una fuente de ingreso complementaria que explotan sin velar por su conservación. La falta de acuerdos y visiones compartidas entre algunos residentes y el resto de la comunidad crea fuertes conflictos sociales, enfrentando por un lado los intereses individuales a corto plazo de los que cuentan con otros medios de supervivencia para asegurar el futuro de sus hijos con, y por otro, el interés comunitario de los que basan su economía familiar en la sostenibilidad de los sistemas de producción y la buena gestión del territorio comunal.

### **b. El “boom” de la quinua y sus consecuencias sobre los sistemas de producción de las familias campesinas**

A pesar de sus cualidades nutritivas (alto tenor en proteínas y minerales), la quinua nunca suscitó interés en los colonizadores, quienes la despreciaban por considerarla “comida de indios”, y posteriormente tampoco del gobierno boliviano, probablemente por estar demasiado ocupado para dedicarse al desarrollo de las producciones agropecuarias de una zona conocida como desértica. Sin embargo, en la década de los 80 se identifica un potencial para la exportación de este producto, respondiendo a una demanda de alimentos exóticos, nutritivos, sanos y dietéticos de parte de una franja de la población de países del norte. Empiezan entonces a desarrollarse proyectos de apoyo a la producción mediante la organización de los productores (creación de la Asociación Nacional de Productores de Quinua, ANAPQUI, y de la Central de Cooperativas Agrícolas Operación Tierra, CECAOT) y la mecanización de la labranza y de la siembra, logrando rápidamente duplicar el precio al productor e incentivar el desarrollo de este cultivo hasta entonces dedicado principalmente al autoconsumo familiar. Estas dinámicas, impulsadas por varias entidades de desarrollo y apoyadas por importantes fondos económicos, buscaban incrementar la producción para responder a la demanda de un nuevo mercado de exportación, contrarrestando el mercado informal y el contrabando (hacia Perú).

A fines de los años 70, para responder al incremento de la demanda, y aprovechando el aumento del precio de la quinua, los productores, incentivados por los proyectos de desarrollo de entonces, empiezan a dedicarse poco a poco

---

5 Emigrantes que viven fuera de su comunidad pero siguen teniendo relaciones de varios grados con su pueblo natal.



El kauchi es una de las pocas plantas silvestres que soporta las condiciones de extrema aridez de la zona

Cultivo tradicional de quinua en ladera



Cultivo de quinua en pampa

a un sistema de cultivo extensivo, con la ayuda de tractores agrícolas y arados de disco masivamente difundidos en la región. Este fenómeno se acentuó rápidamente, dando lugar a un periodo de tala indiscriminada de la poca vegetación nativa, como la thola (arbusto), y de la rápida expansión de las superficies cultivadas, proceso que fue conocido posteriormente como el “boom” de la quinua. La organización territorial de la zona Intersalar entra entonces en una fase de transformación radical. Los cultivos de quinua, tradicionalmente ubicados en las laderas y faldas arcillosas de los cerros, bajan a las pampas<sup>6</sup>, en detrimento de la actividad ganadera, que pierde su importancia frente a la quinua.

La creciente demanda y el alto de la quinua provocaron el avance de la frontera agrícola en las pampas y su consecuente deforestación, limitando las zonas de pastoreo de las comunidades a zonas más aisladas donde la posibilidad de la producción agrícola es nula. Mientras tanto, muchos productores iban acabando poco a poco con sus tropas de llamas para poder abarcar más terrenos y dedicarse al monocultivo de la quinua en gran escala. Otros ya no tenían tiempo para pastorear el ganado y dejaron las tropas a su suerte sin cuidarlas de las enfermedades ni de los predadores.



Efectos de la erosión hídrica



El cultivo en la pampa con tractor no permite una germinación homogénea



Inmensas extensiones de cultivo de quinua en las pampas

6 Zonas ancestrales de pastoreo sujetas a más heladas y sequías pero cuyos suelos arenosos son fácilmente mecanizables.



La siembra manual con taquisa, una práctica costosa en tiempo pero segura

El uso excesivo de maquinaria acelera la degradación del suelos



El agotamiento de los suelos hace necesaria la incorporación de abono



La actividad ganadera es uno de los pilares económicos de las familias de la zona Intersalar

### c. Las consecuencias agroecológicas y sociales de los cambios ocurridos

#### *Una producción insostenible*

A finales de los años 90, empiezan a aparecer los desequilibrios agroecológicos ocasionados por el “boom” de la quinua. La erosión eólica e hídrica, resultantes de la desaparición de la cobertura vegetal, más que todo en los frágiles suelos arenosos de pampa, causan una considerable pérdida de fertilidad de los suelos, cuya capa arable disminuye peligrosamente. El interés económico y la presión humana sobre los terrenos mecanizados llevan a los productores a restringir de manera drástica los periodos de descanso (de entre 3 y 6 años a apenas 1 a 2), contribuyendo al agotamiento progresivo de los suelos. El abandono paulatino de la actividad ganadera rompe el ciclo de fertilidad, privando los terrenos del abonamiento natural que aseguraba el pastoreo de las parcelas en descanso. El desplazamiento de las áreas de cultivo desde los cerros hacia las pampas ocasiona la multiplicación de las plagas que vivían en estos ecosistemas (larvas de mariposas, insectos picadores-chupadores, ratones,...).

La consecuencia palpable de todos estos factores es la disminución progresiva de los rendimientos de la quinua, los cuales han pasado en 20 años de 15-40 quintales a 5-15 quintales por hectárea<sup>7</sup>. Esta crisis ocurre en el momento en el

7 Datos indicativos referentes a años de clima “regular”.

cual el precio de la quinua se incrementa sustancialmente (alrededor de 300 Bs/qq frente a los 50 Bs/qq que se pagaban 40 años antes) y pese a la disminución de los rendimientos, los productores siguen esquilmando sus terrenos, entusiasmados por las ganancias generadas<sup>8</sup>.

### *Paralelamente a una crisis productiva, aparecen conflictos sociales en las comunidades*

Además de los conflictos sobre el acaparamiento de terrenos que surgieron durante el “boom” de la quinua, y las consecuentes desigualdades en la tenencia de tierras, los efectos sociales negativos para las comunidades fueron múltiples. Las desigualdades hicieron que los intereses individuales ya no se adecuen a los intereses comunes, y menos todavía a las normas de convivencia establecidas ancestralmente, las cuales fueron abandonadas progresivamente. Los motivos de discordia se multiplican (conflictos sobre límites, sobre herencia entre familiares, entre ganaderos y quinueros, de tierras...) y los antiguos mecanismos de resolución de conflictos ya no funcionan. Además, los intereses económicos en juego dificultan encontrar acuerdos y muchas veces los comunarios ya no cumplen con las decisiones comunales. Muchos residentes han regresado a sus comunidades, complementando sus ingresos con el cultivo de la quinua; estos últimos en su mayoría ya no cumplen con las reglas ancestrales de las comunidades, no participan en las reuniones ni en los trabajos comunales (faenas), desanimando a los demás y contribuyendo al abandono progresivo de los usos y costumbres comunales y al desordenamiento territorial.

#### *Una repartición desigual de las tierras de cultivo*

“Para nosotros, cuando tratamos de la tierra en las reuniones, estamos todos. Hijos más. Porque este tema es de interés de cada uno de nosotros. Unos tienen más y otros tenemos menos. Los que tienen más indican que sus abuelos habían sabido agarrarse grandes tierras y otros no, ahora sus hijos están con pésimas tierras, así nomás es. Mira mi abuelo, no había sabido agarrar tierras, él había sabido caminar en demandas para que Aroma sea cantón, la gente dice que tenía un poco más de cabeza que los demás por eso caminaba, mientras los demás estaban agarrando terrenos. Por eso nosotros que somos de la tercera generación y tres hermanos hemos quedado con muy poca tierra. Mientras los otros tienen bastante tierra, algún día llegaremos a

8 A la hora de editar este libro, el precio de la quinua ha conocido un incremento espectacular de Bs 300 a 800 por qq en tres meses (entre mayo y junio del 2008), favoreciendo aún más el avance de la frontera agrícola.

analizar esto entre nosotros y nos repartiremos como si fuera una torta sobre todo las áreas de cultivo (...). Antes, desde donde me acuerdo, había siempre un corregidor auxiliar, quien administraba y orientaba a la comunidad, las personas éramos obedientes, hacíamos caso a lo que nos decían, cumplíamos los acuerdos que teníamos. Hoy la gente se pone prepotente, quieren ser personalistas, creen que por vivir en la ciudad son importantes y saben todo. De la forma que nos hemos invadido unos a otros, hasta llegar a sembrar cada uno donde nos convenga, nadie tenía respeto a las parcelas ajenas (...). Antes nuestros abuelos habían sabido llevarse bien y respetar los mantos”, *Genaro Choquetopa, ex jilakata del ayllu Chaguara, comunario de Aroma.*

#### **d. La falta de definición de los roles de los actores locales**

Esta dinámica se pone en marcha en una época marcada por el vacío organizativo. Por un lado, las influencias del mundo moderno han debilitado fuertemente a las autoridades locales y su función de control social y ordenamiento productivo. Este proceso, iniciado con la desvalorización de las culturas locales emprendida desde la Colonia, se ha extendido progresivamente a medida que se iban difundiendo los preceptos del mundo moderno, acentuadas en la zona fronteriza por la influencia del Chile. Por otro lado, el gobierno boliviano no ha podido organizar un sistema de ordenamiento territorial adecuado a las necesidades locales, dejando vacíos institucionales sobre las funciones de las diferentes autoridades locales, las cuales no conocen claramente sus atribuciones y se enfrentan a menudo con las sobreposiciones existentes.

La falta de definición clara sobre el papel de las autoridades locales no permitió a las comunidades tener una visión global sobre los acelerados cambios socio-productivos a los cuales se enfrentaban. La consecuencia directa de tales falencias ha sido la carencia total de planificación territorial en definitiva el desordenamiento global del sistema agrario y los problemas de sostenibilidad resultantes.

#### **e. La desestructuración de los mecanismos locales de gestión del territorio**

Al fin y al cabo, los cambios sociales y productivos ocasionados a lo largo del último siglo han desestructurado los mecanismos de gestión del territorio de las sociedades locales de la zona Intersalar, los cuales no han podido adaptarse, por falta de coordinación regional y de visión a largo plazo en un contexto local de debilitamiento de las estructuras sociales. El tema central de la problemática identificada a lo largo de los estudios preliminares realizados en el marco

del proyecto<sup>9</sup> no es otro que la gestión del territorio, o dicho de otro modo, la organización y la planificación de la convivencia de un grupo humano con un territorio dado.

### *Los primeros cuestionamientos sobre conceptos claves del proyecto*

“Desde una mirada de conversación con un mundo viviente, hablar de un trabajo que esta dirigido a buscar la “durabilidad de los sistemas de producción y la seguridad alimentaría”, basados en dos pilares fundamentales como son el cultivo de la quinua y la crianza de llamas y ovejas, en una zona tan frágil como la del Intersalar, parecía un proyecto con la respuesta en la mano. Mi trabajo debía ser de apoyar al equipo técnico en capacitación con metodologías participativas sobre temas en los cuales éramos “expertos”: el cultivo de la quinua y la crianza de llamas. Estos dos ejes se debían cruzar en el tema central de gestión de territorio. Muy bien. Pero ¿qué es “gestión de territorio”? No había repuesta clara, por dónde empezar y con qué herramientas...”, *Florinda Gonzales, coordinadora del proyecto Intersalar.*

### *¿Qué es la gestión del territorio?*

*Desde el punto de vista de los productores de la zona Intersalar:*

“La gestión de territorio, para mí, es una forma de usar la tierra, pero sin afectar la biodiversidad. En nuestro sector estamos proyectando a través de las normas un buen uso de nuestra tierra, buscar también algunas alternativas para el uso racional de la tierra, para poder dejarla como herencia a nuestros hijos”, *Juan Ernesto Crispín, presidente de APREC, comunario de Pozo al Mar.*

“Para mí, gestión del territorio es mejorar la calidad de vida de las personas que vivimos en una comunidad, ordenarnos en diferentes aspectos de forma integral”, *Renán Carlo, corregidor de Chacoma en la gestión 2006.*

“Lo que entendemos por gestión de territorio es el proceso de planificación conjunta a nivel de la comunidad, de cómo y dónde tienen que estar nuestras parcelas de sembradío, nuestras zonas de pastoreo de acuerdo al número de ganados que tenemos, dónde tienen que estar nuestras vigiñas para que tomen los animales. Todo esto es un proceso, inclusive el tema de la biodiversidad debemos tomarlo en cuenta, dónde tendrán que estar las áreas verdes, las viviendas, cómo debe ser la educación, etc.”, *Vidal Cruz, subalcalde del distrito Aroma, comunario de Pozo al Mar.*

9 Líneas de base, diagnósticos agrarios...

“La gestión del territorio comunal es la administración de la tierra, de los suelos, la ganadería... todo en forma sostenible, enmarcado en sus normas y reglas”, *Edwin Ticona, irpiri de Canquella.*

*Desde el punto de vista del proyecto:*

“Dentro el municipio de Salinas existen OECAs [Organización Económica Campesina], distritos, *ayllus* y *markas*, cada uno con sus respectivas autoridades. En algunos casos, todas estas organizaciones coinciden en un mismo territorio, realizan las reuniones juntos para hablar de tierra, organización, proyectos (salud, educación, productivos...) en fin, de muchas otras cosas. En este marco, las comunidades realizan su gestión del territorio probablemente en algunos casos no adecuadamente, las comunidades no pueden digerir rápidamente los diferentes cambios violentos (factores climáticos, marco jurídico, proyectos de desarrollo, factores sociales y factores económicos), y esto hace que en algunos casos se pierda el equilibrio. Entonces, gestión del territorio es *la capacidad de decidir entre todos los miembros de una comunidad, distrito, ayllu y marka con la finalidad de satisfacer y mejorar las condiciones del conjunto de individuos de un territorio determinado*”, *Clemente Villca, técnico del proyecto Intersalar.*

Después de varias aproximaciones e intentos para entender claramente este concepto abstracto, llevados por el equipo técnico del proyecto en estrecha colaboración con las comunidades campesinas de la zona Intersalar, hemos llegado a una definición, por cierto imperfecta, pero que nos parece describir bastante bien la visión a la cual nos han conducido seis años de reflexión intensa:

***Se trata de las reglas y prácticas definidas por un grupo humano para regular y organizar el acceso y el uso equitativo de los recursos naturales disponibles (tierra, agua, vegetación, fauna, minerales...), con el fin de asegurar la sostenibilidad de los sistemas de vida social y la buena convivencia de una población en interacción con un territorio.***



## 2

# Los mecanismos ancestrales de regulación de la vida social y de las actividades productivas en la comunidad

## 2.1. Los sistemas de organización y ordenamiento territorial en la zona Intersalar

### a. La comunidad

La comunidad se entiende en la realidad indígena y campesina boliviana como una agrupación territorial de base, la cual está constituida por varias familias ligadas por una historia y un territorio común. Si bien las comunidades pueden resultar de asentamientos o colonizaciones recientes, en nuestro caso, limitándonos a la zona Intersalar, hablaremos de comunidades originarias conformadas desde tiempos remotos. Estas comunidades se delimitan dentro de un territorio más o menos establecido, pues existen fronteras comunales mal definidas, resultado de aproximaciones o errores cometidos en el proceso de reforma agraria. El territorio de la comunidad incluye zonas de aprovechamiento comunal (zonas de pastoreo, parcelas de cultivo comunal, zonas rocosas e improductivas) y parcelas individuales, las cuales mayormente no tienen respaldo legal sino están otorgadas a las familias de forma hereditaria por el derecho consuetudinario de la comunidad.

Los integrantes de la comunidad se dividen en dos tipos más o menos delimitados, que son los estantes, quienes permanecen la mayor parte del año en su comunidad, y los residentes, quienes radican fuera de la comunidad pero mantienen lazos fuertes con ella, desde la simple participación a las fiestas y costumbres hasta el aprovechamiento a distancia de parcelas de cultivo<sup>10</sup>.

---

10 Para más información referirse a los estudios realizados en el marco del proyecto: Análisis diagnóstico de los sistemas de actividades familiares en la zona Intersalar – Propositiones de pistas de acción, Robin A.-S., Pluriactividad, lógicas familiares y durabilidad de los sistemas de producción agrícola, Parnaudeau J y Trayectorias de vida de las familias de la zona Intersalar (Bolivia) y cambios de prácticas agrícolas, Sophie Chaxel.



Los bofedales, zonas húmedas de pastoreo cuyo mantenimiento es de vital importancia

Dentro del territorio comunal, los usos y costumbres basados en los valores culturales de la comunidad aseguran, en lo posible, una gestión colectiva equitativa, solidaria y autónoma. Para que una familia forme parte de una comunidad y acceda a un reconocimiento social y a derechos de uso y aprovechamiento de sus recursos naturales, debe contribuir a la vida social y cumplir con las obligaciones establecidas. Existen diferentes cargos de autoridades (corregidor auxiliar, agente comunal, alcalde de agua, junta escolar, etc..) nombrados rotativamente, sobre la base de la lista de contribuyentes<sup>11</sup>, por un periodo de un año. La máxima autoridad es el corregidor de la comunidad, o corregidor auxiliar, el cual tiene la misión de velar por un funcionamiento armonioso y por el desarrollo comunal.

Las comunidades indígenas originarias del altiplano siempre han tenido una organización interna cuyos múltiples mecanismos resultan de aprendizajes y experiencias acumuladas durante siglos de vida en sus territorios. Esta organización está reconocida por la Constitución Política del Estado y por la ley INRA (ley 1715), quienes garantizan el derecho de autogestión comunal dentro del marco establecido por la ley. La descentralización implementada con la Ley de Participación Popular (1994) permite a los municipios recibir fondos del estado

---

11 Los contribuyentes son los comunarios que pagan anualmente su contribución territorial, a la comunidad o al ayllu, “impuesto” local que sigue vigente en algunas zonas de Bolivia.

y otorga a las comunidades un mayor reconocimiento como organizaciones territoriales de base (OTB), considerándolas como los actores principales del desarrollo local mediante una interlocución constante con la alcaldía.

Si bien las comunidades indígenas originarias son consideradas como la entidad de base que se encarga de la gestión del territorio y de los recursos naturales, tampoco se pueden entender como islas de manejo autónomo ya que se integran en niveles superiores de gobernanza, los cuales pueden ser originarios o políticos según la región.

## **b. Los niveles de organización supracomunales en el altiplano boliviano**

### *Autoridades originarias*

La organización originaria en Bolivia se enmarca en un sistema de agrupamientos territoriales en distintos niveles, con la representación máxima en el CONAMAQ (Consejo Nacional de Ayllus y Markas del Qullasuyu), el cual se divide en varios *suyus*. Cada *suyu* está conformado por un número variable de *markas*, que a su vez agrupan varios *ayllus*. Finalmente, el *ayllu* incluye un número variable de comunidades. El sistema es entonces amplio y el proceso de reconstitución de las agrupaciones territoriales originarias que encabeza el CONAMAQ es largo y complejo. Sin embargo, hablando de gestión del territorio y de los recursos naturales, pensamos que se puede considerar solamente el *ayllu* y la *marka* como niveles de incidencia directa sobre las decisiones comunales. En efecto el *ayllu*, mediante su *jilakata*, y la *marka*, encabezada por el *mallku mayor* o el corregidor territorial, desempeñan una función en la integración de los territorios comunales y en la resolución de conflictos intra e intercomunales. Este papel es más o menos preponderante y muchas veces demasiado confuso, según el nivel de reconocimiento de estas autoridades por sus bases.

### *Autoridades políticas*

A estos niveles de organización intrínsecos se suman los niveles de organización político-administrativa, complicando más todavía los mecanismos de gobernanza local. Partiendo del Estado boliviano, las divisiones administrativas son las prefecturas departamentales, las subprefecturas provinciales, las secciones municipales, los distritos y finalmente las OTB (comunidades). Cada uno de estos niveles asume en principio funciones específicas. Primero, el Estado, mediante su constitución política y sus leyes, determina el marco legal en el que se deben insertar las formas de manejo comunitarias. Las subprefecturas tienen un papel importante en el ordenamiento territorial y en la resolución de conflictos intra e inter-comunales, ejerciendo su autoridad en caso de que las comunidades no puedan resolver sus

problemas. Las alcaldías, quienes disponen de los fondos de participación popular, también tienen en teoría un papel determinante en la gestión del territorio mediante las inversiones que se puedan realizar en las comunidades, las cuales pueden estar orientadas directamente hacia el ordenamiento territorial o apoyar el desarrollo de actividades económicas complementarias. Sin embargo, la falta de claridad en las atribuciones de cada instancia, así como la insuficiente formación de las personas que asumen los diferentes cargos existentes, dificultan y a veces imposibilitan su incidencia en la gestión y planificación territorial.

## 2.2. Las normas comunales como herramientas ancestrales de gestión del territorio

### *Normas consuetudinarias*

“Antes los abuelos tenían normas verbales y vivían con respeto, honradez, y obediencia. Aunque tuvieran a veces discusiones, era sin resentimientos. Por entonces no había muchas leyes, pocas obligaciones en la comunidad, la población humana era reducida, no había maquinarias, estaban dedicados a la agropecuaria según la capacidad familiar”, *Feliciano García, comunario de Capura.*

Las sociedades andinas prehispánicas, al igual que muchas otras sociedades agrarias en el mundo, han desarrollado un nivel complejo de organización social y un conocimiento íntimo de los sistemas ecológicos con los cuales convivían, lo cual les ha permitido desarrollarse y alcanzar un equilibrio con su entorno. La llegada de los conquistadores y el traumático periodo de la Colonia han acabado con los niveles centrales de organización y con los mecanismos de control social que manejaban. Sin embargo, en el nivel local se han mantenido muchas formas ancestrales de organización que siguen rigiendo la vida diaria de las poblaciones indígenas. Las normas de convivencia y de acceso y uso de los recursos naturales se han transmitido de generación en generación por medio de la palabra, herramienta universal de transferencia de los conocimientos y saberes humanos. El relativo aislamiento de ciertas poblaciones ha facilitado la conservación de sus usos y costumbres locales, mientras otras, más expuestas, los han abandonado casi en su totalidad para adoptar un modo de vida “moderno”. Existen entonces distintos niveles de conservación de las normas comunales en el mundo andino, dependiendo del nivel de debilitamiento generado por los grandes cambios ocurridos en los cinco últimos siglos.

Siendo normas orales y consuetudinarias, las normas ancestrales no estaban escritas ni definidas estrictamente sino que se conocían dentro de la comunidad



El *ayni*, práctica solidaria ancestral que consiste en el intercambio de mano de obra entre familias

por costumbre y se aplicaban de forma natural, sin necesidad de recordarlas y debatirlas. Siempre han existido, y la adecuación y la corrección de las normas se realizaba constantemente en las reuniones y cabildos comunales, en acuerdos consensuados entre todos.

### *Algunos ejemplos*

Entre las normas comunales ancestrales que hemos observado en las comunidades de la zona Intersalar, podemos citar las siguientes:

- Normas de repartición de cargos y obligaciones entre comunarios para la organización de fiestas y rituales culturales.
- Normas de rotación colectiva de los lugares de cultivo (sistema de *aynokas* o *mantas*), que permitían el control comunal sobre las temporadas de descanso y la delimitación de zonas de cultivo y de pastoreo.
- Normas de trabajos solidarios como el *ayni* (agrupación entre familias que permite, bajo el concepto de ayuda mutua, compartir y aliviar los trabajos agrícolas), la *minka* (mecanismos interfamiliares de redistribución de la mano de obra comunal y de los productos agropecuarios obtenidos) y la *faena* (trabajos de interés social organizados entre todas las familias de una comunidad, dirigidos por la autoridad comunal).

- Normas de repartición de tierras cultivables, que permiten otorgar equitativamente los derechos de uso hereditarios a las familias de la comunidad.
- Normas de uso y aprovechamiento de los recursos forrajeros.
- Normas de sanidad animal que impiden la transmisión de enfermedades y parásitos dentro de las tropas de la comunidad.
- Normas de uso y aprovechamiento comunal del agua en los sistemas de microriego existentes en las pocas comunidades que gozan de este recurso.

Cuando llegamos a la zona Intersalar, si bien existían huellas de estas normas en la vida social de las comunidades, éstas se encontraban fuertemente debilitadas y hasta habían desaparecido en algunas comunidades.

### 2.3. Las normas ancestrales se enfrentan al debilitamiento de la cohesión social en las comunidades

*Entonces, si existen normas comunales y éstas están bien adaptadas a la realidad de las comunidades por la herencia milenaria que llevan tras ellas, ¿por qué han aparecido los problemas y conflictos mencionados en el capítulo 1? ¿Por qué ya no se respetan las normas?*

Podríamos pensar que es porque las mentalidades cambian, la gente ya no quiere respetar decisiones colectivas y solamente ve su interés personal. Pero muchas veces es porque la norma ya no esta adecuada al contexto comunal, y como la comunidad necesita tiempo para digerir los cambios vividos y poner en marcha la adecuación de la norma, siempre existe una fase transitoria de crisis de la norma.

#### *Actualización de las normas*

“Estamos adecuando las normas porque antiguamente la gente trabajaba más pequeño, sólo para su alimentación y no tanto para vender, ahora queremos hacer más, por tanto la norma se construye desde lo actual”, *Dominga Choquetopa, comunaria de Buena Vista.*

*Todo bien, esperemos entonces que pase esta fase transitoria y de por sí la norma se va a adecuar a la nueva realidad que vive la comunidad...*

El problema es que cuando se producen demasiados cambios al mismo tiempo, la desregulación es tal que puede tener consecuencias dramáticas sobre la cohesión comunitaria y sobre la sostenibilidad de los sistemas de producción. Estos cambios pueden a largo plazo llevar a la desorganización total de la comunidad, haciendo imposible el proceso de adecuación del cual hablábamos. Puede entonces ser necesario un empujón por parte de estructuras externas a la comunidad. Este papel podría haber sido desempeñado por las autoridades

originarias mientras éstas seguían cumpliendo funciones de ordenamiento y planificación territorial, pero en la actualidad se ponen en cuestión quién puede y debe asumirlo.

De forma general, los cambios socio-productivos en las comunidades se han acelerado en las últimas décadas –por la influencia de la globalización, la multiplicación de los intercambios con el exterior, las migraciones cada vez más frecuentes y largas– de forma que las necesidades de adecuación y construcción de las normas han superado las capacidades de adaptación de las comunidades. En muchos lugares del mundo andino se ven entonces crisis sociales y productivas que podrían ser resueltas mediante la reapropiación de procesos de toma de decisiones y normatividad local.

En la zona Intersalar, la apertura al mercado internacional de la quinua y el alto costo de oportunidad consecuente, han ocasionado desequilibrios en el contexto de normatividad de las comunidades. El reforzamiento del individualismo, motivado por el fuerte interés económico que llegó a representar la quinua, ha provocado la desobediencia a las normas, mientras las sanciones previstas ya no eran suficientes para desanimar el incumplimiento de las decisiones comunales. La gran oportunidad de “desarrollo” que representaba el mercado internacional de la quinua ha llevado a que los intereses privados prevalezcan sobre los intereses colectivos.

*Las normas ancestrales de repartición de terrenos deben adecuarse a la nueva realidad productiva*

“Como ejemplo podemos citar la caducidad de las normas de repartición de tierras de cultivo frente al nuevo contexto socioproductivo. Tradicionalmente, en los territorios de las comunidades de la zona Intersalar, las tierras de cultivo y de pastoreo son de pertenencia comunal. Sin embargo el derecho de uso de las tierras cultivables esta otorgado a cada familia por la comunidad de forma hereditaria. Antes del “boom” de la quinua, las comunidades disponían de mecanismos de control para velar por una tenencia equitativa de terrenos de cultivo entre sus habitantes. Estos mecanismos se adecuaban a un sistema de cultivo limitado por la importante mano de obra necesaria (cultivo manual en zonas montañosas) y por la demanda restringida al autoconsumo y al trueque. Las normas consuetudinarias consideraban que la familia que había realizado el tremendo esfuerzo de talar un terreno virgen adquiría el derecho hereditario de cultivarlo, derecho inalienable mientras no cometiera una falta de suma gravedad. La regulación se realizaba de por sí, sin que nadie pudiera abarcar demasiada superficie, simplemente por falta de mano de obra. Los bruscos cambios coyunturales que aparecen hacen insuficientes estos mecanismos, los

cuales no preveían la posibilidad de talar 50 hectáreas de golpe con un tractor o pagando peones. Entonces, las personas que, en el momento, contaban con mayor capital (dinero acumulado trabajando en el exterior, ganado vendido para la ocasión, comerciantes...) y que mostraron más empeño para aprovecharse de la situación, apostando por la continuidad del nuevo mercado que se les presentaba, abarcaron grandes extensiones de terreno. Claro que las comunidades se dieron cuenta de lo que estaba pasando, algunos ganaderos se negaron a ver desaparecer sus pastizales, algunas autoridades intentaron limitar el proceso de acaparamiento de tierras que se generaba, surgieron muchos conflictos, pero la rapidez del proceso, las influencias y presiones ejercidas por los más pudientes, la cantidad de dinero en juego y quizás la falta de reacción de los menos dotados –quienes esperaban a ver lo que iba a resultar de todo esto– hicieron que se generara poco a poco una fuerte desigualdad en la tenencia de tierras, acentuada en algunos casos por la venta de terrenos por parte de emigrantes”, *Dorian Félix, técnico del proyecto Intersalar*.

### *Modernidad y desequilibrios sociales*

“Cuando era jovencito, recuerdo que se practicaba respeto en todo, por ejemplo las *urqu mak’añas*, los callejones de las llamas, también los sembradíos eran rotativos un año al oeste y otro año al este, todos en serranía. Las pampas estaban respetadas para el pastoreo. Cuando llega el tractor, al principio para trabajar sólo partes de las pampas, los comunarios se distribuyeron la tierra con respeto, casi de manera equitativa, pero la actual nueva generación pierde ese respeto indicando que la “tierra es para el quién la trabaja”, por eso se pusieron a trabajar por todas partes en competencia”, *Efraín Leandro, comunario de La K’asa*.

“A mi forma de entender, las comunidades deben normarse sobre la base de sus usos y costumbres con la finalidad de llevarse bien y estar unidos, respetándose unos a otros, llevando una vida armoniosa. Actualmente no hay respeto, cada quien hace lo que le da la gana, siembran y cosechan sin velar por el desarrollo de la comunidad. Tal vez con la norma se logrará alcanzar el desarrollo, trabajar todos, por eso la considero muy importante. Antiguamente la gente era respetuosa, trabajaban unidamente buscando el bienestar comunal, hoy en día no se da eso. Por esta causa las comunidades se ven despobladas, a penas quedan los de la tercera edad, sin gente joven. La norma comunal hace que se abran espacios de reflexión sobre esas cosas y se trate de recuperar nuestras tradiciones como antes cuando se tenían costumbres de buena vivencia”, *Mario Alanoca, presidente del concejo municipal de Salinas, comunario de Irpani*.

## Planteamiento y metodología del proyecto

### 3.1. Evolución de las estrategias de los proyectos

Frente a las problemáticas mencionadas en los anteriores capítulos, las ONG VSF y CICDA, por entonces todavía en un proceso de acercamiento, presentan un proyecto a la línea de financiamiento de seguridad alimentaria de la Comisión Europea para toda la zona Intersalar, el cual en un primer momento se aprueba únicamente para el municipio de Salinas de Garci Mendoza, para el periodo 2002-2004. El estudio preliminar y la línea base realizada en el marco del proyecto nos permitieron acercarnos a los problemas a los que se enfrentaban las familias campesinas y establecer una metodología de trabajo inicial, la cual no ha dejado de evolucionar desde entonces.

#### *El proyecto Intersalar Salinas*

Inicialmente se preveía trabajar de forma bastante clásica, con asistencia técnica, talleres de sensibilización y financiamientos a microproyectos, en el marco de 4 componentes independientes: sostenibilidad del cultivo de la quinua, apoyo a la crianza de llamas, fortalecimiento a organizaciones originarias y concertación regional. Esta metodología rigió los primeros pasos del proyecto pero rápidamente nos dimos cuenta de que el cultivo de la quinua no era viable sin la ganadería; que las autoridades locales debían retomar su papel de incidencia en las formas de manejo de los territorios para asegurar el equilibrio socio-productivo, que explicando a la gente los problemas que ya conocían no íbamos a llegar a ningún lado; que en fin estábamos en un mal camino tocando de forma separada las problemáticas locales, las cuales estaban estrechamente ligadas como producto de un proceso global. Decidimos entonces centrar nuestras acciones en el tema integrador de *gestión del territorio*.

Este concepto era nuevo para el equipo técnico del proyecto y fueron largas las discusiones para ponernos de acuerdo sobre su significado y las estrategias de trabajo para fortalecerlo. Finalmente, a fines del año 2003, después de varios intentos, enfrentándonos a los pocos resultados obtenidos en el marco de los componentes iniciales, se define una nueva metodología orientada a acompañar las comunidades y sus autoridades para que retomen el control comunitario de sus territorios, mediante la definición y la readopción de normas comunales y la elaboración y ejecución de proyectos comunales en relación con la gestión del territorio (vigiñas, cercos de bofedales, cercos machales...) por los mismos beneficiarios.

### *El proyecto Intersalar Llica/Tahua*

Paralelamente, durante el año 2003 se presenta un nuevo proyecto a la misma entidad financiera, para los municipios de Llica y Tahua, el cual se aprueba para el periodo 2004-2006. Copiando el planteamiento inicial del proyecto en Salinas, el nuevo proyecto se basa en 4 componentes temáticos: sostenibilidad del cultivo de la quinoa, apoyo a la crianza de llamas, gestión del territorio y fortalecimiento institucional. Entonces, la gestión del territorio se planteaba como componente aparte y no como objetivo global. La línea base realizada en esta zona demostró las falencias de este enfoque, que no preveía herramientas específicas sino que se apoyaba sobre conceptos ambiguos. Como alternativa a una metodología demasiado asistencialista en la cual los técnicos asumíamos directamente la búsqueda de soluciones a los problemas de la población, buscábamos una forma más participativa de accionar, que pusiera las responsabilidades en las manos de la gente y les incentivara a valorar sus capacidades para influir en su futuro. Confrontados a inquietudes e indecisiones sobre la estrategia a adoptar, hicimos venir a un consultor externo, cuya experiencia en metodologías participativas de desarrollo había llegado a nuestros oídos.

La misión de apoyo de Pierre de Zutter fue determinante para el desenvolvimiento del proyecto en Llica y Tahua, y las experiencias de los proyectos Marenass (Perú) y PAC (Bolivia) nos dieron pautas para imaginar una nueva metodología, basada esta vez en cinco componentes metodológicos y no temáticos: fondos de asistencia técnica autogestionados por las comunidades, intercambios de experiencias, concursos familiares de (re)adopción de prácticas sostenibles, concursos comunales de elaboración de normas comunales de gestión del territorio y fondos de apoyo a iniciativas comunales.

Al fin y al cabo, los dos proyectos desarrollados por VSF-CICDA en la zona Intersalar han ido funcionando paralelamente, manteniendo un contacto constante que nos permitió intercambiar experiencias y apoyarnos mutuamente en el camino. Gracias a varias ampliaciones y financiamientos complementarios, los dos proyectos



Llamas encerradas en corrales y parcelas de quinua en Chacoma. Al fondo la cordillera Sillajuay

se acaban en el momento que redactamos este manual, a fines del año 2007. Las herramientas adoptadas han sido variadas pero apuntando siempre a un mismo objetivo: la gestión del territorio comunal como garante de la sostenibilidad de los sistemas de vida de las familias campesinas de la zona Intersalar.

### 3.2. Empezar a hablar de normas comunales y de gestión territorial sin necesidad de inversión...

Cuando llegamos por primera vez a las comunidades y nos presentamos cómo un proyecto de desarrollo agropecuario, la gente se frotó las manos pensando: *“Por fin esta llegando plata a nuestra región, veremos cómo aprovecharnos lo más posible de estos ñatos...”*. Sin embargo, al hablar de gestión del territorio, de organización comunal y de elaboración de normas comunales, los comunarios preguntaron *“¿Y dónde esta la plata?, ¿Con cuánto nos van a apoyar?”*. Fue difícil romper los esquemas habituales de apoyo de las ONG, instituciones que son consideradas en muchas partes del mundo campesino como vacas lecheras. En algunos casos las confrontaciones sobre el tema fueron amargas, pero queríamos apoyar la gestión del territorio y estábamos convencidos de que, por lo menos en un primer momento, no se necesitaban inversiones para ello. Sin embargo, las comunidades mostraron desconfianza y fueron necesarios algunos incentivos para poco a poco ganar su confianza y poder hablar de los problemas íntimos que enfrentaban las familias campesinas de la zona Intersalar.

Una primera estrategia para empezar a hablar de gestión del territorio en las comunidades, implementada en el municipio de Salinas de Garci Mendoza,



Doña Felicidad, *irpiri* de Villque, presentando la experiencia de su comunidad

fue la conjunción de talleres participativos con el financiamiento de proyectos comunales productivos en temas específicos (abastecimiento de agua para el ganado, cercos de delimitación de zonas de pastoreo o de cultivos...) que nos permitieron acompañar la reflexión sobre la gestión del territorio.

La segunda estrategia, adoptada en los municipios de Llica y Tahua, se basó en varias herramientas de arranque para madurar el concepto de gestión del territorio, como los pequeños incentivos distribuidos en concursos familiares y comunales. Paralelamente, el fondo de asistencia técnica local permitió generar una dinámica de intercambio de saberes campesinos en temas relacionados con la sostenibilidad de los sistemas de producción y la diversificación económica.



Reunión de *irpiris* con el equipo técnico de VSF-CICDA

### *La dinámica de los irpiris frente al inmovilismo comunal*

Para difundir estas herramientas novedosas a las cuales las comunidades no estaban acostumbradas de parte de instituciones de cooperación, el proyecto pidió a cada comunidad escoger dos *irpiris* (el que guía, en aymara), líderes comunales que tendrían la responsabilidad de servir de intermediario entre la comunidad y el proyecto, participar en las reuniones de planificación de actividades e incentivar a su comunidad para involucrarse en éstas. Hubiéramos podido escoger a las autoridades comunales para cumplir con este cargo pero la importancia de la motivación de tales líderes como garante del buen funcionamiento de las actividades, frente a la inercia de algunos corregidores auxiliares que cumplen el cargo por obligación y a veces son residentes que radican muy poco en su comunidad, nos llevó a priorizar la promoción de líderes elegidos. Al principio tuvimos críticas por fomentar la creación de nuevas autoridades quienes iban a confrontarse con las autoridades originarias comunales. Sin embargo, estos temores se revelaron infundados ya que el papel del *irpiri*, que demandaba mucha dedicación en tiempo y energía, se reveló complementario con el cargo de corregidor auxiliar. Los *irpiris*, hombres y mujeres cuya legitimidad se apoyaba sobre la decisión comunal, pero que no reemplazaron al corregidor auxiliar y siempre se sometieron a su autoridad, apoyaron el desarrollo y la organización de su comunidad, de forma deliberada y no remunerada.

Entonces, si bien la gestión del territorio en sí y la elaboración de normas comunales no necesitan de inversiones particulares, la solidez de los esquemas tradicionales anclados en la mente de los comunarios, que esperaban algo concreto de nosotros, nos impuso encontrar estrategias originales para empezar a discutir sobre estos temas, con o sin la ayuda de los *irpiris*.

### **3.3. Acompañar a las comunidades en su proceso de reorganización y redefinición de normas comunales**

#### **a. Facilitar la toma de decisión comunal dejando espacios de reflexión íntima**

Una vez dado el empujón inicial, una vez identificados y visibilizados los problemas a los cuales se enfrenta, la comunidad debe tomar las riendas de su propio futuro para ser el verdadero gestor de su territorio. Para que el debate sea realmente suyo y se lo apropie, dándole la importancia necesaria, la comunidad

debe ser la que encamine el proceso de reactivación de sus normas, organizando reuniones extraordinarias, debates, cabildos, asambleas o faenas sin la necesidad de que alguna organización de apoyo esté detrás de ella obligándola.

En algún momento los técnicos del proyecto debemos entonces retirarnos del espacio de reflexión comunal para dejar momentos de debate y decisión, internos a la comunidad, en los cuales las lenguas no estén atadas por la presencia de gente ajena, en los cuales la intimidación y familiaridad que exista entre los comunarios pueda facilitar el debate y permita que afloren las preocupaciones y opiniones más escondidas. Sin embargo, tenemos que estar pendientes de un posible relajamiento de la reflexión comunal para alimentarla cuando sea necesario y ayudar a destrabarla en caso de que un conflicto interno fuerte pueda paralizar el debate.

### *Difícil reunirse y dialogar*

El debilitamiento de los mecanismos de organización comunal que se observa en muchas comunidades del mundo andino, limita los espacios de reunión de los comunarios. Las reuniones ordinarias mensuales que acostumbraban a realizarse después de cada reunión provincial de autoridades ya no son sistemáticas, y se observan muchos descuidos de parte de los corregidores para convocar a su gente. Sobre todo cuando la autoridad comunal es residente, viviendo lejos de su comunidad, y cumple difícilmente con sus obligaciones.

#### *Prejuicios y hesitaciones*

“En un inicio la gente no creía mucho en el trabajo que se podía hacer, había algunos antecedentes de que las instituciones (ONG), se llevaban semillas de Uyuni “K” e incluso rumores de que se llevaron las llamas de Chacoma en avión. Por esta razón había mucha desconfianza. Las cosas que hemos conseguido del proyecto las hemos conseguido con mucho sacrificio, reuniones que duraban hasta las tres de la mañana. En eso había gente que no quería y se salía pero al día siguiente era también esa gente quienes trabajaban. Estas actividades del proyecto nos han traído la unión, hemos sabido resolver los problemas”, *Isacio Carlo y Felicidad Gonzales, comunarios de Villque.*

#### *La reunión comunal, un espacio clave de decisión*

“En mi gestión tuvimos 46 reuniones en el año, tres reuniones por mes. Equivale a casi una reunión por semana y la gente no se cansaba... En esas reuniones había que amenizar con algunos chistes y no ser largos. Lo más importante cuando se es autoridad es llevar propuestas a una reunión ya que

esto permite a la gente reaccionar y ayuda a sacar otras propuestas. En esas reuniones he aprendido a conocer a cada uno de mis comunarios según a lo que hablaban. A veces se tocaba la llaga y algunos reaccionaban, entre ellos discutían y se decían las verdades, se sacaban sus trapitos al sol. Cuando se es autoridad no se debe actuar como capataz, se debe dar el ejemplo. Si uno se va temprano la gente desaparece poco a poco, pero cuando la autoridad está hasta tarde la gente igual se queda. Por ello, “el ejemplo hace que la gente te respete”. Ahora que no soy autoridad, una reunión es lo mismo, “compartir con la gente”. Una anécdota de una reunión es la reacción de una señora cuando se hizo la repartición de terrenos. Ella había sido afectada y con llanto decía su realidad, y yo que tenía un terreno a su lado le dije que le cedía lo que me pertenecía y que mañana mismo podía barbechar. La señora no se lo creía, pensó que era un chiste y cuando le dije que era verdad ella sonrió y rió de alegría y hasta ahora es la más colaboradora de la comunidad”, *Renán Carlo, ex corregidor de Chacoma.*

Como primer paso de la emancipación comunal, hemos tenido entonces que impulsar a las comunidades para que retomen esta costumbre primordial de reunirse por sí solas, sin la necesidad de que una organización externa las convoque. Muchas comunidades estaban acostumbradas a que las ONG que venían a trabajar con ellas realicen capacitaciones convocando a los comunarios y pagando la alimentación, y en algunos casos fue complicado revertir la tendencia y lograr que ellos mismos organicen los espacios de reflexión que necesitan para definir sus normas comunales.

### *Una dosificación delicada*

Uno de los retos más peliagudos es saber dosificar los empujones y las orientaciones del equipo técnico, pues, como hemos explicado, no hay que ser demasiado insistentes sino dejar respiros y momentos de intimidad a la comunidad. Ahí es donde los técnicos debemos hacer prueba de mucha intuición, en la sabia dosificación de nuestras intervenciones, y humildad en los consejos u opiniones que podamos aportar.

Lo que hicimos en el proyecto Intersalar fue asistir a algunas reuniones periódicas, a veces como simples animadores/observadores, otras veces acompañando el debate y facilitando su desarrollo, pero de forma no sistemática, cada vez más esporádica, para no volver a las comunidades dependientes de un asesoramiento externo con el cual no podrán contar en el futuro. Las comunidades generalmente han valorado la presencia ocasional de observadores exteriores que no tengan intereses propios en el debate y puedan dar una opinión neutra, puntos de vista externos, para alimentarlo.

*Reuniones comunales convocadas, dirigidas y aprovechadas por los mismos comunarios*

“Nos reunimos para intercambiar ideas, para discutir, para preocuparnos sobre las necesidades de la comunidad, sacar adelante las ideas y tratar de mejorar nuestra vida. A través de las reuniones nos hemos unificado, antes no era así. Incluso ahora al toque de la campana están ahí, y la gente se ha acostumbrado. En estas reuniones también nos hemos dado cuenta de quiénes son las personas responsables y quienes son los más comprometidos por su comunidad, por eso la directiva del manejo del centro de acopio va a ser reestructurada”, *Isacio Carlo y Felicidad Gonzáles, comunarios de Villque.*

“Nosotros mismos debemos hacer las normas. La gente de afuera no sabe cómo vivimos, qué reglas tenemos y por qué se están deteriorando nuestros suelos”, *Dominga Choquetopa, comunaria de Buena Vista.*

“La intimidad han sido espacios para discutir temas muy neurálgicos que se habían descuidado con el tiempo. En esa intimidad se han tocado temas que no se podían solucionar, quizás hay momentos de mucha discusión pero se sale, hay una luz en ese túnel. En esa intimidad hemos soñado mucho, especialmente lo que será Chacoma en unos años más. El proyecto ha ayudado muchísimo, con los incentivos ha empujado y la gente por sí sola se ha animado. Antes teníamos una comunidad que no quería reunirse, que no quería faenar, pero ahora no es así”, *Renán Carlo, ex corregidor de Chacoma.*

“Hemos tenido muchos eventos, reuniones, charlas entre familiares, entre comunarios, con los residentes y todo eso. Hemos tomado en cuenta mucho los jalones de oreja que siempre nos daba el proyecto. La reflexión ha sido fuerte en la comunidad. Han pasado muchas cosas... riñas, nos hemos agarrado fuerte. Por eso tenemos organizaciones en turismo y artesanías. Hemos llegado al convencimiento de que *organizados podemos avanzar*”, *Edwin Ticona, irpiri de Canquella.*

**b. Trabajar en algunas comunidades para contagiar a las demás**

Lo ideal habría sido poder trabajar con todas las comunidades de un territorio dado (municipio, *ayllu* o *marka*...), pero resulta difícil en la práctica debido a varios factores (tiempo, alejamiento de las comunidades, recursos económicos...) que dificultan la intervención en cada una de las comunidades.

*En Salinas, difundir mediante intercambios regionales*

En el municipio de Salinas de Garci Mendoza existen 136 comunidades, de las cuales unas 100 tienen todavía una vida social fuerte con una población de más

Reunión comunal en la plaza principal de Huanaque



Mujeres en una reunión comunal al aire libre, comunidad de Cahuana Grande

Reunión comunal en la escuela de Chilitaico



de 10 familias. Frente a esta realidad hemos buscado una metodología de trabajo que permita centrar nuestras actividades en las comunidades más dispuestas a trabajar con el proyecto, mientras se ponían en marcha mecanismos para contagiar y motivar a las demás. Los cabildos periódicos que se realizan en cada uno de los trece *ayllus* que componen el municipio de Salinas, con la participación de todas las comunidades de cada *ayllu*, nos han parecido el mejor espacio para identificar las comunidades dispuestas a reflexionar y elaborar sus normas comunales. Para empezar se priorizaron estratégicamente dos comunidades por *ayllu*, cuya ubicación geográfica permitió facilitar la difusión de sus experiencias. Estas comunidades presentaban un contexto social que permitía reuniones frecuentes de estantes y residentes, y estaban dispuestas a socializar su experiencia y las normas resultantes en los cabildos del *ayllu*. El involucramiento de las autoridades originarias del *ayllu* fue decisivo para encaminar el proceso de difusión de las experiencias iniciales y el contagio a las demás comunidades.

### *En Llica y Tabua, ferias de difusión de conocimientos*

En los municipios de Llica y Tahua, la fuerte influencia ejercida por los vecinos chilenos, al igual que el elevado nivel de educación y emancipación cultural de la población, generado por la instalación del Instituto Normal Superior Franz Tamayo<sup>12</sup>, han debilitado de gran manera las autoridades originarias, haciendo imposible el aprovechamiento de las inexistentes reuniones de *ayllu* o *marka* en esta zona. El proyecto ha tenido entonces que encontrar otros espacios para fomentar una dinámica de contagio de las experiencias de normatividad comunal. A lo largo del proyecto la herramienta de los concursos comunales (ver capítulo 4.5) y las ferias de premiación que culminaban cada ciclo de concursos nos permitieron hacer visible los resultados obtenidos en las 16 comunidades con las cuales se trabajó directamente. Poco a poco, la información circuló a las demás comunidades y a las autoridades provinciales (subprefecto, corregidor territorial, alcalde de campaña...), las cuales se involucraron en las actividades del proyecto. Se identificó entonces la oportunidad de difundir las normas e incentivar a las demás comunidades mediante las reuniones provinciales de autoridades, convocadas por el subprefecto, en el curso de las cuales se emitió una resolución subprefectural exigiendo la revisión y elaboración de normas comunales por todas las comunidades de la provincia Daniel Campos.

### **c. Incorporar a los migrantes al debate comunal**

Las numerosas y crecientes migraciones que se observan en el mundo andino no siempre tienen un carácter permanente. En muchos casos, después de haber

---

12 Escuela de maestros rurales ubicada en la localidad de Llica.

querido encontrar el Eldorado en la ciudad o en un país vecino, el migrante vuelve desilusionado a su comunidad. En otros casos, después de haberse ganado la vida afuera, el jubilado tiene nostalgia por su comunidad y quiere pasar sus últimos años de vida en la tranquilidad de la casa de su niñez. Es entonces muy importante no dejar de lado a los residentes de la comunidad cuando se definen las normas comunales. Lo mejor sería que pudieran aprovechar un viaje a su comunidad –para las fiestas, por ejemplo– para aportar al debate y dar su punto de vista. En caso contrario deberían por lo menos estar presentes en la reunión de aprobación de las normas, una vez el debate realizado por los demás comunarios. Si no fuera posible, es necesario enviarle una copia de la norma comunal antes o una vez aprobada para que conozca los acuerdos vigentes en su comunidad. Sin embargo, a veces no se le puede localizar. Si algún día reaparece en su comunidad, se le deberá enseñar lo más rápidamente posible las normas que debe cumplir, con el fin de evitar conflictos posteriores.

### *Los migrantes y sus intereses propios frente al interés colectivo...*

Una mayoría han migrado a diferentes lugares, algunos de ellos volvían solamente a trabajar la tierra sin respetar algunas obligaciones de la comunidad, aunque los estantes tratamos siempre de preservar. Todo esto nos lleva al debilitamiento y a la desorganización, incluso a faltarnos al respeto entre vecinos teniendo ciertos resentimientos o rencores (...). Pero en la actualidad nos damos cuenta de que debemos mejorar y fortalecer la organización de manera sólida, y de esa manera influir en el ayllu o el cantón”, *Feliciano García, comunario de Capura.*

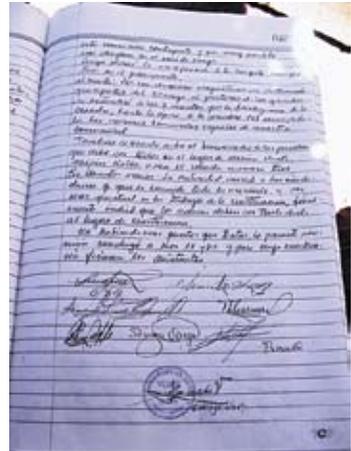
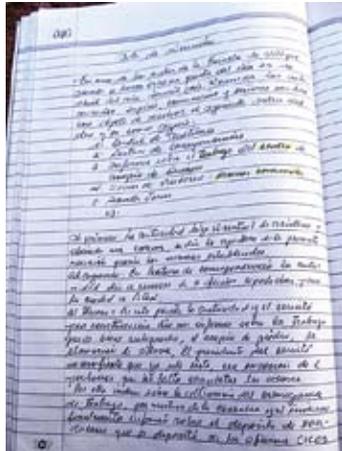
“Antes, solamente hacían entre estantes, pero desde 2000 hacemos “reuniones generales” que son con participación de los estantes y residentes. Entre los temas que se discuten están los referidos a los terrenos, trabajos comunales, aportes, ejercer cargos, captar proyectos, mantener escuela, se tiene definido una lista de contribuyentes y según ello se hacen exigencias para los cargos”, *Faustina Leandro, comunaria de La K’aza.*

“Los tatarabuelos manejaban en palabras. Hoy en día, por las migraciones, ya no hacen caso, se ha perdido el respeto, hasta en la posesión de tierras y negación de cargos; por eso se ha pensado retomar o redefinir las normas. La propuesta de actualizar las normas la iniciamos los estantes. Los residentes, con ciertos descontentos, también se hacen partícipes en la elaboración de la norma comunal, pero falta aclarar algunos puntos que no habíamos previsto en la propuesta. Por ejemplo, cuando uno vuelve tras 40 años, otra familia aparece con dos contribuciones con testimonio de transferencia. Todo esto se debe redefinir entre todos, estantes y residentes”, *Guido Quiñones, comunario de Chilalo.*



Las reuniones permiten juntar a toda la comunidad, niños y ancianos, mujeres y hombres (comunidad de Caquena)

Acta de reunión comunal en donde se registran todos los temas abordados y los acuerdos alcanzados



Taller de gestión del territorio

“La nueva generación son los profesores y profesionales, quienes no respetaron a los hermanos mayores casi nada letrados. No se ha podido hacer cumplir las obligaciones a estos, aunque también se excusaban los maestros diciendo que eran empleados del Estado y que tenían que estar liberados de las obligaciones comunales. Por tanto, los no letrados también entramos en competencia para la posesión o acceso a las tierras. Estas cosas causaron disgustos y desacuerdos al interior de la comunidad. Por eso se ha retomado y adecuado la norma comunal, así con propuestas de los estantes y al final, para las últimas reuniones, se ha convocado a los residentes amenazándoles con que sus tierras se revertirían a favor de la comunidad si no venían. Desde luego hicieron caso y participaron en los debates y discusiones hasta concretar ciertos consensos sobre la norma comunal. Ahora existen acuerdos entre ambas partes, y esto fue una bonita experiencia que terminó con un campeonato deportivo comunal, donde se presentaron nuevas generaciones que no conocíamos. De esa manera estamos tratando de alcanzar buenos acuerdos que permitirán una mejor vivencia unida en la comunidad”, *Efraín Leandro, comunario de Lak’asa.*

“Antes estábamos nomás haciendo algunas prácticas de acuerdo a nuestra conveniencia. En las reuniones discutíamos mucho, no había entendimiento entre nosotros. A los residentes les gusta hacer por extenso, no trabajar pequeños terrenos. Además no se quedan, sólo vienen un rato y luego se van, no obedecen, ellos quieren lo más fácil. Entonces para ellos es difícil cumplir con las normas, por eso no les importa. Pero ahora estamos recuperando poco a poco nuestras normas y nos estamos entendiendo”, *Dominga Choquetopa, comunaria de Buena Vista.*

“Tres o cuatro años atrás, las reuniones comunales se hacían solamente con los estantes, atendiendo las necesidades que tenía la comunidad, es decir la escuela, el agua potable, el mejoramiento de micro riegos y caminos, etc. Los residentes no estaban. Algunas veces venían solamente a trabajar la tierra, y no tenían interés de mejorar la comunidad. Esto hace que nos faltaban familias para cumplir ciertas obligaciones para el bienestar de la comunidad, a veces teníamos que repetir en hacer cargos y faenas. Por eso se ha convocado a los residentes para que sean parte de la comunidad y para elaborar la norma comunal, por eso en la actualidad tenemos “reuniones generales” dos veces al año entre estantes y residentes”, *Guido Quiñones, comunario de Chilalo.*

#### **d. Un proceso largo de elaboración, maduración y mejoramiento de las normas**

Después de haber identificado un problema y las posibles soluciones que se pueden dar, la comunidad tiene que elaborar las normas que permitan garantizar su

resolución. Una vez plasmados los principales problemas por resolver, llueven las opiniones y el debate se vuelve, en algunos casos, caliente. Los intereses personales aparecen, se tejen grupos de afinidades y las divergencias dificultan la concertación para el avance de la definición de la norma, alargando las reuniones hasta tardías horas de la noche. A menudo, en la primera reunión de elaboración de normas no se logra ningún acuerdo, y más bien puede parecer un retroceso en el debate ya que salen a la luz las discrepancias existentes, las cuales se irán resolviendo poco a poco en las siguientes reuniones para lograr un primer esbozo de las normas en discusión.

El debate oral tiene que plasmarse en algún momento en el papel y el momento de redactar las normas es una etapa crucial para acelerar la reflexión ya que hace más visibles las falencias y los vacíos de las normas. La redacción puede ser en conjunto entre toda la comunidad pero hemos visto a lo largo de nuestra experiencia que resulta mucho más eficiente cuando se definen comisiones que asumen la responsabilidad de cristalizar la información generada en el debate comunal. La comunidad puede entonces repartir responsabilidades por grupos de trabajo, tomando en cuenta las aptitudes y habilidades de cada comunario (algunas comunidades por ejemplo han buscado que exista un profesor o un profesional en cada grupo de trabajo) y tomarse un lapso de tiempo para que puedan presentar su trabajo de redacción de las normas plasmadas. Esta presentación se debe realizar en reunión plenaria para reanudar el debate apoyándose sobre un soporte concreto. Esta base de discusión permite lograr un debate mucho más rico que ya no se pierde en consideraciones generales sino que se apoya sobre la propuesta para proponer ajustes y enriquecimientos con el fin de llegar al consenso comunal.

Una vez que se tiene una primera versión, es importante que haya un tiempo de análisis antes de ratificar la norma. En este tiempo, cada comunario, conjuntamente con el resto de su familia e informalmente con sus vecinos y amigos, tiene tiempo para madurarla, identificar vacíos o incoherencias y analizar las mejoras necesarias para garantizar la buena funcionalidad de la norma. Después de este periodo de asimilación y análisis personal en el cual cada comunario puede digerir con calma la cantidad de información generada en los debates comunales, se puede retomar la discusión para mejorar y aprobar las normas. Este espacio de maduración no debería durar menos de un mes y en algunas comunidades de la zona Intersalar ha tomado hasta un año.

El debate podría seguir eternamente, pero tenemos que tener claro que las normas nunca alcanzarán la perfección; llega entonces un momento en el cual se debe tomar decisiones. De todos modos, las normas no están gravadas en la piedra y los mecanismos de constante revisión, mejoramiento y adecuación permitirán su evolución en el tiempo.

### *Normas comunales para “dar más vida al mundo”*

“Las normas comunales han entrado a la *marka* Aroma con bastante fuerza, queremos rescatar nuestros usos y costumbres de nuestros abuelos. Entonces estas normas comunales consisten para nosotros en plasmar en el papel nuestros acuerdos para hacer un buen uso de nuestra tierra. Creo personalmente, como presidente de APREQ-C, que las normas comunales son bastante positivas pues con ellas podremos frenar la degradación de nuestras tierras y así dar más vida al mundo. En este el gran propósito que tenemos. Nos perjudicarían las personas que hacen sus sembradíos en extenso sin hacer conocer a la comunidad. También los que frenarían el proceso comunal son aquellas personas que han vivido en la ciudad o en el extranjero y que tienen un pensamiento diferente de los que vivimos en las comunidades, estas personas no tienen la intención de abonar sus tierras. Estas normas comunales nos apoyaran a equilibrar el sembradío para todos. Sabemos que las tierras que tenemos son comunitarias y por tanto todos debemos tener acceso equitativo”, *Juan Ernesto Crispín, presidente de APREQ-C (Asociación de Productores Ecológicos de Quinua y Camélidos), comunario de Pozo al Mar.*

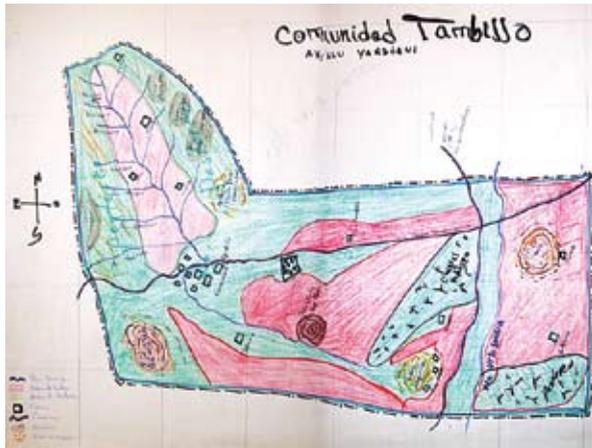
## **3.4. Sensibilizar a las comunidades sobre los problemas de sostenibilidad que afrontan sus territorios**

### **a. Talleres comunales participativos**

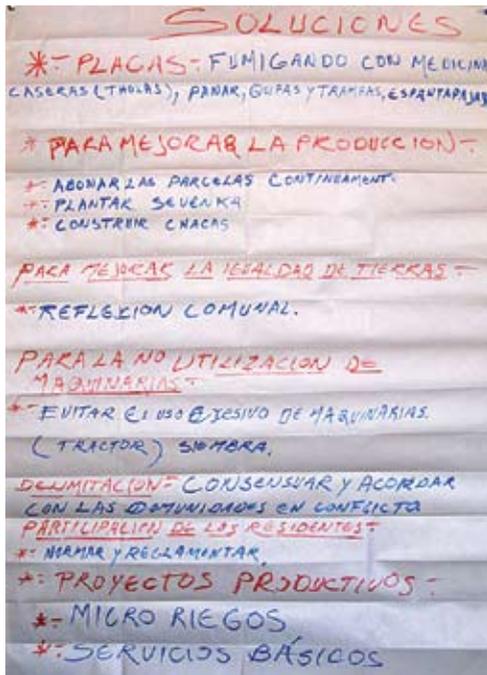
Una vez que las comunidades estuvieron convencidas de la necesidad de redefinir sus normas comunales para resolver los problemas sociales y productivos que estaban afrontando, tuvimos que ver la forma de alimentar su reflexión, sin intervenir en su toma de decisión orientándoles demasiado. Con este objetivo hemos realizado talleres temáticos sobre los principales problemas que vivían las comunidades. Estos talleres generaron debates que sirvieron de introducción a las reuniones que ellos mismos realizarían una vez devueltos a su intimidad.

Los temas lanzados en los talleres surgían del conocimiento que habíamos acumulado en la larga fase inicial de acercamiento a las problemáticas locales (línea base, diagnóstico agrario, charlas informales, participación en eventos culturales, inmersión en la vida local...) pero no se limitaron a lo que habíamos identificado en la preparación del taller y surgieron muchos otros temas de los mismos comunarios. Hemos entremezclado presentaciones con proyector de video y lluvias de ideas provenientes de la comunidad sobre los problemas que aquejan a su organización social y a su producción agropecuaria, suscitando un debate participativo que se pudo ajustar a la realidad de cada comunidad.





Exposición de problemas a los que se enfrenta la comunidad y posibles soluciones



Mapa realizado por el grupo encargado de reflexionar sobre la actividad ganadera

Se habló de organización comunal, integración entre comunarios, reuniones comunales y faenas, pero también de sostenibilidad de la producción agropecuaria, erosión de las tierras de cultivo de quinua, avance de la frontera agrícola, desigualdades en la tenencia de tierras, abandono progresivo de la actividad ganadera, etc.

Insistimos sobre todo en la gestión del territorio comunal, concepto bárbaro al principio pero que fuimos compartiendo y domesticando poco a poco con las comunidades. De esto surgieron temas muy importantes que se convirtieron en normas comunales primordiales, como el sistema de mantas (*aynokas*), el manejo del tractor, la conservación y el mejoramiento de los pastizales, el manejo de vigiñas, las *urqu macañas* (zonas de pastoreo cercadas, reservadas para los machos que permiten controlar mejor la reproducción de la tropa, entre otros beneficios), las campañas de sanidad animal, etc.

### *Generando encuentros y reflexiones*

“Hablar de gestión del territorio implica hablar de los límites, las tierras, los cultivos, los animales, etc. Sin embargo, no hay que quedarse en discursos, también implica detectar los problemas y las posibles soluciones. Este debate permite tocar puntos neurálgicos como la tenencia de tierra y los problemas en los cultivos. El conocer todo esto me permitió profundizar más en los modos de vivir y las inquietudes de las comunidades. Al debatir las posibles soluciones, generalmente uno como técnico se mantiene al margen, ya que es un punto muy delicado. Una reunión comunal también es un momento de tocar la conciencia de las familias. Como ejemplo, recuerdo que en ocasiones tuve que contarles parte de mi vida, en ello casi se me salen las lagrimas, pero había que hacerlo, ya que sentía que era una buena manera para hacerles reflexionar sobre el futuro de sus hijos. A veces me ponía a pensar qué será lo que les motiva a venir a una reunión cuando no se les da más que palabras. La respuesta me la dio una señora de la comunidad de Murmuntani cuando me dijo: *“Gracias por reunirnos. Antes ni nos reuníamos ni hablábamos de nuestros problemas”*. Entonces, no solo les dábamos palabras sino generábamos encuentros y reflexiones íntimas sobre temas de los cuales tenían miedo de hablar. Dimos el empujón que permitió poner a la luz los problemas internos”, *Juan Peter Nina, técnico del proyecto Intersalar.*

### **b. Mapas parlantes**

La gestión del territorio... Difícil encontrar una puerta de entrada para reflexionar sobre ello, sobre todo cuando ni siquiera se tiene una visión clara de lo que



Primero, delimitar las fronteras comunales

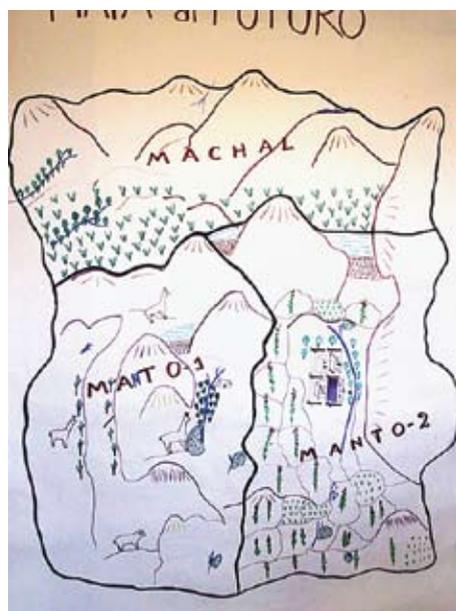
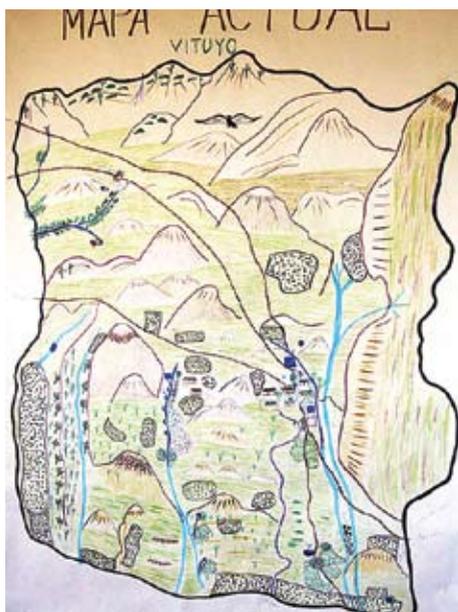
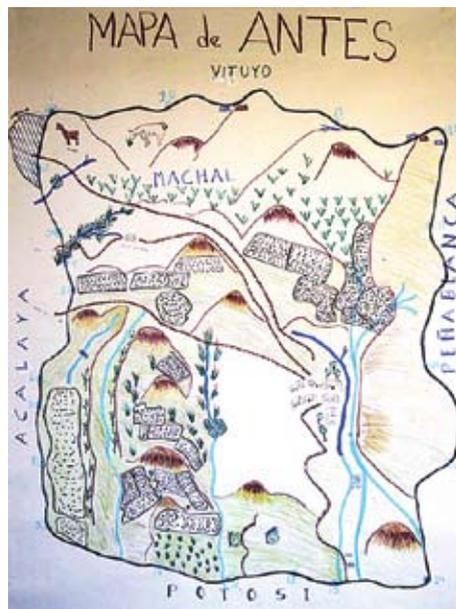
Luego, indicar cerros, ríos, caminos, poblaciones, etc.



Todos participan y el debate se vuelve muy interesante...



En Cahuana Grande, las mujeres decidieron hacer su mapa aparte



Mapas parlantes del pasado, presente y futuro de la comunidad de Vituyo

es, tanto entre los técnicos como entre los comunarios. La elaboración de mapas parlantes nos fue de mucha utilidad para generar reflexiones sobre el manejo del espacio comunal, de las tierras de cultivo y de pastoreo y de los recursos naturales de las comunidades. También para identificar mejor los problemas y conflictos comunales y permitir a los comunarios proyectarse en el pasado y en el futuro, resaltando prácticas abandonadas y concretando sus sueños más ardientes, por lo menos en el papel.

En un primer paso, la delimitación del territorio comunal permitió a los comunarios conocer precisamente las fronteras de su comunidad. Muchos jóvenes no tenían idea de hasta dónde abarcaba el territorio comunal. El debate generado y los desacuerdos revelados permitieron aclarar un primer punto primordial: los límites comunales. Teniendo el esqueleto del mapa comunal, se pudo empezar a rellenarlo en tres formas distintas: un mapa de la comunidad en el pasado, una “fotografía” de la actualidad y una visión de cómo sueñan su futuro. En los tres casos, los elementos que se dibujaban o anotaban eran todo aquello que podía caracterizar la convivencia de la comunidad con su territorio:

- Zonas de población, caminos, patrimonio cultural...
- Cerros, planicies, quebradas, ríos, aguas filtrantes, recursos naturales (renovables y no renovables).....
- Zonas de cultivo de quinua/papa, de riego, de pastoreo, vigiñas, bofedales, tholares...
- Funcionamiento del sistema de mantas (aynokas), urqu maqhañas...

No se trataba únicamente de registrar recursos, sino de indicar las dinámicas de interacción entre la población y el territorio. Muchas veces el mapa se llenaba de flechas, anotaciones y diagramas, volviéndose incomprensible. Era entonces necesario empezar con un borrador y dividirlo en varios mapas temáticos.

### *Tres mapas cronológicos para entender la dinámica del territorio*

El mapa del pasado no necesita ubicarse en una fecha precisa sino que tiene que compilar los recuerdos de los comunarios sobre las formas de convivencia que existieron y han sido olvidadas por la comunidad. Sirve para identificar formas de manejo que se puedan recuperar y adaptar a las condiciones presentes, pudiendo transformarse en norma comunal. También permite identificar los cambios sucedidos que puedan tener una influencia en la relación hombre-territorio.

El mapa del presente permite entender mejor las problemáticas que afronta la comunidad y debe también identificar las fortalezas que se pueden aprovechar.

El mapa del futuro es una proyección hacia delante para plasmar los sueños de los comunarios. Es una compilación de las conclusiones extraídas de los dos anteriores mapas, indicando los aspectos de la vida antigua que se pueden

recuperar, aprovechando las oportunidades identificadas y resolviendo los problemas de la actualidad, pero también debe revelar los deseos más íntimos de los comunarios, rescatar las ideas insólitas que algún día se les hayan ocurrido pero que quizás habían considerado como irrealizables.

### *Grupos de trabajo analizan la realidad de su comunidad*

“Los mapas parlantes se hicieron con todos los comunarios, agrupándoles por categorías para resaltar las diferentes visiones sobre el territorio comunal (mujeres/hombres, ancianos/jóvenes, estantes/residentes...), o mezclándoles para que cada grupo fuera heterogéneo y se generaran intercambios entre edades, género, ocupación... Cada comunidad escogió su criterio para la formación de los grupos de trabajo. No pensamos que haya un método mejor que el otro, lo importante es que los grupos de trabajo no sean demasiado grandes (4-6 personas) para que todos puedan expresarse y nadie se quede aparte como simple observador. Nuestras experiencias nos han demostrado que más allá de cinco personas por grupo siempre quedan algunos fuera del debate. Una vez acabado el trabajo, se escogía a uno o dos expositores por grupo para que presentaran el mapa a los demás y luego hacer un balance y compilar las propuestas de cada uno. Esta fase de puesta en común genera un rico debate, y las discusiones, los desacuerdos permiten llegar a un análisis muy fino de la realidad de la comunidad”, *Dorian Félix, técnico del proyecto Intersalar.*

En un camino que nos quiere llevar a la recuperación, comprensión, adaptación y construcción de normas comunales, los mapas parlantes han sido una herramienta enérgica para generar reflexiones internas en la comunidad sobre la gestión de su territorio, dejando al técnico en un simple papel de animador.

### **c. Intercambios de experiencias**

Los talleres participativos y mapas parlantes han sido un buen instrumento para alimentar la reflexión de la comunidad y lanzar la dinámica de trabajo sobre sus normas comunales. Se ha podido así intercambiar de forma interna y destacar la información que existía en la comunidad. Sin embargo, pese al carácter íntimo de las normas comunales, la comunidad no tiene que encerrarse en si misma y puede aprovechar experiencias externas para alimentar su propia reflexión. En este sentido hemos organizado varios intercambios de experiencias, dentro de la zona Intersalar y con regiones vecinas, a lo largo de la vida del proyecto.

Intercambio interno entre comunidades del municipio de Salinas sobre gestión de territorio



Los del salar visitan a sus hermanos peruanos



Rumbo al Perú a descubrir las experiencias del proyecto Marenass



Intercambio de experiencias sobre turismo comunitario en San Juan, Nor Lípez

Intercambio de culturas y saberes en una comunidad con actividades de artesanía Q'aq'achacas del departamento de Oruro



Intercambio de experiencias sobre artesanía en comunidad Titiri (Dpto. Oruro)



Producción artesanal resultante de asistencia técnica



### *Dos clases de intercambios*

Los intercambios que se realizaron se pueden dividir en dos tipos: los *intercambios internos* en la zona Intersalar, que permitieron difundir las experiencias sobre normas comunales a medida que éstas se iban generando en las comunidades donde trabajábamos, y los *intercambios externos*, con otras regiones del altiplano, que permitieron descubrir nuevas realidades y encontrar nuevas pistas de trabajo.

Los intercambios internos permitieron contagiar y motivar a nuevas comunidades para que se lanzaran en la gran aventura de la reactivación de sus normas comunales. Cabildos del ayllu y reuniones generales del municipio permitieron involucrar a las autoridades locales para que se apropien de la dinámica de las normas comunales e impulsen y difundan las experiencias que se habían conseguido con el proyecto. Las ferias de premiación de los concursos comunales

también fueron momentos de intercambio muy valiosos. Después de un periodo de reflexión interna, la comunidad prepara su exposición para poner a la luz todo el conocimiento generado y defenderlo ante el jurado y el público en general, despertando la autoestima comunal y compartiendo el camino transcurrido con las demás comunidades.

Los intercambios externos nacieron de las exploraciones de los técnicos del proyecto para encontrar experiencias interesantes en Bolivia y países vecinos que pudieran sustentar el proceso en marcha en las comunidades y aportarles nuevas pistas de reflexión. Conocer nuevas realidades permitió a las comunidades adquirir una nueva mirada sobre su propia realidad. No se trataba de llevar a los comunarios a un seminario o que los técnicos de otro proyecto les enseñaran los avances que han obtenido en su área de acción, sino de provocar encuentros entre productores, campesinos, comunarios de distintas regiones para que compartan sus visiones, inquietudes y avances. El intercambio de campesino a campesino ideal debería ser recíproco, es decir que después de haber visitado a una región, los comunarios reciben a los que les habían acogido para que exista un aporte mutuo. Además, recibir a otros campesinos en su casa permite recoger sus puntos de vista sobre su realidad y alimentarse de ellos.

Los comunarios de la zona Intersalar descubrieron nuevas realidades, nuevos paisajes, gente diferente con otras formas de pensar que les permitieron tener una visión más amplia y relativizar la posición que tenían sobre su propio territorio y su propia gente.

### *Anécdotas sobre algunos de los numerosos intercambios organizados*

“*Veremos cómo están en otros lados*”, “*ir a aprender de otros lados*” fueron las consignas con las que se motivaba los viajes de intercambios, esta idea de viajar y aprender de experiencias vecinas se recibía con mucho entusiasmo. El conocer nuevas cosas siempre trae sus repercusiones, el ejemplo más claro fue el tema de los concursos familiares. Tras una visita al proyecto MARENASS del Perú la gente vio con entusiasmo el mejoramiento de las viviendas y en general de los pueblos. Entonces, cuando se plantea un tema de concurso familiar, muchas comunidades plantean incluir este tema. Producto de esta visita ahora se tienen muchas familias con ambientes mejorados y ordenados”, *Juan Peter Nina, técnico del proyecto Intersalar.*

“Empezamos con los intercambios a partir de los talleres zonales sobre la producción de la quinua. Como de costumbre, esta vez fue en Cotimbora, se empieza hablar sobre la importancia del abonamiento de la quinua, es decir, temas técnicos. Pidió entonces la palabra el que era coordinador del proyecto, y preguntó a los comunarios si estaban de acuerdo con la forma que estamos

trabajando. Por un momento hubo un silencio. Luego, un representante pidió la palabra e indicó que los temas hasta ahora tratados son conocidos, que ellos ya saben, pero que no son practicados por los comunarios. Sugirió que los talleres debían ser más novedosos y de interés para que la gente pueda asistir con ganas y poner en práctica los acuerdos. En esta oportunidad, después de una serie de opiniones y acuerdos, decidimos planificar un intercambio y que tres comunidades deberían preparar mapas parlantes para presentar como piensan manejar su territorio comunal tomando en cuenta sus dos principales pilares de producción. ¿Cómo la comunidad cuida su producción de quinua y cómo hacen la crianza de las llamas y ovejas? A partir de esto, entramos a intercambios de saberes entre las comunidades. Después de las presentaciones, llovía una serie de preguntas entre ellos y comentaban sobre sus conocimientos y como podrían mejorar ¿Cuánto de abono se pone a una tarea?, ¿Cuál es la semilla que resiste al frío y tiene peso? ¿Las vigiñas sirven ó no? ¿Cómo se podrían mejorar los pastos? ¿El cauchi es resistente al frío y a suelos salinos? ¿Podríamos recuperar los machales? Algunos decían que sí se puede recuperar, otros que no es posible, pero todos escuchaban atentos. En estos momentos me recordaba que cuando hemos empezado a trabajar era casi imposible generar una conversación entre ellos, partiendo de sus propias experiencias”, *Florinda Gonzales, coordinadora del proyecto Intersalar.*

“Los intercambios son eventos importantes, hacen que no estemos encerrados en la comunidad, nos hacen ver algunas prácticas que son muy rescatables para nuestra zona o comunidad, permiten comparar los adelantos y las mejoras de condiciones de vida. También para aquellas comunidades que recién están emprendiendo, es necesario sugerirles, no ser egoístas con nuestros saberes, porque si alguien muere sin compartir sus saberes quedará en el cementerio. Por eso es mejor compartir y transmitirlo a otros y así cada vez el conocimiento persistirá en las nuevas generaciones”. *Mario Alanoca, presidente del concejo municipal de Salinas, comunario de Irpani.*

“Es como mirarse en un espejo”, *anónimo...*

“Ese viaje a San Agustín me ha servido mucho, y eso le he transmitido a la comunidad. Me ha servido para reflexionar como podemos estar mejor si nos ponemos de acuerdo, al final tenemos muchas cosas incluso mejor que ellos, y eso sólo se puede ver cuando se habla con la gente que ha trabajado”, *Isacio Carlo ex corregidor de Villque.*

“Estando en la comunidad o en la provincia sin salir... todo es monótono. Algunas ideas se nos salen pero no son muy validas. Pero cuando hacemos un intercambio de experiencias, recorrer otros lugares necesariamente lleva a reflexionar, nos da otras ideas”, *Edwin Ticona, Irpiri de Canquella.*

“Organizar un intercambio de experiencias, es algo complicado y cansador... Se tienen que tomar contactos, encontrar la forma de movilizarse, encargarse de todos los problemas de logística, dar idas y vueltas para que todo salga bien... No pensábamos que las comunidades podrían realizar estas tareas por sí solas, entonces queríamos aprovechar lo más posible nuestra presencia en la zona para darles la oportunidad de conocer nuevos horizontes. A finales del año 2006, ¡cual fue nuestra sorpresa cuando nos enteramos que la comunidad de Canquella estaba usando parte de los beneficios de la cosecha de la parcela comunal para organizar un intercambio sobre turismo comunitario con la zona vecina de Nor Lipez! Eso nos alentó de gran manera para seguir con esta metodología, con la cual las comunidades finalmente se identificaban totalmente...”, *Dorian Félix, técnico del proyecto Intersalar.*

#### **d. Asistencias técnicas escogidas, organizadas y realizadas por la propia gente**

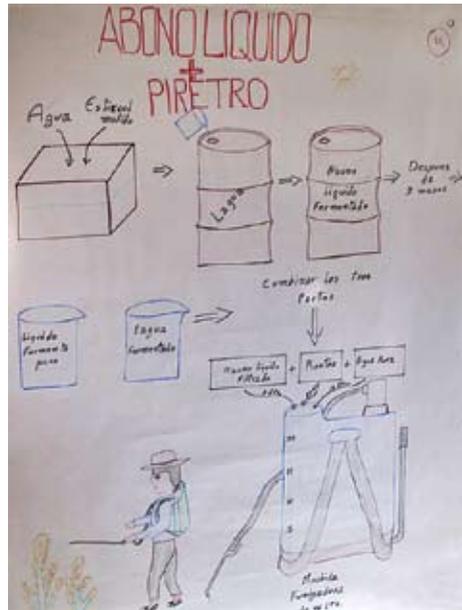
##### *La capacitación de campesino a campesino, o cómo valorizar los recursos humanos locales*

La transmisión de conocimientos agropecuarios campesinos y de capacidades de gestión y administración de recursos locales es fundamental para alimentar el debate sobre gestión del territorio en las comunidades, apuntando a la sostenibilidad de los sistemas de producción frente a los graves problemas agro-ecológicos que se hacen sentir en la región Intersalar. Les hemos contado, en el capítulo 3.1., que inicialmente el proyecto contenía un componente de asistencia técnica, el cual pensábamos enfocar a una metodología “de campesino a campesino” pero sin tener una visión clara de los medios a usar para ponerlo en marcha.

Para nosotros era claro que en un contexto regional en el que existen pocas o nulas posibilidades de diversificación agropecuaria y en el cual los habitantes han vivido siempre en sus territorios acumulando experiencias a lo largo de las generaciones para la implementación de prácticas agropecuarias, los cursos de asistencia técnica no tenían que venir de nosotros técnicos, quienes no teníamos mucho que aportarles, sino de los mismos campesinos. La capacitación debía entonces enfocarse a difundir los conocimientos locales, ya fueran éstos saberes ancestrales perdidos o nuevos conocimientos alternativos resultantes de la experimentación campesina.

La clave fue entonces encontrar una metodología participativa para identificar estos conocimientos y las personas que los poseían y convencerles para que den de su tiempo para compartirlos con sus compañeros. La misión de apoyo de

Capacitación de campesino a campesino sobre la preparación de abono líquido e insecticidas naturales



Don Nataniel Calle, asistente técnico local en preparación de repelentes caseros



Asistencia técnica sobre sanidad animal



Don Lucio cuenta los secretos de su trampa para ratones en una asistencia técnica local

Aplicación por una comunaria de Chacoma de las enseñanzas recibidas durante una asistencia técnica sobre almácigo de plantas nativas en su comunidad



Asistencia técnica en manejo de telares en la comunidad cantón Cahuana

Pierre de Zutter nos permitió dar un paso más en la delegación de responsabilidades a las comunidades. Inspirándonos de la metodología implementada por el proyecto Marenass (Perú), decidimos poner en marcha un sistema de fondos de asistencia técnica local, autogestionados por las comunidades, otorgándoles la responsabilidad de definir los temas de capacitación que necesitaban y de encontrar los técnicos campesinos que pudieran darles enseñanzas concretas en estos temas. En efecto, ¿quién mejor que ellas mismas para saber qué conocimientos podían ser útiles a las comunidades?

La idea del fondo de asistencia técnica local fue entonces crear un sistema de circulación de los conocimientos campesinos manejado por las propias comunidades para garantizar su sostenibilidad y generar una dinámica de intercambio de saberes que perdure una vez que se acabe el proyecto. El papel del proyecto se limitó a elaborar un reglamento de uso del fondo, realizar un seguimiento sobre este uso, validar las enseñanzas difundidas, promocionar los técnicos campesinos identificados por las varias comunidades, y en algunos casos, asistir a las comunidades para la búsqueda de técnicos, los cuales no siempre fueron campesinos, como en los casos de asesoramiento para la conformación de una asociación o para temas novedosos como el turismo comunitario.

### *Un sistema de asistencia técnica local sostenible basado en la confianza hacia las comunidades*

“Confiar en las capacidades de gestión de la gente y devolverles la confianza en sí mismos”, ese fue el reto que afrontamos para lanzar el sistema de asistencia técnica local. Las comunidades interesadas recibieron un monto de dinero en efectivo –sobre el cual ellas ponían una contraparte del 20%– y un talonario de recibos, al mismo tiempo que todos los comunarios aceptaban el reglamento de uso del fondo firmando un convenio con el proyecto. Al principio, como todo buen técnico formateado por los modelos clásicos de cooperación, tuvimos bastante miedo, a pesar de todas las precauciones tomadas, en cuanto a las capacidades de gestión de las comunidades y al riesgo de entregarles estos fondos. ¿No será que el encargado se va a escapar con el dinero? ¿No será que se va a perder la plata? ¿No será que se van a generar conflictos entre los comunarios? Subestimábamos las cualidades morales y la responsabilidad de los comunarios, así como los mecanismos de control social en vigencia en las comunidades, ya que en tres años de funcionamiento del fondo no se registró ninguna irregularidad en el manejo económico. Las comunidades tuvieron una gran libertad para definir los temas que les interesaban, proceso que generó interesantes espacios de debate entre los comunarios para ponerse de acuerdo sobre cuáles eran sus propias necesidades, cuáles priorizar y cómo movilizarse para encontrar la persona indicada que contratar y hacerla llegar a la comunidad.

### *Dificultades en los primeros pasos*

En los primeros meses, el sistema se enfrentó a la falta de confianza de las comunidades en su propia gente, acostumbradas como estaban a recibir cursos de técnicos diplomados y a despreciar el conocimiento de sus hermanos campesinos. No lograban creer que su vecino podía saber más que ellos y no confiaban en el beneficio que podían sacar de este tipo de cursos. Si bien algunas comunidades se interesaron rápidamente en el sistema y recibieron asistencias técnicas a un ritmo bastante seguido, muchas tardaron en aceptar la novedad de la metodología que se les presentaba. Sin embargo, después del primer año de funcionamiento, la gran mayoría de las comunidades habían entrado de pleno en la dinámica y valoraban los conocimientos escondidos entre sus integrantes. Después del segundo año se empezó a crear un capital humano de asistentes técnicos locales, identificados entre las asistencias técnicas más exitosas y difundidos entre las comunidades mediante fichas personales, resaltando el currículo del campesino y sus áreas de conocimiento.

### *El rol de los técnicos del proyecto*

El sistema de seguimiento y evaluación de las asistencias técnicas en el marco de esta metodología era bastante simple y buscaba validar las enseñanzas perpetradas. Este exigía cuatro documentos de respaldo: un informe de la comunidad analizando el beneficio aportado por el curso y resaltando los puntos positivos y negativos, un informe del asistente técnico con un resumen de los conocimientos difundidos y considerando la reacción de la comunidad, la lista de participantes y el recibo de pago. Aunque el reglamento especificaba un techo para el monto del pago, la comunidad estaba encargada de definir los montos que se pagaban y la duración de la capacitación, aprendiendo de esta forma a negociar con los técnicos y a manejar fondos económicos. Los campesinos identificados mediante este sistema se convirtieron en técnicos locales, promocionados por el proyecto y reconocidos por las comunidades. Convocados a talleres de fortalecimiento, pudieron mejorar sus capacidades didácticas para compartir más eficientemente sus conocimientos.

A raíz de la toma de conciencia permitida por las asistencias técnicas, muchas comunidades han elaborado sus normas comunales en gestión del territorio, velando así por el cuidado de los suelos para las futuras generaciones. Las actividades de las asistencias técnicas han permitido integrar a muchos comunarios, ya que la gente compartía sus inquietudes entre risas y anécdotas, y se ha fomentado así el compañerismo entre personas de diversas edades y género, unidos por la motivación de capacitarse.

### *Las asistencias técnicas locales como medio de circulación de los saberes locales... logros y anécdotas*

“Todo empieza con una exposición de don Olimpio de una carne que estaba con triquina (sarcosistosis). En una reunión dice: “*Miren la carne que estamos comiendo*”. Entonces, don Severo (*irpiri* de Chacoma) también carnea una llama y también tenía triquina, y luego en eso dicen: “*Haremos una asistencia técnica para desparasitar*”. Don Fausto (ingeniero agrónomo residente) pide unos días para ir a Oruro a comprar los medicamentos y algunos materiales. Después de una semana se realiza la asistencia técnica y empiezan a desparasitar, cada uno practica. Entonces, poco a poco, la gente nos damos cuenta de que era beneficioso y nos damos un plazo de un mes para desparasitar todos. Al mes y medio Don Severo carnea una llama similar a la llama carneada anteriormente y la carne ya no tenía triquina. Entonces trae esa experiencia y la gente por sí sola hace conciencia y en dos días todos desparasitaron. De ahí se sugiere que la desparasitación sea una norma comunal y ahora es una norma insertada en el reglamento interno. Hemos partido de algo bien simple, una teoría. Hemos practicado en los concursos y el beneficio ha sido grande porque ahora comemos carne sana. Otra experiencia similar fue la caza de mariposas. Ha dejado beneficios ya que no tuvimos que fumigar, y también los repelentes han sido efectivos. Hemos recibido la capacitación de don Nataniel de la comunidad de Villque e incluso hemos mejorado los preparados. Al final teníamos bidones de repelentes que no hemos usado por que habíamos cazado muchas mariposas”, *Renán Carlo, ex corregidor de Chacoma.*

“Antes trabajábamos en la rutina, pero ahora con la asistencia técnica hemos despertado y trabajamos ya planificando las actividades. Nos ha hecho despertar para mejorar los cultivos y el cuidado de nuestros ganados”, *Laureano Cruz y Absalon Quispe, ex irpiris de Murmuntani-Playa Verde.*

“Gracias al sistema de asistencia técnica local he trabajado como campesino veterinario no sólo en mi comunidad sino en toda la provincia e incluso afuera. Hasta ahora sigo trabajando porque lo que sé es para todos. En las comunidades donde fui a hacer asistencia técnica, ellos han aprendido, ya que primero se hacia la parte teórica y luego la parte práctica. En este trabajo la idea siempre ha sido que ellos aprendan y eso es lo que rescatamos del sistema, ahora los jóvenes han aprendido. En estas asistencias técnicas mucha gente ha puesto mucho interés. Y de ese interés han salido varios y buenos vacunadores como don Carlos y don Edmundo, en Cantón Cahuana, Don Félix y su hijo en Villque, y Don Hernán Villca de Tres Cruces. Ahora ellos practican y solucionan sus problemas”, *Rodolfo Apala, irpiri de Cabuana Grande.*

“Antes las instituciones nos llegaban a hablar, pero nada más... Habían sido de vital importancia las asistencias técnicas locales. Las orientaciones nos

han venido reflexionando porque se ha hablado al comunario de cerca y con ejemplos. Realmente ha sido interesante esta experiencia que nunca habíamos tenido, manejando directamente recursos económicos para contratar un técnico. Ahora que el proyecto termina, nos damos cuenta de que necesitamos más asistencias técnicas por que las necesidades van apareciendo. Una anécdota es que en una asistencia técnica estábamos presentes pocos jóvenes y todos casi de la tercera edad y decían: “¿Los viejos para qué aprenden?”, y se reían mirándose unos a otros. En otra asistencia técnica pasó algo similar, pero pura mujer, ya no había varones. Ha habido asistentes técnicos locales, y ha habido mucho intercambio de experiencias. Antes parece que manejaban sus saberes como ciencia oculta, “sólo para mí”. Las asistencias técnicas han dejado bastante beneficio a la comunidad, por eso incluso tenemos textos elaborados para reforzar esas capacitaciones. También han servido para recuperar muchos conocimientos que se estaban perdiendo, como la elaboración de hondas y sogas”, *Edwin Ticona, irpiri de Canquella*.

### e. Los concursos familiares para aplicar las enseñanzas recibidas

Muchas asistencias técnicas de campesino a campesino se realizaron con una primera parte teórica y otra parte más práctica, en el campo, con la posibilidad de ensayar en vivo conjuntamente con el instructor. Sin embargo, los productores no integran bien las enseñanzas aprendidas mientras no las ponen en práctica en su propia parcela, tropa, casa o comunidad. Organizados internamente en las comunidades, según temas priorizados en reuniones comunales por las mismas familias participantes, los concursos familiares han permitido la difusión y aplicación de numerosas prácticas agropecuarias y el aprender haciendo de muchas familias en temas variados de sostenibilidad de los sistemas de producción y mejoramiento de las condiciones de vida en las comunidades.

#### *Incentivos monetarios*

Los premios de las familias eran en montos de dinero en efectivo. El número de premios era cómo máximo la mitad del número de familias más uno y el monto de los premios era de 500 Bs más el número de familias multiplicado por 100. Por ejemplo una comunidad con 20 familias participantes tenía que repartir 2500 Bs. en un máximo de 11 premios. Los criterios de calificación, definidos por las comunidades, fueron también motivo de intercambios de ideas entre comunarios, y las calificaciones se realizaron en ferias de premiación comunal, sobre la base de la exposición de los resultados por cada familia ante un jurado compuesto por *irpiris* de comunidades vecinas y técnicos del proyecto.

Exposiciones en concurso familiar sobre artesanías y repelentes caseros en la comunidad de Coqueza Tahua



Los jurados deliberan para la atribución de premios familiares

CONTROL DE RECAUDO DE GUSANOS						
Nº	NOMINA	1	2	3	4	TOTAL
1	Edgar Condori H.	289	138	819	256	2102
2	Amalia Condori S.	716	378	578	558	2230
3	Felisa Condori S.	141	289	2189	186	3215
4	Neal Condori A.	30	152	146	50	378
5	Yusuf Flores R.	800	24	-	30	854
6	Quintana Flores C.	1229	734	280	40	2283
7	Francisco Flores C.	531	378	40	10	959
8	Julio Flores P.	106	20	30	-	156
9	Alexander Alvarez S.	566	10	20	-	606
10	Dulce Alvarez P.	346	20	30	-	396
11	Gregorio Flores H.	71	109	200	100	480
12	Agustín Flores M.	562	-	20	10	602
13	Miguel Alvarez S.	209	-	-	-	209
14	Rony Condori H.	10	104	399	-	513
15	Geovana Condori	39	50	-	-	89
16	Francisco Alvarez S.	20	14	58	-	92
17	Walter Flores H.	25	60	30	-	115
18	Alfonso Flores S.	20	14	14	-	48
19	Quintana Flores C.	30	14	-	-	44
20	Dulce Flores S.	56	14	-	-	70
21	Yusuf Flores R.	80	14	-	-	94

Planilla de calificación de un concurso familiar sobre recolección de gusanos en las parcelas de quinua

La construcción de baños familiares, un tema de concurso familiar que contribuye al mejoramiento de las condiciones de vida en la comunidad (comunidad Bella Vista)





Malezas arrancadas del bofedal de Sacaya, en el marco de un concurso familiar



Mariposas y colas de ratones que sirvieron para determinar los ganadores de un concurso sobre control de plagas en Chacota

Preparación para una feria de ganado en el marco de un concurso familiar en Huanaque





El concurso familiar en Huanaque dio lugar a una feria de ecotipos tradicionales de quinua



Don Hidalgo trasplantando totora en el bofedal de Empexa en el marco de un concurso familiar en Sinalaco



Exposición de variedades tradicionales de quinua en Hizo

### *Aceptación y evolución*

Al principio del proyecto, algunas familias se mostraron reacias a competir, por el carácter novedoso de esta metodología y las dudas que tenían sobre los resultados efectivos de tales concursos. Algunos productores, y hasta nosotros como técnicos, temíamos que la competencia generada pudiera crear conflictos entre las familias. Sin embargo, los concursos, organizados a partir de temas de interés comunes o individuales, crearon una fuerte motivación que permitió una participación interesante de las familias de las comunidades (más del 70%).

Si bien hubo algunas disconformidades y decepciones en el momento de la distribución de premios, el reto principal del proyecto fue hacer entender a las familias la finalidad de los concursos, la cual no reside en los premios en efectivo, sino en los resultados de las acciones emprendidas en los mismos concursos. Por ejemplo, en un concurso de barreras vivas, el ganador no gana tanto con el premio de 400 Bs. que recibe, sino con la conservación de los suelos que habrá logrado con sus barreras vivas y los rendimientos resultantes, para él y para su descendencia.

#### *Herramientas dinámicas que se complementan y se interconectan, generadoras de reflexiones y aprendizajes*

“Los concursos fueron la aplicación de las asistencias técnicas”, primero uno aprende de sus compañeros y luego se aplica en la chacra. Esa experiencia he captado en el intercambio al Perú donde se decía: “Para que en verdad estas dos herramientas sirvan, deben ir bien casados”. Aquí en Chacoma, he difundido esta idea y ha funcionado. Una anécdota de estos concursos fue que cuando estábamos cazando mariposas, generalmente hasta las dos de la mañana, había que empujarlas con palmadas, y unos daban palmadas fuertes diciendo: “Por tu culpa estoy amaneciendo”. Y nos reíamos a la vez empujando las mariposas. Y mi abuelo decía: “No hemos cazado nada, vamos a la casa”. Al día siguiente nos gozábamos de la noche anterior donde decían: “Por tu culpa, por tu culpa”, reíamos hasta tener los ojos rojos. Pero poco a poco hemos mejorado nuestra práctica... Los concursos y las asistencias técnicas han dejado muchos beneficios para que el reglamento interno sea más integral, se han tocado temas muy neurálgicos como la sanidad animal, las barreras vivas y la caza de mariposas. También ha ayudado para que la gente se una ya sea en la caza de mariposas u otras actividades”, *Renán Carlo, ex corregidor de Chacoma.*

“En los concursos familiares que se han expuesto han salido a la luz los secretos prácticos y reales de cada uno, y hemos avanzado bastante. Por ejemplo, ahora que se ha practicado el corte de quinua, ya no como quinua

con piedra, de por sí es quinua limpia, y eso da gusto”, *Isacio Carlo, ex corredor de Villque.*

“Los concursos familiares fueron muy lindos, porque el incentivo que nos daban ayudaba a hacer mejor las cosas. Hemos aprendido muchas cosas de otros y también hemos enseñado las cosas que sabíamos. Una anécdota que pasó fue cuando los niños preguntaban: “Papi, ¿para qué estás juntando las colas de ratón? Había que contarles por qué se hacía esto y ellos mismos nos ayudaban. Decían: “Papi, he agarrado dos ratones, aquí están las colas.” En este concurso también se ha enseñado a los niños las técnicas que nosotros hemos aprendido de nuestros padres”, *Rodolfo Apala, irpiri de Cabuana Grande.*

“Inicialmente no lo hemos tomado muy en serio, pero ahora lo hacemos por que el beneficio se queda en las familias. Una anécdota fue cuando el concurso era la caza de liebres y elaboramos una norma. A las ocho de la mañana teníamos que concentrarnos en el lugar de trabajo. A quienes cumplían con los tres días programados se les daba puntos para el concurso familiar. En eso, algunos comunarios no se han presentado, se les ha sancionado y han perdido pese a haber cazado más, por incumplidos en el trabajo comunitario”, *Edwin Ticona, irpiri de Canquella.*

### *El intercambio de experiencias es el verdadero premio...*

“Los concursos han dejado cosas positivas. Por ejemplo, hay gente que no ha ganado premios pero cuando en septiembre meta semillas va a tener cosecha... entonces su premio llega. Una anécdota fue lo que pasó en Sacaya. Esa vez fuimos a calificar el concurso de recolección de semillas de pastos. Don X, *irpiri*, había cambiado las reglas del concurso y no lo había comunicado a los demás concursantes. En el momento de la calificación, la señora de don X me decía en tono bajito y empujándome por atrás: “Ya pues, dile”. Yo no podía mentir. Después de la calificación, ni modo, perdió don X por no ser transparente”, *Laureano Cruz y Absalón Quispe, ex irpiris de Murmuntani-Playa Verde.*

“Una cosa que hay que resaltar es la distribución de premios. Nadie quería perder, por eso eran bien celosos de los trabajos que hacían, pero al final todos compartían sus conocimientos”, *Felicidad Gonzáles, irpiri de Villque.*

“*Abora la cabeza del ratón tiene precio*” es una frase que usaban los líderes para motivar la cacería de ratones que es una plaga potencial de la quinua. Luego de las premiaciones los datos nos ayudaban a reflexionar sobre los beneficios que se obtendrían tras la caza de estos roedores. Asimismo se reflexionaba sobre cuál era el verdadero premio obtenido: la buena cosecha de quinua y no el pequeño premio en efectivo”, *Juan Peter Nina, técnico del proyecto Intersalar*

### 3.5. Los concursos comunales

#### a. Una herramienta motivadora, original y novedosa

En las comunidades de la provincia Daniel Campos se implementó una herramienta clave para impulsar la definición de normas comunales por las comunidades: los concursos comunales sobre gestión del territorio. Al igual que para los concursos familiares, tuvimos muchas dudas sobre su aceptación por las comunidades y los riesgos de conflictos que podían surgir al momento de determinar los ganadores. Sin embargo, esta herramienta ha demostrado ser muy eficiente para generar espacios comunales de reflexión conduciendo a resultados concretos en la gestión del territorio.

En efecto, promoviendo la discusión y reflexión interna en las comunidades para adoptar formas adecuadas de aprovechamiento de los diferentes recursos locales, facilitando debates e intercambios de experiencias dentro de las comunidades (reuniones, discusiones informales, preparación participativa de los documentos de respaldo y de las exposiciones finales...) y entre comunidades (ferias de premiación), los concursos comunales lograron impulsar una gestión del territorio más sostenible, abarcando temas variados como la gestión de la fertilidad, la complementariedad agricultura-ganadería, la organización comunitaria, la distribución equitativa de terrenos de cultivo o la gestión de los recursos naturales.

Esta herramienta novedosa fue un desafío tanto para el equipo técnico como para las comunidades, en cuanto a la definición y apropiación de la metodología, la elaboración de reglamentos simples y claros, la definición de los criterios de calificación y sobre todo, la superación de los desencantos producidos por la imposibilidad de premiar a todas las comunidades. A medida que iban pasando los ciclos de concursos comunales, la metodología se afinó, logrando involucrar de pleno a las comunidades, quienes adoptaron el lema principal difundido por el proyecto: *“No hay perdedores, todos somos ganadores por los resultados concretos que se ven en nuestras comunidades y la experiencia que adquirimos”*, o sea, el verdadero premio no es el incentivo económico sino las mejoras palpables que se obtienen en la vida de las familias de la comunidad.

También esta herramienta se adecuó en el tiempo en cuanto a temas de concurso y ejes de trabajo, complementándose con las demás instrumentos metodológicos del proyecto. Uno de los resultados más valiosos de los concursos comunales fue el logro de la reintegración comunitaria, el renacimiento de la unidad y solidaridad en las comunidades, gracias a las tareas conjuntas que se plantearon (reuniones, debates, faenas...) y a la defensa del orgullo comunitario mediante una competición sana y motivadora.

## b. Arranque del sistema de concursos, dudas y aprendizajes

El 1<sup>er</sup> concurso comunal (“*Gestión comunal del territorio y producción agropecuaria sostenible*”, de febrero a agosto 2005, 10 comunidades participantes) fue orientado a temas específicos de la gestión territorial (rotación comunitaria de las parcelas de cultivo según un sistema de mantas, zonas de pastoreo, barreras vivas...), para facilitar el acercamiento de las comunidades y de los técnicos a esta nueva metodología. Las comunidades tuvieron seis meses para avanzar en los temas del concurso y prepararse para las ferias de premiación (tres ferias repartidas en tres zonas de 3 a 4 comunidades cada una), a las cuales trajeron mapas, maquetas, postes de presentación y fotos para ilustrar sus exposiciones ante el jurado compuesto por autoridades originarias y técnicos del proyecto. Después de este primer intento de concurso en gestión del territorio, sacando lecciones de los logros y fracasos obtenidos, los siguientes concursos han abarcado la problemática de la gestión territorial de forma más amplia, dejando libertad a las comunidades para priorizar los temas que veían más importantes dentro de este amplio rubro.

### *Un concepto muy de moda... pero difícil de entender*

“Una anécdota sobre gestión del territorio fue el concurso que perdimos en Villque. En esa ocasión los profesores habíamos ayudado a preparar la presentación, pero no hicimos nada sobre gestión de territorio, más de la escuela. A partir de ese momento, la comunidad se enojó por perder y ya no quiso trabajar con el proyecto. Sin embargo algunos entendimos que había que seguir. Pasado el concurso, recién nos preocupamos por que era gestión del territorio, y nos dimos cuenta de que realmente no merecíamos ganar el concurso, ya que nosotros habíamos hablado de otros temas, nos costo entender pero en el siguiente concurso salimos primeros...”, *Renán Carlo, comunario de Chacoma.*

“Cuando se hablaba de gestión del territorio, algunas personas me veían como si hablara en francés o japonés, sólo movían las cejas o inclinaban la cabeza. En ese tiempo se estaba en pleno concurso así es que había que ser más claros, no es que la gente no entendiera sino que el término era nuevo, ya que ellos conocían el tema pero con nombres diferentes”, *Juan Peter Nina, técnico del proyecto Intersalar.*

## c. Dos concursos sucesivos sobre “gestión del territorio y normas comunales”

Como fruto de los constantes intercambios de ideas que se realizaron con el proyecto vecino de Salinas de Garci Mendoza, el proyecto Llica/Tahua, conjuntamente con los *irpiris* de las comunidades, empezó recién a hablar de normas comunales cómo garantes de un mejor manejo del territorio. Los concursos comunales se convir-

tieron entonces en una *herramienta del proyecto* para incentivar a las comunidades a elaborar sus normas como *herramientas comunales* para la gestión de su territorio.

A partir del 2<sup>do</sup> concurso comunal (de octubre 2005 a enero 2006, 15 comunidades participantes), las comunidades empezaron a rescatar normas ancestrales abandonadas, las actualizaron e imaginaron nuevas normas para asegurar el equilibrio de su territorio. En el marco del 3<sup>er</sup> concurso comunal (de abril a junio 2006, 15 comunidades participantes), las comunidades fortalecieron su gestión del territorio, buscando estrategias para asegurar el cumplimiento efectivo de las normas elaboradas en el concurso anterior (conocimiento de las normas de parte de todos los comunarios, incluyendo a los residentes, aplicación de las sanciones en caso de incumplimiento...).

Además de elaborar nuevas normas, en función a las nuevas necesidades encontradas y a las inspiraciones aportadas por el intercambio comunal organizado durante la feria de premiación de enero 2006, las comunidades mejoraron las normas anteriores en aquellos casos en que, durante su puesta en práctica, habían podido resaltar errores o falencias en su primera escritura. Este proceso de evolución y mejora constante de las normas es una de sus características intrínsecas, ya que tienden a adecuarse a las condiciones de vida de las comunidades, que a su vez evolucionan constantemente en relación con su entorno. Se ha dado un paso más en la búsqueda de visibilidad de las normas comunales cuando el proyecto impulsó que se compilaran en un documento comunal ordenado (reglamento interno, norma comunal, ley interna o como se le quiera llamar), facilitando su consulta por los comunarios, quienes ya no tenían que referirse al libro de actas, amontonamiento de decisiones comunales de todo tipo.

La participación de los residentes en el proceso de recuperación de las normas comunales ha sido una prioridad del 3<sup>er</sup> concurso comunal, tomando en cuenta la importancia que representa esta franja de la población en números, pero también su tendencia a no cumplir las normas comunales por desconocimiento o por falta de interés. Los residentes, al vivir fuera de la comunidad, se sienten menos implicados en la sostenibilidad de los sistemas de producción, pues la producción agropecuaria no representa en muchos casos para ellos más que un ingreso complementario. Pese a la gran libertad dejada a las comunidades para priorizar sus temas estratégicos en relación a sus problemáticas propias, el equipo técnico orientó en alguna medida el resultado del concurso hacia los objetivos del proyecto.

#### **d. El concurso sobre “organización comunal y gestión del territorio” busca integrar y hacer visibles las herramientas impulsadas por el proyecto**

El 4<sup>to</sup> concurso comunal (de julio a diciembre 2006, 16 comunidades participantes) presentó la originalidad de promover las acciones de las comunidades en las demás actividades del proyecto, analizando y evaluando los avances obtenidos con los

fondos de asistencia técnica local, los concursos familiares y el fondos de apoyo a iniciativas locales (capítulo 4.6). En la feria de premiación, cada comunidad participante tuvo que defender las acciones emprendidas en el marco del proyecto

El 4º concurso comunal siguió fortaleciendo las normas comunales de gestión del territorio, aprovechando los resultados de los concursos anteriores para difundir las experiencias de las comunidades más avanzadas, alimentando la reflexión con talleres específicos sobre gestión del territorio y sostenibilidad de la producción agropecuaria y con un intercambio con comunidades de la provincia vecina de Ladislao Cabrera. Además de seguir profundizando las normas en sí y su cumplimiento efectivo, el concurso permitió la implicación de la subprefectura de la provincia Daniel Campos mediante la aposición de un visto bueno, previa lectura y aprobación de las normas, en el reglamento interno de cada comunidad. Además, el concurso impulsó a las comunidades a ordenar sus normas mediante una guía indicativa de formato, clasificándolas por rubro de la manera más exhaustiva posible.

#### **e. Cinco pequeños concursos sobre “investigación campesina y organización comunal”**

El 5º ciclo de concursos comunales (de marzo a julio 2007, 17 comunidades participantes) reunió cinco concursos temáticos, de los cuales las comunidades pudieron elegir participar en dos, tres o cuatro según sus intereses propios. Dos concursos de investigación campesina buscaron ampliar la reflexión sobre la sostenibilidad de la producción agropecuaria y encontrar soluciones a problemas claves de la actividad campesina. Tres concursos de diversificación económica se orientaron a desarrollar las actividades económicas complementarias a las actividades agropecuarias, motivando la creación de asociaciones comunitarias y fortaleciendo las que ya se habían implementado en el marco de los FAIC. Los temas específicos de estos concursos fueron los siguientes:

- Rescate de conocimientos ancestrales sobre indicadores climáticos naturales y ecotipos de quinua (17 comunidades).
- Propuestas de normas provinciales sobre el uso adecuado de la maquinaria agrícola (9 comunidades).
- Asociaciones comunales de transformación de productos derivados de la quinua (7 comunidades).
- Centros de artesanía (7 comunidades).
- Asociaciones de turismo comunitario (6 comunidades).

#### **f. Las ferias de premiación, espacios de encuentro y sistematización de los resultados**

Las ferias de premiación que culminaron cada concurso comunal reuniendo a todas las comunidades de la provincia involucradas en el proyecto fueron una etapa crucial

que contribuyó a la difusión de las experiencias generadas, logrando un interesante efecto multiplicador. Las comunidades tuvieron que defender, frente a un jurado compuesto por miembros del equipo técnico, autoridades locales y especialistas en los temas en concurso, y frente al público en general, los avances obtenidos en el periodo del concurso presentándolos en un puesto de exposición de la forma más clara y didáctica posible, en el tiempo limitado impartido. Los jurados disponían de planillas de calificación con los criterios establecidos de forma participativa con las comunidades y escucharon atentamente, rodeados por el público, las exposiciones de cada comunidad, las cuales además de presentar de la forma más concisa y precisa posible los alcances obtenidos, debían ser claras, entendibles por todo el mundo (hasta por personas no acostumbradas a la metodología del proyecto), y permitir la participación del mayor número de comunarios posible.

Para ornamentar sus puestos de exposición, las comunidades usaron todo tipo de instrumentos pedagógicos, como los famosos mapas parlantes o hermosas maquetas de su propia composición con las cuales demostraron sus capacidades artísticas, fotos, dibujos, papelógrafos, muestras de productos y herramientas diversas, realizando de esta manera un trabajo de sistematización y difusión de sus resultados inestimable para la multiplicación de los impactos del proyecto. En efecto, además del intercambio interno entre comunidades participantes que propiciaron las ferias de premiación, se daba un intercambio mucho más amplio con los miembros del público, heterogénea mezcla de jóvenes, estudiantes, campesinos, profesionales, ancianos, autoridades o simples curiosos de ambos sexos, quienes venían de todas las comunidades de la provincia y en algunos casos de zonas vecinas, para escuchar y observar las exposiciones comunales. Si bien todas las ferias de premiación fueron hermosos espacios de encuentro e intercambio, la feria del 5<sup>to</sup> concurso comunal, que culminaba las actividades del proyecto, superó a todas las demás en términos de comunidades participantes (17), público (más de 1.500 personas visitaron los puestos de exposición de las comunidades), motivación, energía desarrollada y calidad de los trabajos realizados.

### *Teatro comunitario*

“Algunas comunidades hasta se volvieron maestras en dramatizar sus exposiciones, distribuyéndose funciones entre comunarios y realizando pequeñas actuaciones de su invención para contar de forma lúdica las experiencias vividas concretamente en su comunidad. En otras comunidades, el reparto de papeles fue ejemplar, y mientras algunos presentaban por turnos las diversas partes de la exposición, otros comunarios enseñaban las maquetas, los mapas o los papelógrafos y otros realizaban en vivo prácticas en relación con los temas tocados”, *Dorian Félix, técnico del proyecto Intersalar.*

Participación de la comunidad Villque en concurso comunal sobre gestión territorial



Don Severo, *irpiri* de Chacoma, expone los avances de su comunidad con el apoyo de los demás comunarios en la feria de premiación del 2do. concurso comunal



Puesto de exposición con mapa y maqueta de la comunidad de Cahuana Grande

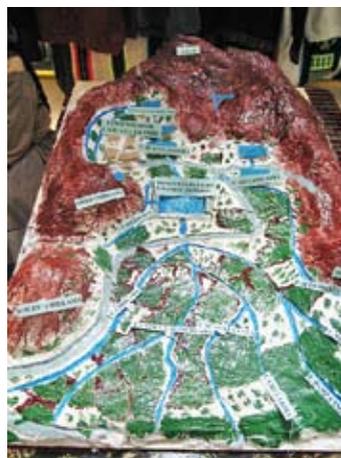


*Aptapi* comunitario dentro de la feria de premiación: toda la comunidad comparte un almuerzo preparado por ellos, reforzando sus lazos sociales (comunidad Chijllapata)

Maqueta de la comunidad de Villque, presentando sus tres mantas de cultivo



Maqueta de la comunidad de Canquella



Maqueta del sistema de riego de la comunidad de Cahuana Grande



Participación de la Comunidad Ayque en la feria de premiación en Tahua, donde las comunidades aprenden unas de otras

Subprefectos, alcaldes y técnicos del proyecto se suman al público de las comunidades para escuchar atentamente las enseñanzas de Chiltaico



Las ferias de premiación son una oportunidad para revalorizar el folklore local



Puesto de exposición de la comunidad de Huanaque



La unidad comunal se ve reforzada por el sentimiento de “sana competencia” que reina en la feria



El jurado está compuesto por autoridades originarias, dirigentes de OECA locales y técnicos del VSF-CICDA



Las exposiciones permiten difundir las experiencias mediante puestos de exposición atractivos y demostrativos

La comunidad de Chacoma presenta sus riquezas naturales y sus prácticas





La comunidad de Canquilla analiza sus potenciales productivos

Entrega de premios por una autoridad originaria





Don Edwin, *irpiri* de Canquella, explica las normas comunales de gestión del territorio definidas por su comunidad



### 3.6. Los fondos de apoyo a iniciativas comunales, una herramienta para la realización de los sueños de la comunidad

#### a. Algunos antecedentes

##### *Una voluntad de romper con los esquemas tradicionales de desarrollo*

Los proyectos de desarrollo suelen realizar muchas obras para hacer más visibles sus impactos, contentar a las poblaciones locales o a sus financiadores, obtener resultados sin tener que rascarse mucho la cabeza o simplemente porque no saben hacer otra cosa. Sin embargo, mucho se critica los proyectos “obristas” que realizan inversiones sin consultar a las poblaciones locales y sobre todo sin implicarlas, o haciéndolo de manera muy superficial en los procesos de definición y ejecución de las obras. De ahí salen los famosos elefantes blancos, obras que quizás funcionaron durante sus primeros meses de vida o hasta que se acabó el proyecto pero que se derrumbaron por falta de apropiación, capacitación o interés de los beneficiarios.

Lo límites de esta metodología tradicional del mundo del desarrollo, con su carácter netamente asistencialista y las consiguientes dependencias locales que crea, están siendo cuestionados por numerosas ONG e instituciones públicas. Desde hace algunos años se habla mucho de proyectos participativos, empoderamiento local, autodesarrollo... palabras bien bonitas pero detrás de las cuales se encuentra a menudo un vacío conceptual y metodológico. Sin embargo, existen experiencias interesantes de delegación de las responsabilidades y del poder de decisión a los mismos beneficiarios, como los fondos de inversión local (FIL) implementados en América Central, que han permitido un involucramiento total de las comunidades beneficiarias y han asegurado la apropiación necesaria para la sostenibilidad de las inversiones realizadas.

### *Una apuesta arriesgada*

El proyecto Intersalar se alimentó de estas experiencias para poner en marcha un sistema de financiamiento de iniciativas productivas comunales, que permita a las comunidades ser los actores decisivos de la gestión de su territorio y de su propio desarrollo, dejándoles el mayor grado de responsabilidad posible para que se encarguen de todos los pasos necesarios para la buena marcha de un proyecto de inversión local, aprovechando el conocimiento profundo que tienen sobre sus necesidades, oportunidades y limitaciones.

Nos hemos arriesgado a basar nuestras acciones sobre las capacidades internas de las comunidades, que demasiado a menudo han sido despreciadas por proyectos de desarrollo que han pretendido apoyarlas partiendo de la consideración errónea de que los comunarios no tienen las habilidades necesarias para plantear sus necesidades, plasmarlas en el papel y traducirlas en una inversión concreta ejecutada por ellos mismos desde la compra de materiales hasta la finalización de la obra y la rendición de cuentas, pasando por la contratación de mano de obra calificada.

Sin embargo, tuvimos que enfrentarnos al hábito de las comunidades de recibir “paquetes” (proyectos predefinidos) que les llegaban de parte de las pocas organizaciones de apoyo que trabajaron en la zona. Se tuvo entonces que realizar un trabajo de fondo para convencerlas de que ellas mismas podían definir los proyectos que mejor les iban a beneficiar. De la misma forma que otros proyectos antes de nosotros, hemos apostado por otorgar la confianza necesaria a las comunidades para dejarles la libertad de reflexión y acción, despertando sus capacidades escondidas y aprovechando la gran riqueza de conocimientos de que disponen, con el fin de garantizar la utilidad real de las acciones emprendidas. Además, un objetivo paralelo a la sostenibilidad de las inversiones realizadas, y quizás el principal objetivo de la experiencia, fue la capacitación en ejecución de proyectos, que permitió reforzar la autonomía de las comunidades para que

seguidamente no nos necesiten y puedan proponer y ejecutar sus propios proyectos, captando fondos públicos o de la cooperación internacional.

Mirando hacia atrás, no nos arrepentimos y felicitamos a las comunidades con quienes trabajamos por la seriedad y eficiencia del trabajo realizado, el cual resultó mucho mejor que lo que hubiéramos podido hacer cómo técnicos profesionales. A continuación les vamos a contar la experiencia que vivimos, las dificultades con las que hemos tropezado, las debilidades superadas y los logros alcanzados con la metodología que hemos llamado “fondos de apoyo a iniciativas comunales” (FAIC).

### **b. Objetivos planteados y seguidos en el marco de los fondos de apoyo a iniciativas comunales (FAIC)**

Los objetivos de los fondos de apoyo a iniciativas comunales planteados por el proyecto fueron los siguientes:

- Desarrollar las capacidades de priorización de proyectos comunales y de elaboración de propuestas locales, además de las capacidades de ejecución y gestión de presupuestos (manejo de facturas, contratos, rendición de cuentas)
- Fomentar la organización de asociaciones comunales de diversificación económica.
- Acompañar la elaboración y la aplicación de normas comunales de gestión del territorio mediante inversiones directamente ligadas a la gestión del territorio comunal.
- Desarrollar una metodología de uso adecuado de los fondos públicos para financiar el desarrollo productivo y el mejoramiento de las condiciones de vida de las comunidades.

La metodología definida en los talleres participativos de reflexión con los actores locales (comunidades y municipios) nos llevó a determinar las siguientes etapas en el proceso del FAIC:

- Elaboración y lanzamiento de la convocatoria para la presentación de iniciativas comunales.
- Acompañamiento a las comunidades en el proceso de identificación de sus necesidades, priorización y elaboración de las carpetas.
- Presentación de proyectos (perfiles elaborados por los mismos comunarios) en reuniones comunales y ferias municipales.
- Depósitos de contraparte comunal en efectivo (20% del total) y firma de convenios de cofinanciamiento de las iniciativas comunales.
- Transferencia de recursos del FAIC de parte de VSF-CICDA y de las alcaldías y firma de actas de transferencia de los recursos

- Ejecuciones comunales de las iniciativas comunales.
- Seguimiento a la fase de ejecución física de las iniciativas comunales.
- Seguimiento y/o recepción de descargos y rendiciones de cuentas por las comunidades.
- Apoyo a la viabilidad de las iniciativas comunales mediante asistencias técnicas específicas e intercambios de experiencias (actividad transversal que empezó antes de la ejecución física y continuó después de la rendición de cuentas).

El tiempo de ejecución física varió desde un mes hasta un año, dependiendo mucho del tipo de proyecto comunal, de la época de implementación y de la dedicación de la comunidad frente a las tareas agrícolas.

### **c. Una metodología que deja las mayores responsabilidades en las manos de los comunarios**

#### *La convocatoria a proyectos comunales y la definición participativa de las reglas del juego*

Las reglas del juego para una metodología de financiamiento que deje las principales responsabilidades a las comunidades deben ser claramente definidas para evitar cualquier imprevisto o mala sorpresa en la ejecución de la iniciativa comunal y el manejo de su presupuesto. Claramente definidas significa que no deben dejar dudas o vacíos para el proceso que se pone en marcha, pero también significa que deben ser consensuadas por todas las partes involucradas. En el caso del proyecto Intersalar, las bases de la convocatoria a los FAIC fueron determinadas en talleres participativos donde se juntaron las alcaldías, la ONG y las comunidades mediante sus representantes y autoridades. Además de determinar las contrapartes y modalidades de financiamiento, se distribuyeron las funciones y se plantearon los compromisos de las tres partes y los mecanismos de seguimiento y evaluación a la ejecución y rendición de cuentas. La participación de las comunidades en estos espacios fue determinante para asegurar que asumieran en qué aventura se estaban metiendo y fueran conscientes de que la mayor responsabilidad les tocaba a ellas. También debían integrar que los beneficios que podían sacar no se limitaban a la obra en sí, sino que consistían también en todo el proceso de auto-capacitación que iban a vivir a lo largo de la experiencia.

Una vez determinadas las reglas de juego, se pudo lanzar la convocatoria para toda la provincia. Quedaba entonces el trabajo en las manos de las comunidades, les tocaba a ellas reunirse para discutir de sus prioridades para la iniciativa que querían emprender en el marco del FAIC.

### *Deliberación comunal sobre las principales necesidades u oportunidades*

Para provocar el debate sobre las inversiones necesarias para el desarrollo de la comunidad, las reflexiones previas realizadas sobre la gestión del territorio comunal y las normas comunales fueron un antecedente primordial. En el municipio de Salinas de Garci Mendoza, en la primera fase del proyecto, la implementación de iniciativas comunales había sido paralela a la reflexión sobre gestión del territorio, sirviendo de motor a la motivación comunal en un contexto en el cual todavía no eran muy visibles los beneficios directos de las normas comunales. Por ejemplo, la excavación de vigiñas para acumulación de aguas para el ganado permitió impulsar la reflexión sobre la gestión del territorio, definiendo la ubicación estratégica de las vigiñas en relación a las zonas de pastoreo y de cultivo comunal.

Queremos insistir en que en los municipios de Llica y Tahua el sistema FAIC no fue lanzado hasta que el proyecto estimó que las comunidades tenían la madurez necesaria después de haber avanzado en la reflexión interna sobre la gestión de su territorio y las normas comunales que la rigen. Estos primeros pasos, además de restaurar una dinámica de consulta y reunión constante en el interior de las comunidades, permitieron hacer visibles las necesidades y oportunidades existentes, desde el punto de vista de los mismos comunarios. Sólo así las comunidades se encontraron en condiciones de atacarlas de frente.

Las reuniones de priorización de las iniciativas comunales fueron entonces facilitadas por el grado de reflexión que habían adquirido las comunidades. Los técnicos del proyecto no intervinimos más que como animadores, y las distintas ideas propuestas por los comunarios fueron analizadas atentamente en reuniones comunales por ellos mismos hasta llegar a un acuerdo sobre la naturaleza de la iniciativa. Los mapas parlantes realizados previamente fueron de mucha ayuda en este proceso, ya que el mapa del futuro permitía visualizar concretamente cómo querían su comunidad en adelante y cuáles eran las principales inversiones a realizar para alcanzar sus sueños. Una vez identificadas las varias posibilidades de uso del fondo, tuvieron que escoger por cuál convenía empezar, dejando las demás para futuras oportunidades de financiamiento, con la esperanza de que esta primera experiencia en ejecución de proyectos les facilitaría la obtención de los fondos necesarios.

#### *Dificultades encontradas*

Tampoco podemos obviar que la priorización de las iniciativas comunales tuvo en algunos casos que superar conflictos o desacuerdos motivados por intereses personales. En muchas comunidades la dificultad en poder reunir-

se entre estantes y residentes ha obstaculizado el proceso de consenso. Tal es el caso de la comunidad de Ayque, que incluso ha tenido que organizar reuniones en la localidad de Uyuni con fines de consensuar su iniciativa comunal con los residentes.

### *Los logros nacieron de los esfuerzos de los mismos comunarios*

“La libertad que nos han dado para decidir el proyecto ha sido fundamental para unificar, reflexionar, concertar y tener más responsabilidad de parte de la comunidad”, *Milán Lucas, comunario de Viacollo.*

“Los hermanos de las comunidades siempre analizan las necesidades y en ese sentido se han demandado proyectos, por ejemplo los alambrados para regenerar el *kauchi*. Antes, nuestros papás hacían madurar los pastos en canchones de piedras, y luego daban de comer a los ganados en la época de escasez de forraje. Ahora, como no hay muchas piedras, se puede hacer con alambrado. En la comunidad de Catavi se han ampliado las zonas agrícolas y las llamas se van incomodando por el poco espacio que tienen. Nosotros, en diferentes reuniones, hemos analizado cómo podemos evitar el avance de la frontera agrícola, y en ese sentido se ha identificado el proyecto de alambrado para separar la zona agrícola y ganadera. Incluso hemos sacado presupuesto para saber cuánto nos puede costar. Así cada comunidad se planifica de acuerdo a su necesidad”, *Isidro Marca, ex subcalde del distrito 5 de Salinas, comunario de Catavi.*

### *La participación comunal*

Hablando de iniciativas comunales, lo ideal sería que todas las familias de la comunidad se involucraran en la experiencia. Sin embargo, siempre existe algún comunario más individualista, sin motivación o que no se ha convencido del interés de la iniciativa priorizada, y no es posible obligarlo a juntarse a los demás, ya que se pueden generar conflictos que lleven al fracaso de la experiencia. Mejor que estas personas se queden afuera y se tomen el tiempo para constatar su error en el caso de que la experiencia sea exitosa. Luego la comunidad estudiará la posibilidad de involucrarlo mediante un aporte personal en función de los trabajos realizados por los demás (aporte en dinero o en trabajo). Sin embargo, pensamos que tampoco se trata de beneficiar a un pequeño grupo de comunarios en detrimento de los demás. En este sentido, el reglamento del FAIC estipulaba una participación comunal de por lo menos el 80% de las familias, con el respaldo de un compromiso y una lista firmada de participantes.

### *Los desacuerdos también ayudan...*

“Es cierto que no todos van a estar necesariamente de acuerdo con la decisión de su comunidad. Pero esto no es necesariamente negativo. Hemos observado que en muchos casos las personas que se quedan fuera de la iniciativa pueden convertirse en un potencial para la comunidad, ejerciendo un control crítico de la evolución del proyecto comunal, como especie de fiscalizadores de las actividades realizadas a nombre de su comunidad”, *Javier Argandoña, técnico del proyecto Intersalar.*

### *Elaboración comunal de la carpeta del proyecto*

Una vez priorizada la iniciativa comunal, falta plasmarla en el papel, describirla y planificarla para entender mejor qué es lo que queremos y cómo y cuándo lo queremos hacer. Estas dos preguntas seguramente ya habrán sido respondidas en alguna medida en los debates de priorización, pero la redacción en el papel permitirá a los comunarios precisar su visión y hacerla visible para la organización financiadora.

La redacción de un proyecto en una carpeta clara, completa y práctica necesita integrar algunas pautas metodológicas que no siempre conocen los comunarios, sobre todo si no queremos dejar de lado a los campesinos que no han estudiado más allá del nivel básico. El proyecto preparó entonces una pequeña guía de redacción de carpetas comunales, que difundimos en las comunidades participantes y explicamos en talleres de acompañamiento en cada comunidad (ver anexo 1). Muchos se asustaron al ver el trabajo que les pedíamos, pero después de algunos empujones y provocaciones sobre sus propias capacidades, se echaron la mano al pecho, se reunieron alrededor de un papelógrafo y empezaron a caminar en el tortuoso mundo de los proyectos de desarrollo.

### *Los recursos humanos de la comunidad se deben aprovechar, pero todos son capaces de aportar al proyecto comunal*

“Para la elaboración de carpetas, las comunidades que cuentan con líderes que son profesores o profesionales tuvieron más facilidad frente a las demás, pues se ha notado que entre los comunarios no profesionales, más que el hecho de no poder hacer, existe un complejo de inseguridad, que no les deja lanzarse por miedo de hacer mal. Sin embargo, una vez superados estos temores, mediante algunos incentivos morales, las carpetas presentadas han levantado la autoestima comunal y las comunidades más humildes han podido sentirse orgullosas de las iniciativas nacidas de sus propios esfuerzos”, *Dorian Félix, técnico del proyecto.*

La comunidad de Hizo presenta y defiende su iniciativa comunal en una feria que reúne a todas las comunidades participantes dentro del municipio de Llica



La comunidad defiende su iniciativa comunal planteándola con una maqueta...



... o con un mapa.



Maqueta del sistema de riego planteado por Alianza



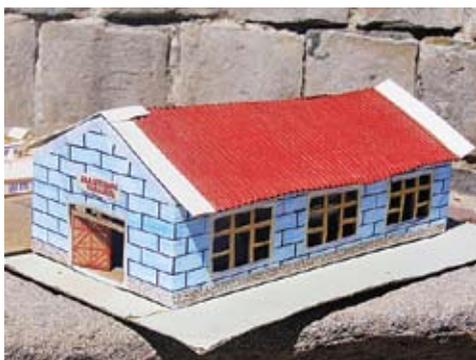
Maqueta del centro artesanal imaginado por Canquella



Maqueta del circuito turístico implementado por Huanaque



Vista desde el mirador turístico de Huanaque



El sueño de Chijllapata...



... se hace realidad  
(construcción de un centro artesanal)



Una vez aprobada la iniciativa comunal, la entrega de fondos se realiza en efectivo frente a toda la comunidad

Construcción del estanque de Santiago por la mancomunidad de Cahuana



Después de haber ido a comprar los materiales para la implementación del cerco de su sistema de mantas, la comunidad de Buena Vista se prepara para instalarlos



Canal de riego refaccionado en la comunidad de Caquena, que busca un mejor aprovechamiento del agua para riego



Plantaciones de *kauchi* para el pastoreo de las llamas



Las vigiñas, bebederos para las llamas que permiten entrar de pleno en el tema de gestión del territorio gracias a la discusión que suscitan sobre la ubicación de las zonas de pastoreo



Excavación de una vigiña en el municipio de Salinas de Garci Mendoza



Revisando el cercado de mantos de Murmuntani-Playa Verde



Cercos implantados para delimitar las áreas de cultivo (mantas)



Afiche que promociona la feria de premiación comunal

Chacoma prepara su puesto de exposición para mostrar sus avances con su iniciativa comunal

La comunidad hizo presente sus avances en transformación tradicional de quinua financiado con recursos del FAIC



### *Evaluación y aprobación de la iniciativa en dos intercambios de experiencias*

Una vez elaborada la carpeta por la comunidad, se convocó una reunión con todas las familias participantes, el equipo técnico del proyecto y una representación de la alcaldía municipal, en la misma comunidad, para una primera exposición de la iniciativa comunal. Esta exposición era una defensa preliminar de la iniciativa ante los organismos financiadores, el proyecto y la alcaldía, y en ella debía estar presente como mínimo el 90% de las familias participantes. La comunidad presentaba su iniciativa ilustrando su exposición con papelógrafos, mapas parlantes y/o representaciones gráficas, detallando también el presupuesto del proyecto y el cronograma de actividades y de desembolsos.

Esta primera exposición dio lugar a observaciones, consejos y opiniones de parte del equipo técnico del proyecto y de la alcaldía, que se tradujeron en correcciones y ajustes por parte de la comunidad. El siguiente paso era la feria de presentación de las iniciativas comunales, organizada para todo el municipio, en la cual las comunidades pudieron defender sus iniciativas ante el comité de evaluación, conformado por dos miembros del equipo técnico y dos representantes de la alcaldía, y ante el público en general. Las comunidades llegaron en delegaciones y armaron sus puestos de exposición con sus maquetas y papelógrafos, para explicar el porqué, el qué y el cómo de la iniciativa que querían emprender. También trajeron sus carpetas definitivas, incluyendo los ajustes realizados después de la exposición en su comunidad.

El comité de evaluación, bajo criterios establecidos en talleres participativos, calificó a las comunidades sobre una base de 100 puntos:

- Identificación del micro-proyecto con los objetivos del proyecto Intersalar, 15 puntos.
- Participación de la comunidad en la identificación y compromiso con el micro-proyecto (que implica la presentación de toda la documentación administrativa señalado en el formato), 30 puntos.
- Presentación de la propuesta técnica según formato propuesto, 20 puntos.
- Coherencia entre los objetivos del proyecto con los resultados previstos y justificación del presupuesto, 10 puntos.
- Adecuada argumentación y justificación de la iniciativa comunal demostrando el interés y la necesidad del proyecto (calificación en el momento de la exposición), 15 puntos.
- Presentación de documentación respaldatoria con relación al requerimiento de recursos (pro-formas y cotizaciones), 10 puntos.

Las iniciativas comunales que alcanzaron un puntaje total de 60 puntos o más fueron consideradas viables y aprobadas en la misma feria mediante la firma de un preconvenio, bajo la condición de corregir o explicitar algunos puntos de

importancia secundaria. El financiamiento de las demás iniciativas comunales, que no alcanzaron los 60 puntos, fue postergado a una fecha ulterior, y se pidió a las comunidades revisar puntos primordiales que el comité juzgó insuficientemente argumentados o cambiar parte de su proyecto en casos de que se considere inadecuado (insostenible, no viable o potencialmente riesgoso para la integridad comunal). A este segundo grupo de comunidades se les dio entonces un plazo de dos meses más para presentar de nuevo sus proyectos, esta vez únicamente en reuniones comunales. En la primera ronda de FAIC que se financió en el municipio de Llica, de las 10 iniciativas comunales presentadas, 6 fueron aprobadas en primera instancia y 4 tuvieron que mejorar sus propuestas para obtener el financiamiento, dos meses después.

### *Desembolso del fondo a la comunidad (convenio)*

La comunidad se ha puesto las pilas para definir claramente su propuesta de iniciativa comunal, ha determinado sus finalidades, las modalidades de su ejecución, las necesidades en tiempo, dinero y mano de obra, ha delegado tareas para conseguir cotizaciones, etc. Todo está listo para empezar a ejecutar la obra, solo falta... ¡la plata! La fase de firma de convenio y entrega del dinero era algo delicado que nos daba escalofríos en los primeros desembolsos. Tenía que realizarse con la casi totalidad de los comunarios beneficiarios para obtener un compromiso global de la comunidad, de manera que, viendo con sus propios ojos el dinero, los demás comunarios realizaran un control y pidieran cuentas al comité que lo manejara.

### *Ejecución por la comunidad (seguimiento)*

Una vez la plata en sus manos, las comunidades tuvieron que desplegar sus esfuerzos para adquirir los diferentes materiales que habían planificado en su propuesta. ¡No había sido tan fácil comprar! Les tocó organizarse en delegaciones de dos o tres personas para viajar a las ciudades y conseguir los insumos previstos, optimizando al máximo sus recursos y siempre velando por la calidad y la durabilidad de los materiales. Los imprevistos llovieron, y muchas comunidades no pudieron cumplir con los plazos establecidos, pero así es como se generan aprendizajes, y las comunidades inventaron ingeniosas estrategias para llevar a cabo sus iniciativas.

De la misma manera, la contratación de la mano de obra calificada (maestros albañiles, técnicos para la instalación de maquinarias, plomeros, etc.) fue propicia a todo tipo de inconvenientes que fortalecieron las capacidades de las comunidades.

Cómo técnico responsable del seguimiento de la ejecución, intentamos hacernos lo más discretos posibles para permitir a las comunidades enfrentarse con los problemas que podían surgir en el camino.

### *Conocerse mejor y compartir momentos entre comunarios*

“– Una anécdota es que cuando teníamos que construir el cerco en la man-ta (aynoka) todos nos quedamos a vivir en un pequeño cuarto. Eso era un aliento para todos porque una vez terminado ya nos olvidaríamos de algunas plagas de la quinua. En las noches planificábamos como hacer el trabajo del día siguiente. Nos hemos conocido mucho.

– Con respecto a la vivencia que dice don Laureano, esa época nos hemos emocionado, hemos vivido como en familia, ha sido una experiencia muy linda que nunca creíamos que se iba a dar.”

*Laureano Cruz y Absalón Quispe, ex irpiris de Murmuntani-Playa Verde.*

### *Impulsar la elaboración de reglamentos específicos para el buen uso y la sostenibilidad de las iniciativas comunales*

Como todo acuerdo colectivo, la implementación de una iniciativa comunal, que se trate de un cerco para el ganado, un centro de acopio, un museo turístico o un sistema de riego, no puede salir adelante sin ciertas normas de funcionamiento, las cuales deben apuntar a la sostenibilidad de la iniciativa. Estas normas, si bien se refieren a una iniciativa que no siempre concierne directamente a todos los comunarios, deben ser insertadas en el reglamento comunal para asegurar un control social de la comunidad y velar por los intereses colectivos, permitiendo la integración de otras familias en cuanto se quieran beneficiar de la iniciativa, siempre y cuando realicen los aportes necesarios.

En el caso de las iniciativas comunales impulsadas por el proyecto Inter-salar, la elaboración de normas comunales sobre el funcionamiento ha sido un requisito para la aprobación de las propuestas comunales. En efecto, aunque las normas sean evolutivas y la fase de ejecución de la iniciativa permita identificar nuevas necesidades de normas o encontrar fallas en el reglamento previamente acordado por la comunidad, una reflexión previa sobre cómo va a funcionar la iniciativa permite orientar la planificación y tener una mirada anticipada sobre las dificultades a las cuales se puede enfrentar la comunidad.

Las comunidades han insertado entonces en su norma comunal un párrafo aparte sobre normas específicas a la iniciativa, las cuales han podido abarcar varios temas:

- la administración y gestión de su iniciativa (creación de una directiva que supervise la ejecución y/o el funcionamiento, cargos, funciones y duración...),
- el reparto futuro de los ingresos que se puedan generar, en el caso de que existan ganancias colectivas,

- el control social ejercido por la comunidad sobre la asociación comunitaria que se crea, garantizando la equidad y evitando derivas que tiendan a dividir la comunidad,
- las modalidades de incorporación de nuevos socios,
- el mantenimiento de los bienes adquiridos, por ejemplo. mediante un fondo de mantenimiento alimentado por aportes puntuales de los socios, con un porcentaje de las ganancias generadas o por la venta de la cosecha de una parcela comunitaria.

Una vez acabada la implementación de la iniciativa comunal, las comunidades pudieron reflexionar sobre la validez de sus normas, experimentándolas en la práctica. Esta reflexión les permitió corregir los eventuales errores y/o las aproximaciones que presentaban las primeras normas acordadas e incrementar algunos párrafos sobre temas que no se habían contemplado todavía. Este proceso de mejoramiento de sus normas fue acompañado por el proyecto mediante la organización de concursos comunales, para incentivar a las comunidades a no dejar vacíos organizativos y profundizar la reflexión iniciada en la fase de implementación del sueño que habían ido realizando.

#### *Normas adecuadas a la estrategia económica de la comunidad*

“Las inversiones económicas, de cualquier tipo que sean, deben también estar enmarcadas en normas específicas de la comunidad en aspectos de operación, funcionamiento y mantenimiento de las obras realizadas. Por ejemplo, la creación de una asociación turística en una comunidad dio lugar a consideraciones de higiene: “Somos una comunidad turística, nuestro pueblo no puede estar con basurales en todos los lados”, las cuales llevaron la gente a establecer normas de manejo de desechos y uso de baños familiares, mejorando la calidad de vida en la comunidad”, *Javier Argandoña, técnico del proyecto Intersalar.*



## 4

# Alcances y límites de las acciones emprendidas: las enseñanzas del proyecto Intersalar

### 4.1. Las normas comunales, una herramienta ancestral y evolutiva de control social para asegurar la buena gestión del territorio comunal

#### a. Lo que hemos aprendido sobre las normas comunales

##### *Reflexiones...*

“Entonces las normas orientan de alguna manera el accionar de los comunarios y comunarias, partiendo del respeto y crianza mutua con la madre naturaleza o Pachamama, de donde nacen los derechos (acceso a tierras cultivables, al agua y áreas de pastoreo) y obligaciones (pasar cargos originarios en la comunidad, en el ayllu y en la marka, cumplir con faenas en la comunidad, fiestas de conversación con los uywiris, etc.)”, *Florinda Gonzales, coordinadora del proyecto Intersalar.*

“¿Mi comunidad cómo estaba? Me acuerdo que antes era muy difícil entendernos entre nosotros, había grupos con distintos intereses a pesar de que somos familiares en algún grado. Se había roto esa relación de hermanos que había antes. Decía mi abuelo que antes éramos pocos y no había necesidad de pelear. Entonces lo que yo pude clarificar ante mis hermanos es decirles que estábamos totalmente desorganizados y así no puede ser. Entonces poco a poco decidimos a partir del 2000 organizarnos a la cabeza de algunas autoridades y líderes. Ahora la *marka* Aroma esta organizado a nivel de las comunidades, como también a nivel de *ayllus* y *marka*. Estamos avanzando,

aunque con pequeñas falencias pero se esta avanzando. Volviendo a mi comunidad, antes de las normas estábamos sin comprensión, como se dice peleados, por la mala organización y por el incumplimiento de la autoridad comunal, el “corregidor auxiliar”, quien dejaba un encargado y aparecía una o dos veces al año. Pero a la comparación ahora estamos organizados, vamos cada vez profundizando nuestras normas sobre todo para el cultivo de la quinua. Desde ahí estamos rescatando todos los conocimientos de nuestros abuelos, para ponerlos en práctica. Lo mas problemático era la tenencia de maquinaria porque mucha gente empezó a acaparar más terreno, pero los que no tenían tractor se quedaban con poca cantidad, nos enfrentábamos entre residentes y estantes en discusiones que a veces nos hacíamos doler mucho. A partir de este problema se empezó a hablar en las reuniones sobre la necesidad de tener una norma que oriente a la comunidad. Que tengamos nuestra propia ley, que nadie nos pueda decir, ordenar, ni imponer otras reglas”, *José Flores, comunario de Cotimbora.*

### *Difícil de ponerse de acuerdo sobre una denominación clara...*

Norma comunal, ley interna comunal, reglamento interno, reglas de buena convivencia, gobernabilidad de la comunidad, norma interna, usos y costumbres, norma local, reglamento comunal, numerosas son las apelaciones que se han dado a los acuerdos de normatividad dentro de las comunidades, y los debates sobre un nombre adecuado ya han hecho gastar mucha saliva y chorrear mucha tinta. Al final no importa tanto el nombre que se les dé, lo importante es entender para qué sirven y cómo se definen, de quiénes deben nacer y a quiénes están destinadas. Sin embargo, hemos tenido que ponernos de acuerdo sobre un nombre genérico para hablar un solo idioma en nuestras acciones. Usaremos entonces de aquí en adelante el término comúnmente aceptado de normas comunales, como lo hemos hecho durante cinco años con los comunarios de la zona Intersalar.

### *Difícil encontrar una definición clara...*

Para entender el concepto de norma comunal y sobre todo compartir una visión clara con las comunidades con las que hemos trabajado, hemos tenido que superar muchas dudas y aproximaciones antes de que se conceptualice en nuestras mentes y podamos hablar con una sola voz sobre el tema.

Al principio del proyecto Intersalar no se hablaba todavía de normas comunales como herramientas para alcanzar una gestión equitativa y sostenible del territorio. Ha sido un camino largo –nutriéndonos de experiencias anteriores, enfrentándonos a conflictos internos ideológicos y metodológicos sobre la ne-

cesidad y utilidad de las normas, tropezando con nuestra falta de experiencia en el tema y nuestras dificultades para encontrar un acuerdo claro sobre lo que es una norma comunal– que nos ha llevado a entender poco a poco de dónde surgía la necesidad de trabajar sobre normas comunales, a qué queríamos llegar con ellas y qué puerta de entrada usar para impulsar a las comunidades.

Es difícil encontrar una definición clara, exhaustiva y universal de la norma comunal, que pueda adecuarse a todas las realidades locales tomando en cuenta las disparidades socioculturales, ecológicas y productivas que existen en el contexto andino. No obstante existen ya intentos de definiciones interesantes que hemos podido rescatar de publicaciones anteriores:

### *Algunas definiciones...*

Norma comunal: *“Es un conjunto de disposiciones que resultan de un acuerdo social colectivo entre los miembros de una o más comunidades, destinadas a organizar y regular las formas de acceso y prácticas de uso de los recursos naturales, con el fin de orientarlas hacia un manejo sostenible. El cumplimiento de la norma comunal tiene carácter obligatorio, se funda en principios y valores culturales de la comunidad, y busca enmarcarse en las instancias normativas pertinentes de la sociedad nacional”, Rolando Moscoso, Normas comunales para el manejo de la vegetación nativa.*

Norma local: *“Para los casos estudiados debe entenderse por norma local toda regla o reglamento interno resultado de procesos consensuados en los que la comunidad expresa su voluntad colectiva (acuerdo social) en relación con lo que entiende deben ser las conductas adecuadas de sus miembros frente a los recursos naturales disponibles en su territorio, condicionando su uso y eventualmente estableciendo sanciones”, Marylaure Crettaz, Normatividad local en gestión de los recursos naturales.*

### *Nuestra definición propia, fruto de los aprendizajes del proyecto...*

Cómo técnicos que han trabajado durante al menos tres años en el apoyo a la redefinición y adecuación de las normas de más de 40 comunidades de la zona Intersalar, tuvimos que esforzarnos en definir claramente nuestro concepto de norma comunal. Ahí va la cosa:

“Las normas comunales son acuerdos alcanzados entre los habitantes de un territorio sobre las reglas de buena convivencia y de acceso y uso de los recursos naturales que rigen su comportamiento diario en sus actividades sociales, culturales y productivas. Las normas buscan entonces facilitar las relaciones humanas y garantizar la sostenibilidad de la interacción entre un territorio y sus habitantes.

Las normas comunales son acuerdos dinámicos, que se adaptan a las condiciones internas y externas de la comunidad, las cuales siempre evolucionan en relación con los grandes cambios que surgen en su entorno (dinámicas sociales, cambios climáticos, políticas públicas, etc.). No están grabadas en la piedra sino que se someten a una constante redefinición y adecuación por parte de los integrantes de la comunidad.

Las normas comunales deben definir derechos, obligaciones y sanciones. Los **derechos** del comunario se respetan bajo criterios de integración, equidad y solidaridad, siempre y cuando cumpla con sus **obligaciones** ante la comunidad. En caso contrario se aplican sanciones (reflexivas, trabajos de interés comunal, monetarias, en especie, etc...), pudiendo llegar hasta la expulsión de la comunidad. Una **autoridad** socialmente reconocida por todos es entonces indispensable para asegurar el respeto de las normas establecidas.”

Una vez encontrado el acuerdo dentro del equipo técnico del proyecto, todavía nos faltaba sensibilizar a las comunidades sobre las necesidades de retomar el control de su territorio mediante la revisión y el mejoramiento de sus normas comunales. En un contexto andino donde las comunidades están acostumbradas a recibir obras y cursos de las ONGs sin tener que fatigarse mucho la mente, teníamos que encontrar la forma de demostrar a las comunidades la necesidad urgente de redefinir sus normas comunales y de reunirse para dialogar y reflexionar sobre ellas. Los conflictos internos más visibles entre los comunarios (límites, entrada de ganado a las parcelas de cultivo, acaparamiento de tierras de pastoreo para el cultivo de la quinoa, sobreposición de parcelas agrícolas, etc...) hicieron que la gente viera la necesidad de discutir sobre sus problemas, pero no sabían cómo entrar a debatir sobre estos temas delicados.

### *La definición de un comunario de la zona Intersalar*

“El diario vivir en una comunidad se enfrenta a la actitud de algunos comunarios que en algún caso nos hacemos reacios a reconocer nuestras obligaciones con nuestra comunidad. Esto hace que tengamos que llegar a redactar una norma interna o como se lo llame. Nosotros, como comunidad, hemos empezado hace más de cuatro años a discutir, empujados por el hecho de que en la comunidad existen actividades que realizar en conjunto y en muchos casos no siempre todos queremos participar. Hoy en día mucha gente quiere hacer prevalecer sus derechos y dejar a un lado lo que son las obligaciones. Entonces, desde ese punto de vista, hemos visto la necesidad de tener esta norma interna. Conociendo aquello, ya una persona sabe qué es lo que tiene que hacer en su comunidad. Entonces la norma comunal es un documento importante que permite reco-

nocer, saber qué son nuestros derechos, nuestros deberes y obligaciones con la comunidad para vivir en armonía y resolver nuestros problemas dentro del marco de la cordialidad, dado que esa norma interna está estudiada por cada uno de nosotros. Nuestra comunidad es como una persona que necesita vivir y quienes tenemos que darle la vida somos sus habitantes”, *Adrián Mayorga, ex concejal del municipio de Salinas, comunario de Pacocollo.*

## **b. El debilitamiento de la organización comunal hace necesario visibilizar las normas**

### *Un contexto diferente*

Si bien antes no era necesario tener las normas por escrito ya que eran conocidas por todos, respetadas por su carácter consuetudinario, transmitidas oralmente por los ancianos cuya experiencia y sabiduría eran reconocidas y valoradas, el debilitamiento de la organización comunal hace necesario visibilizar las normas comunales registrándolas en el papel.

Además las nuevas formas de migración, más largas y lejanas, hacen que no siempre todos los comunarios puedan estar presentes en las reuniones de reflexión, adecuación y construcción de normas. Un documento escrito puede entonces facilitar la asimilación de las normas por un comunario ausente que recién vuelve a su comunidad, o puede enviarse a los domicilios de los comunarios residentes. Los aportes de la modernidad tampoco se deben rechazar en bloque y las nuevas posibilidades de edición e ilustración que existen hoy día pueden ayudar de gran manera a difundir las normas que se definan en la comunidad.

### *Editar y difundir la norma, previendo mecanismos de evolución*

La redacción de las normas puede partir de su registro en el libro de actas de las autoridades y llegar hasta su edición e impresión en cartillas o librillos para su difusión a todos los



miembros de la comunidad. Las firmas de los comunarios y de las autoridades con sus sellos también permiten respaldar el acuerdo obtenido en las reuniones de reflexión comunal. Finalmente, no hay que perder de vista que las normas comunales son dinámicas y que su impresión necesita prever modalidades de modificación y ampliación.

*Por ejemplo, en Buena Vista:*

“Nosotros hacemos cabildo cada 6 meses para mejorar la norma, ahora recién hemos hecho y seguimos mejorando. Nosotros nos obligamos con una multa de Bs. 100, y la persona que no asiste tiene que obedecer nomás lo que dice la mayoría”, *Dominga Choquetopa, comunaria de Buena Vista.*

Pese al carácter único de una norma comunal y al peligro que representa la réplica o copia por otra comunidad sin pasar por una fase de reflexión y ajuste, la experiencia de una comunidad siempre es valiosa para otras y la edición de una norma comunal plantea la posibilidad de su publicación y difusión a personas externas de la comunidad. Sin embargo algunas comunidades consideraran cómo íntima y personal su reflexión y queda a su juicio la decisión de hacerla pública.

### **c. Las normas deben definirse en consenso comunal**

Los técnicos, las autoridades de la provincia o del municipio, las autoridades comunales, los ancianos, los jóvenes... ¿Quiénes son las personas indicadas para definir las normas de convivencia y gestión del territorio de un grupo humano?

Las normas tienen que definirse en un nivel local, que no abarque una diversidad –de población, modos de vida, hábitos culturales, sistemas de producción o actividades económicas– demasiado grande para poder ser prácticas, específicas a la realidad local. Por eso pensamos que el primer y más importante nivel para la definición de normas en el contexto andino es la COMUNIDAD.

La comunidad en su conjunto, incluyendo a todos los miembros y categorías de comunarios, desde los jóvenes recién instalados con sus sueños y miradas hacia el futuro hasta los ancianos cargados de su experiencia y sabiduría. Hombres y mujeres deben participar en las reflexiones y debates para aportar con sus puntos de vista específicos. Son portadores de experiencias distintas y complementarias para garantizar el equilibrio en la comunidad.

Es necesario entonces encontrar espacios de reunión donde puedan asistir la mayor cantidad y diversidad de comunarios, tomando en cuenta las obligaciones y las agendas de cada uno. Los ganaderos, muchas veces ocupados en

el pastoreo, los profesionales, con las obligaciones propias de su trabajo, las mujeres, cocinando, lavando u ocupándose de los niños, los residentes, que viven a veces a centenares de kilómetros de su comunidad, deberían estar en las reuniones de reflexión, construcción y aprobación de las normas comunales. Puede ser imposible reunir a toda esta gente al mismo tiempo pero se tiene que buscar los espacios en los que se tenga la mayor asistencia para garantizar que se tomen en cuenta las visiones y los intereses de cada uno para encontrar un acuerdo sobre la norma comunal. Si un comunario no ha participado en su elaboración, no va a sentir la norma como suya, y existe el riesgo de que, no entendiendo bien la razón de ser de la norma, no le dé importancia y obstaculice su aplicación.

#### d. El rol de los líderes comunales

Para que una comunidad se reúna en su casi totalidad es necesario un buen motivo. Las necesidades que surgen en base a los problemas y conflictos comunales pueden permitir, si son suficientemente visibles y la gente se siente directamente afectada, incentivar a que se realicen tales reuniones. Si las necesidades de reunirse para debatir de una nueva norma comunal o corregir una norma existente no están claramente visibles, la motivación de la comunidad puede ser despertada por un líder, alguien interno a la comunidad que tenga las “pilas” necesarias para estimular a sus compañeros. El líder o los líderes pueden ser jóvenes motivados llenos de energía para llevar adelante a su comunidad, pueden ser ancianos sabios y maduros que tengan una larga experiencia acumulada, pueden ser profesionales que traigan experiencias diferentes de los viajes que han realizado al exterior, pueden ser profesores que usen su pedagogía para incentivar a los comunarios, puede ser cualquiera que tenga ganas de ser partícipe activamente del desarrollo de su comunidad. Pero sobre todo un líder debe tener la credibilidad suficiente para captar la atención de los demás, debe haber adquirido la confianza necesaria para desempeñar su papel de catalizador de la reflexión y de la toma de decisión de su comunidad.

De todos modos alguien tiene que convocar a estas reuniones de reflexión y debate comunal, alguien tiene que hacerse cargo de la animación de la reunión, de su buen desarrollo y evitar que se estanque el debate. Si la autoridad comunal (corregidor auxiliar) es al mismo tiempo un buen líder, las circunstancias se encuentran reunidas para que los avances de la reflexión sean rápidos y eficientes. Si no es el caso, debe existir una presión de los líderes sobre la autoridad comunal para que convoque y dirija las reuniones, con el apoyo de los mismos. Esta consideración nos incentivó, en las comunidades de Llica y Táhua, a motivar a las comunidades para que definan sus líderes (*irpiris*, ver capítulo 4.2), los cuales iban a ser de mucho apoyo para el desarrollo de las actividades del proyecto.

*El difícil trabajo de encontrar líderes motivados y reconocidos por su comunidad*

“Para la gestión de territorio, un paso importante es contar con las normas comunales. En el distrito de Aroma, creo que estamos nomás avanzando, pero desde luego es difícil llegar a la sociedad y hablarles sobre la sostenibilidad de nuestro sistema de producción. A veces no les gusta que les imponamos algunas cosas por más buenas que sean, para ellos significa emplear más tiempo de lo que emplean en sus actividades y se sienten como atropellados, por eso intentamos ir suavemente. Este trabajo creo que pueden impulsarlo los líderes desde sus comunidades. Creo que eso nos falta a nivel de todo, incluso de Bolivia porque hoy en las comunidades en las que no existen líderes es un poco difícil trabajar, ¿no? Entonces cuando existen líderes que pueden orientar en las comunidades, podemos avanzar más rápidamente en este proceso. Creo que debemos trabajar en formar líderes comunales”, *Vidal Cruz, subalcalde del distrito Aroma, comunario de Poza al Mar.*

“Nosotros, ahora que hay más reuniones entre estantes y residentes, conversamos bastante y tenemos como meta primero hacer el manejo adecuado del territorio comunal. Es decir, tenemos que llegar a tener cuatro mantos en el futuro, conseguir proyectos para la comunidad como el agua potable, etc. Para avanzar necesitamos autoridades que tengan cierto liderazgo para mostrar los problemas y plantear soluciones. A esta tarea puede apoyar un líder que trabaje desde las comunidades, para que no esté apagada la comunidad sino que vaya siempre adelante”, *José Flores, comunario de Cotimbora.*

“En una de las primeras reuniones de Villque, les explicamos como era la metodología del proyecto y que necesitábamos que ellos escogieran a sus irpiris. En eso un señor dijo: “*Nadie va a querer ser irpiri, mejor ustedes escojan a esas personas*”. Entonces les explique que no podía ser así, porque quién mejor que ellos para elegir a sus líderes, además era hora de que asuman ciertas responsabilidades y aprendan a confiar en ellos mismos. Tras esa explicación, les dimos un espacio de tiempo para ponerse de acuerdo. Durante ese tiempo, en la distancia se oía que muchos hablaban al mismo tiempo, unos más fuerte que otros, y comentábamos con mi compañero que “*se están agarrando de las ch’ascas (cabellos)*”. Tras casi una hora de espera nos llamaron y nos dijeron que ya tenían a las personas. Hubo equidad de genero ya que los elegidos eran un hombre y una mujer”, *Juan Peter Nina, técnico del proyecto Intersalar.*

*Testimonio de un irpiri:*

“Cuando el proyecto nos ha visitado nos ha costado bastante entender cómo se quería trabajar, incluso nos tomó unos ocho meses, pero al final hemos entendido. La comunidad, lo que más rescata, es la elaboración de las normas, antes no tocábamos el tema. Ahora hacemos nuestro reglamento especialmente en el uso del agua. También nos enseñaron a trabajar mancomunadamente, producto de eso el la construcción del estanque Santiago que nos ha costado mucho”, *Rodolfo Apala, irpiri de Cabuana Grande.*

**4.2. Estructura de una norma comunal**

No existe y no puede existir un modelo definido de norma comunal, ya que ésta tiene que adecuarse a la realidad de cada lugar y ser integrada por los interesados: los comunarios. Cada comunidad debe sentir la necesidad de tal o cual norma, definir internamente los puntos que tratar y apropiarse de una forma de redacción que le sea propia, entendible y práctica y con la cual se sienta a gusto.

Sin embargo, las experiencias vividas a lo largo de los años del proyecto nos permiten visualizar tres pasos importantes en la redacción de una norma:

**a. La contextualización, enunciar la problemática de la cual surge la norma**

Toda norma surge de un problema, un conflicto por resolverse, una necesidad concreta sobre la base de experiencias vividas por los comunarios, y todo ello son elementos de motivación para que los comunarios empiecen a reflexionar sobre un tema. Las comunidades plantean sus problemas, los analizan e identifican formas de resolverlos para poder elaborar la norma correspondiente. Esta fase siempre se realiza en las reuniones comunales de reflexión como punto de partida del debate, pero no siempre se transcribe en la norma comunal. Sin embargo, puede constituir una introducción interesante que ayude al lector a situar mejor la norma, a saber de dónde sale y sobre la base de que problemas concretos ha surgido la necesidad de definirla.

**b. El contenido de la norma**

El enunciado de la norma en sí, una vez planteado el contexto en el cual se ha definido, debe ser lo más concreto posible. Para limitar la posibilidad de malentendidos, contrasentidos o desacuerdos posteriores, en el momento de redactar la norma se tiene que tener mucho cuidado en la claridad del enunciado, en el

que hay que recurrir a palabras y formulaciones sencillas que queden al alcance de todos los comunarios.

También se tiene que ser preciso, intentar no dejar de lado los diversos casos que se puedan presentar al momento de aplicar la norma. Si bien ninguna norma puede prever todas las eventualidades que puedan ocurrir al momento de su aplicación concreta, es necesario intentar evitar los vacíos en su enunciado para limitar los casos en que la autoridad tenga que decidir según su propio criterio o convocar a una reunión extraordinaria para que la asamblea comunal defina.

La norma finalmente tiene que ser práctica y aplicable. No se trata de establecer como norma comunal un sueño que todos saben imposible, sino limitarse a lo que se pueda cumplir. Si sabemos que una parte o la totalidad de la comunidad se va a encontrar en la imposibilidad de cumplir con la norma, pero pensamos que sería muy interesante que se pueda cumplir, es mejor dejarla como recomendación.

### **c. Los diversos rubros que han sido normados para garantizar una buena organización social y optimizar la gestión del territorio y de los recursos naturales**

Los rubros que abarca una norma comunal son ilimitados y dependen mucho del contexto socio-productivo de cada comunidad. Globalmente, se pueden definir normas sobre la organización social de la comunidad (cargos y funciones, reuniones y cabildos, fiestas y costumbres, comportamientos y moralidad...), sobre las actividades productivas (agricultura, riego, ganadería...), sobre las asociaciones comunales y administración de bienes colectivos, etc.

#### *Guía de elaboración de una norma comunal*

Como proyecto, nos hemos limitado a generar espacios de reflexión y momentos de intercambio y acompañar el proceso de priorización, construcción y redacción de las normas de las comunidades, sin imponer ningún tipo de norma ni rubro, más bien dejando a las comunidades el criterio de lo que querían normar. Sin embargo, a modo de dar elementos de reflexión y provocar los debates comunales, alimentándose de las experiencias que se generaron poco a poco, se han definido algunas pautas para la redacción que se han compilado en una guía distribuida en las comunidades (anexo 2).

#### *Las normas comunales establecidas o fortalecidas en el marco del proyecto*

El proyecto logró incidir directamente en la definición y redacción de normas comunales de más de 80 comunidades, de las cuales 43 nos dieron a conocer el contenido

En Cahuana Grande el mantenimiento anual del camino a las laderas cultivadas es una faena obligatoria estipulada en la norma comunal



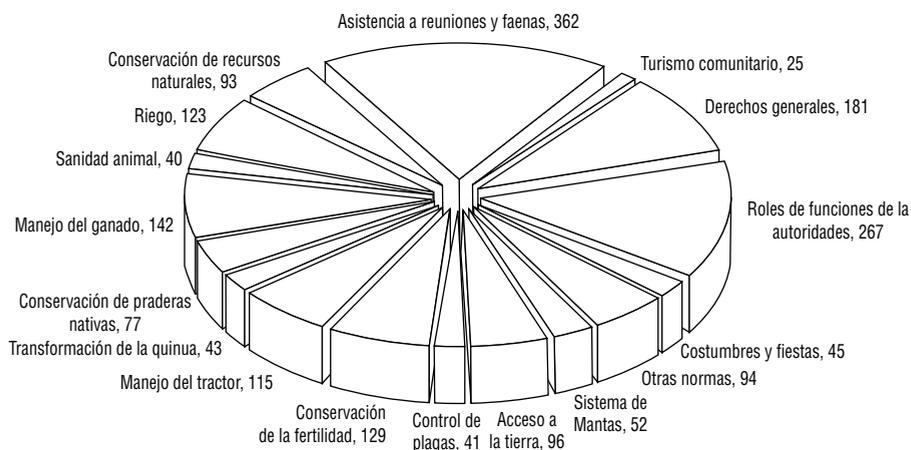
En Chijllapata el manejo de las tropas de llamas en corral durante la noche ha sido acordado por el conjunto de la comunidad como norma comunal



En Chacoma la comunidad realiza anualmente una faena de mantenimiento de los canales de riego del bofedal para conservar su gran potencial ganadero

de sus normas mediante los concursos comunales o el trabajo de acompañamiento y corrección realizado por el proyecto. Las demás comunidades o bien han querido conservar sus normas de forma interna en la comunidad, considerándolas de carácter íntimo, o bien las han elaborado solas, impulsadas por la dinámica de difusión emprendida por las autoridades supracomunales. El siguiente gráfico presenta las normas definidas por las 43 comunidades de las cuales el proyecto ha podido realizar un trabajo de sistematización. Más que un análisis cuantitativo, el cual no tiene mucho valor sin conocer el contenido exacto de cada norma, se trata de visualizar la repartición por grandes rubros que se ha dado en las normas comunales, poniendo en evidencia las prioridades establecidas por las comunidades.

**Balance de las 1915 normas comunales, por grandes rubros, establecidas por 43 comunidades con el apoyo del proyecto Intersalar**



En anexo 3 adjuntamos una selección de las normas comunales observadas en la zona Intersalar.

### *Varias actividades que giran alrededor de un objetivo primordial*

“Yo diría que desde los años 1990 al 2004 se trataba de hacer cultivos extensivos, sin considerar las vegetaciones ni tholares que preservan la fertilidad del suelo, ni pensando en las generaciones futuras. Pero la reacción era que no podíamos seguir así, logramos concientizarnos e iniciamos la norma comunal con la finalidad de ordenar u organizar mejor el usufructo de la tierra, profundizando siempre las prácticas de conservación de suelos (barreras, abonos,...), conservación de praderas, pajonales, etc. Porque el objetivo es para no dejar en desierto a nuestra Pachamama”, *Milán Aracine, ex alcalde de deslinde del ayllu Yaretani, comunario de Rodeo.*

### 4.3. Dificultades encontradas en la adopción de normas de gestión del territorio

Si bien las comunidades han visto la necesidad de redefinir y precisar sus normas de gestión del territorio, los debates que se han generado al respecto no siempre han desembocado en acuerdos colectivos y existen muchos temas que siguen sin resolver en las comunidades.

#### *Mantas o aynokas*

En el contexto de la zona Intersalar, la definición de un sistema de mantas es una garantía muy valiosa para garantizar el descanso en las parcelas, facilitar el trabajo solidario (*ayni* o *minka*), limitar la incidencia de las plagas y facilitar el manejo del ganado. Muchas son las comunidades que han visto este interés y han intentado retomar esta forma ancestral de manejo colectivo de su territorio. Sin embargo, no todas lo han logrado, pues se han enfrentado intereses individuales variables que no siempre se logran conciliar en acuerdos colectivos. Al momento de redactar estas líneas apenas un 50 % de las comunidades con quien se ha trabajado directamente han logrado ampliar o reactivar sus sistemas de mantas, y muchas de ellas todavía se enfrentan a problemas para su cumplimiento efectivo.

#### *Tenencia de tierra y género*

De la misma forma, el derecho hereditario sobre las tierras de cultivo todavía no se ha logrado aclarar en su totalidad. Si bien, ancestralmente, los hijos varones tenían ese privilegio, hoy en día, de acuerdo a las leyes nacionales, la mujer tiene el mismo derecho que el hombre. Este hecho en la práctica está creando confusión, y en muchas comunidades se sigue manteniendo la norma ancestral debido, dicen, a que tienen que garantizar un acceso suficiente para los cabezas de familia al recurso tierra frente a una expansión demográfica incontrolable. Mientras tanto, son las mujeres las que siguen estando desamparadas en el caso, no tan aislado, de que la relación con sus maridos deje de funcionar de manera satisfactoria, son las mujeres quienes siguen siendo víctimas de un sistema social que les niega la posibilidad de elegir otra cosa que limitarse a su papel reproductivo.

#### *(Re)distribución de terrenos cultivables*

Otro ejemplo de normas conflictivas son las que se refieren a la equidad en la tenencia de tierras cultivables. Existen familias que tienen cinco tareas (un



El sistema de mantos de la comunidad de Aroma

se han observado numerosos casos en los cuales se ha podido nivelar hasta cierto punto la tenencia de tierra mediante la distribución de tierras vírgenes a los menos dotados o la confiscación de terrenos abandonados por emigrantes que ya no cumplían con las obligaciones comunales, para redistribuirlos a familias con pocas tierras. Algunas comunidades también están pensando en aplicar una contribución territorial (impuesto por el uso y goce de la tierra) proporcional a la extensión de tierras con la cual cuenta cada familia. Esta alternativa presenta el riesgo de legitimar la tenencia de tierras de los más beneficiados y no resuelve el problema de la desigualdad.

poco más de tres hectáreas) y familias que poseen hasta cien hectáreas. Las obligaciones con la comunidad no han logrado limitar estas disparidades. Se mide con la misma vara a todos quienes gozan del uso de la tierra, generando desigualdades difíciles de solucionar. Si bien existen comunidades en las que se ha planteado una redistribución equitativa, hasta ahora no se ha llegado a ello. Sin embargo

### *Un problema ineluctable*

“En las comunidades evidentemente se presentan problemas de terreno porque la repartición no es equitativa. Entonces pienso que vamos a llegar al final a tener que volver a repartirnos. También se ha presentado que nadie quiere entrar a sistema de mantos, empiezan a decir que ellos tienen más terreno y nosotros no, además en ese lado yo no tengo, cómo voy a vivir con ese pequeño terreno, unos tienen terrenos grandes en un lado y otros en el otro lado, pero otros no tienen en ningún lado”, *Teodoro Choque, corregidor de la marka Aroma, comunario de Sallquiiri.*

### *Un intento de resolución:*

- “Todo comunario tendrá acceso a tierra para la producción de quinua y otros mediante herencia de sus padres, abuelos y otros.

- *Todo comunario tendrá acceso a la tierra para la producción de quinua y otros mediante reparticiones que se pueda realizar mediante las autoridades de la comunidad.*
- *Las tierras no cultivadas o vírgenes serán distribuidas de manera equitativa para evitar disconformidades entre los comunarios y vecinos, por lo tanto, dando en cada manto como máximo 8 hectáreas a los campesinos y 5 hectáreas a los profesionales.*
- *Las parcelas que no fueron cultivadas por más de 15 años serán confiscadas por la comunidad y redistribuidas entre los comunarios más necesitados, decisión que se tomará en reunión comunal.*
- *Los comunarios que infrinjan los artículos anteriores serán sancionados con la confiscación de las tierras que poseyeron por demás, sin devolución de los gastos que hayan hecho en sus trabajos”.*

*Norma comunal de la comunidad de Chacoma, municipio de Llica.*

#### **4.4. La dinámica de valorización y difusión de los conocimientos campesinos**

##### **a. La autoestima como motor de los aprendizajes**

Es importante resaltar la dinámica de valorización y difusión de los conocimientos campesinos generada por las numerosas asistencias técnicas locales, así como la aplicación de los aprendizajes impulsada por los concursos familiares, ambas herramientas manejadas por las propias comunidades. Al inicio de la experiencia, uno de los mayores frenos a la difusión de conocimientos locales era la visión despreciativa que tenían algunos productores sobre los conocimientos que podían recibir de parte de campesinos como ellos. En efecto, acostumbrados a recibir capacitaciones de técnicos formados en las universidades, algunos se mostraron reacios a valorar los saberes de su propia gente. En algunas comunidades tuvimos entonces primero que despertar la autoestima campesina, demostrarles que nosotros no sabíamos casi nada sobre la agricultura y ganadería en la zona en comparación con tal viejito y su valiosa experiencia acumulada o tal señora que había investigado en su parcela.

Las comunidades, una vez convencidas de la validez de las enseñanzas que podían sacar de sus propios vecinos, iniciaron interesantes reflexiones para definir y priorizar los temas en los cuales necesitaban capacitarse y definir los asistentes técnicos campesinos que iban a contratar con el fondo. La variedad de temas de las asistencias técnicas contratada así como algunos datos estadísticos están disponibles en anexo 4.

## b. Herramientas dinámicas que se complementan

### *Recuerdos*

“Un recuerdo grato es la versión de una señora de Cahuana que un día me dijo: *“Cuando hacemos una asistencia técnica no sólo aprendemos lo que nos enseñan sino que también integramos a la comunidad, a algunas señoras que no participan mucho en los trabajos de la comunidad”*. Las asistencias técnicas también han contribuido a que la reflexión llegue más allá de una simple capacitación. Algunos temas que se tocaron fueron después retomados en los concursos familiares, y luego fueron avalados como prácticas obligatorias registradas en sus normas comunales. *“Nos sirvió para ver el problema muy a fondo”*, es lo que decía un productor de la comunidad de Chacoma”, *Juan Peter Nima, técnico del proyecto.*

“Los intercambios han sido momentos para aprender de las experiencias de otros lados. Lo que más rescaté del intercambio al Perú fue que los concursos deben estar bien casados con las asistencias técnicas, de ahí que en mi comunidad se trabajó de esa forma, primero la asistencia técnica, luego un concurso para la aplicación práctica y finalmente las normas comunales”, *Renán Carlo, ex corregidor de Chacoma.*

Los concursos familiares constituyeron un gran desafío hacia la participación voluntaria, organizada y conciente de las familias. Representaron un riesgo sobre la inversión de tiempo y recursos, pero también una oportunidad de intercambio entre las familias. Como balance de los tres años de funcionamiento de este componente (2005-2007), podemos afirmar que esta herramienta motivadora consiguió entrar de pleno en la adopción de prácticas agropecuarias sostenibles y en temas concretos de reflexión comunal para la gestión de su territorio. Aprovechando la experiencia generada individualmente, se abordaron temas más globales de reflexión, permitiendo afirmar el control del equilibrio natural y productivo en las comunidades.

Los concursos familiares permitieron promover una gestión de la fertilidad, de la complementariedad agricultura-ganadería y de los recursos naturales más sostenible, incentivar la aplicación en la práctica de los conocimientos adquiridos en intercambios o asistencias técnicas y fomentar discusiones e intercambios de experiencias entre comunarios de una misma comunidad, fortaleciendo asimismo la unidad comunal. Más de 450 familias participaron en por lo menos uno de los cinco ciclos de concursos familiares organizados por veinte comunidades de los municipios de Llica y Táhua en temas muy variados. En el anexo 5 se detalla la variedad y cantidad de los temas de concursos escogidos por las comunidades, destacando el número de comunidades que ha concursado en cada tema, los resultados cuantificados (cuando resultó factible tal cuantificación) y los impactos generados.

### *c. Sostenibilidad del sistema de asistencia técnica local*

La sostenibilidad de tal sistema reside en que la población se habitúe a compartir sus conocimientos y se convenza de la utilidad de este compartir. La dimensión económica puede hacer dudar sobre su continuidad en el tiempo, hasta puede hacer pensar en las consecuencias nefastas de la mercantilización de los conocimientos campesinos. Sin embargo, tomando en cuenta el tiempo necesario para que un campesino pueda enseñar sus conocimientos a sus compañeros, frente a todas las demás tareas de su vida cotidiana, probablemente la solidaridad y el altruismo no bastarán para que se dé una difusión masiva de conocimientos.

Para el futuro, los comunarios acostumbrados a contratar asistencia técnica podrían aportar pequeños montos de dinero para hacer llegar a su comunidad una capacitación definida por ellos mismos, de la cual saben que van a beneficiarse. Los recursos económicos que provienen de parcelas de cultivo comunales, de fondos comunitarios generados por asociaciones comunales u otros también pueden ser usados para contratar capacitaciones, siempre y cuando éstas sean vistas como necesarias por la comunidad.

El proceso de reflexión sobre las necesidades de capacitación, las formas de preparar un curso en su comunidad y las personas indicadas a contratar, impulsado por el proyecto, ha buscado capacitar a las comunidades en organizarse por sí solas, de forma autónoma, apuntando a la sostenibilidad del sistema. Los espacios de intercambio y convivencia generados quedan en la memoria colectiva y son un antecedente para la organización espontánea de cursos prácticos en el futuro de las comunidades.

La participación de una organización de productores como las regionales de ANAPQUI en la zona Intersalar, en la difusión y continuidad de asistencias técnicas de campesino a campesino parece ser también una buena oportunidad para la sostenibilidad del sistema. Aunque hasta ahora hayan sido observadores pasivos de los mecanismos establecidos, su acercamiento progresivo apunta a convertirlo en un actor principal en la siguiente fase de la acción.

## **4.5. La sostenibilidad de las normas comunales**

### **a. Los límites observados en el cumplimiento de las normas comunales**

#### *El caso de los residentes*

El cumplimiento de las normas puede parecer la etapa más difícil de alcanzar, ya que siempre aparecen algunas familias que no quieren hacer caso a las normas de su comunidad, privilegiando sus intereses personales y pensando que

la comunidad no debe meterse en sus asuntos propios. En muchos casos, los comunarios “residentes”, que no permanecen en sus comunidades y sólo vienen para las actividades importantes del cultivo de quinua (barbecho, siembra, cosecha...), han estado evadiendo las obligaciones con su comunidad. Ahora que las cosas se aclaran y que las normas están redactadas en los libros de actas, estas personas se confrontan a las decisiones de la mayoría y buscan estrategias para no cumplir con las disposiciones acordadas. Su involucramiento en las reuniones de definición de las normas parece entonces primordial para evitar conflictos posteriores a la hora de aplicarlas.

### *El individualismo y la falta de implicación de algunos*

Sin embargo, no son siempre los residentes quienes incumplen las normas. En algunos casos, durante la elaboración de la norma comunal, las familias que tenían intereses en acaparar los terrenos vírgenes o cultivar cada año lo más extenso posible sin considerar la fertilidad de suelo, se han quedado muy pasivas, observando atentamente cómo los demás iban limitando sus posibilidades de enriquecerse y preguntándose si debían intervenir para impedir los acuerdos que les iban a perjudicar. Ya cuando se estaba por ratificar las normas, trataron de obstaculizar su aprobación, interviniendo recién en los debates y reactivando conflictos que se pensaban resueltos, para trancar el proceso y defender sus intereses individuales. En otros casos se han quedado al margen de la reflexión durante todo el debate comunal y simplemente no han hecho caso a las normas cuando éstas no les convenían.

Para asegurar el cumplimiento de las normas frente a las personas que obstaculizan los acuerdos comunales la comunidad necesita autoridades fuertes, líderes comunales que traten de concienciar a los infractores y, en caso de que no se pueda, que apliquen las sanciones previstas al respeto. Los principales problemas se presentan cuando la nueva autoridad comunal (recordemos que en la zona Intersalar de forma tradicional, este cargo es rotativo y le toca a cada familia por turno) es demasiado descuidada y no se da el tiempo para cumplir con las funciones inherentes a su cargo, o peor, cuando la misma autoridad no cumple con las normas. Ahí es donde el control social ejercido desde las bases debe compensar las falencias de sus autoridades, reprochándoles su dejadez o acudiendo a autoridades de niveles superiores para garantizar el cumplimiento de las normas acordadas.

### *Normas equivocadas*

También se puede citar el caso de las normas imposibles de cumplir, o inadecuadas, que fueron determinadas en base a una visión utópica o errónea de la

realidad comunal, las cuales deben ser retomadas y modificadas en reuniones comunales mediante los mecanismos de evolución de las normas de los cuales hablábamos anteriormente.

En todo caso, muchas normas demandan un cambio de mentalidades de los productores, lo cual se consigue progresivamente, con la madurez adquirida gracias a la reflexión y los debates comunales. Las autoridades deben entonces mostrar cierto grado de tolerancia hasta que las normas estén totalmente integradas por los comunarios.

### *Normas hechas de forma apurada que no funcionan...*

*“Es fácil de escribir pero difícil de cumplir. Hubo casos puntuales de normas que solamente nacieron del concurso comunal. Fueron redactadas por algunos líderes, dos o tres días antes del concurso, aunque también llevaban la firma de todos los comunarios. Los productores, al ser consultados sobre la utilidad de estas normas, mencionaban no conocerlas aunque habían firmado... La única forma de evitar estos problemas reside en la persistencia de la reflexión, dejando tiempo a la comunidad para que madure sus decisiones e insistiendo en la participación masiva de todas las familias de la comunidad”, Javier Argandoña, técnico del proyecto Intersalar.*

### *... y normas consensuadas que se cumplen*

*“Al inicio, cuando hemos elaborado las normas comunales casi no entendíamos, ahora que hemos aprobado estamos en etapa de aplicación. Como corregidor auxiliar de esta gestión no exige mucho el cumplimiento de las normas, ya que según mi criterio los comunarios están cumpliendo. Antes, cuando no había normas, el corregidor auxiliar tenía que decir esta cosa tu haz, los linderos entre parcelas deben respetar, etc. Este año no ha sido así, cada comunario está acatando las normas. Por ejemplo, para la siembra todos los comunarios de la comunidad han acordado contratar el mismo tractorista, porque también nos hace una diferencia en el precio. Entonces las normas son muy importantes porque nos permiten tener conciencia, solidaridad, disciplina y existe miedo y temor hacia nuestra autoridad, la comunidad se está desarrollando bien gracias a la norma. Yo creo que con las normas vamos a aprender muchas cosas a cumplir, sin embargo es necesario siempre recordar cada año en el cabildo para leer que cosa no estamos cumpliendo, en que estamos fallando, bien interesante va a ser nuestro dialogo”, Jhonny Marca, corregidor de Alianza.*

## b. Las sanciones en caso de incumplimiento

Siempre existe una oveja negra en la comunidad, como dicen los propios comunarios, que se va a negar a cumplir con alguna norma comunal. Los incumplimientos por individualismo son corrientes en un contexto de debilitamiento del sentimiento de pertenencia a un grupo humano que pueda garantizar el interés colectivo ante el interés privado.

Una norma sin sanción no es una norma sino una recomendación. Pero también se pueden definir recomendaciones dentro de la Norma Comunal, con el objetivo de concienciar a los comunarios, dejando abierta la posibilidad de que se pueda convertir en norma en el futuro.

Las sanciones previstas en caso de incumplimiento de la norma no tienen que ser demasiado vagas ni demasiado estrictas. El incumplimiento nunca es blanco o negro. Es necesario entonces dejar un espacio de adecuación de la sanción al criterio de la autoridad o de la asamblea comunal, según el grado de gravedad de la falta cometida.

Pueden existir dos tipos de sanciones, de acuerdo a la importancia de la norma comunal. Primero, las sanciones severas, como el pago de un monto elevado de dinero, que en realidad difícilmente se pueden aplicar pero que tienen una función netamente disuasiva para desanimar al comunario rebelde de no cumplir con la norma. Estas sanciones son peligrosas ya que si no se aplican existe un riesgo de contagio: la norma deja de ser respetada por un número creciente de comunarios hasta ser olvidada por la comunidad. Sin embargo, existen normas que abarcan temas muy importantes relacionados con el interés colectivo para las cuales no se puede permitir ninguna excepción a su cumplimiento. Hemos observado que en algunos casos las sanciones severas han garantizado la buena marcha de una norma. Las sanciones más corrientes son las sanciones razonables, que buscan concienciar a los comunarios gradualmente.

### *Los múltiples tipos de sanciones*

Existen muchos tipos de sanciones, que ya fueron descritos por Rolando Moscoso en su libro: *Normas comunales para el manejo de la vegetación nativa*. No vamos a retomar detalladamente cada tipo de sanción sino analizar las que se han presentado en la experiencia de las comunidades de la zona Intersalar:

- *Sanciones reflexivas*

La llamada de atención puede ser un primer paso para concienciar el comunario infractor. Puede ser una simple amonestación por la autoridad o una llamada de atención pública en asamblea comunal, la cual afecta el orgullo y el prestigio personal e incita a la reflexión.

- *Sanciones físicas*

En algunos casos se puede llegar a humillar al infractor con un castigo físico como el chicoteo practicado ancestralmente en la justicia comunitaria. Este tipo de sanción debería tener como principal objetivo no tanto provocar el dolor sino más bien ridiculizar al infractor afectando su dignidad.

- *Sanciones monetarias*

Estas sanciones son bastante disuasivas y permiten alimentar el fondo comunal para los gastos que nunca faltan en las comunidades. Sin embargo, presentan el inconveniente de poner a las familias en situación de desigualdad con relación a los recursos económicos de los que disponen.

Las sanciones monetarias deben tomar en cuenta la relación costo/beneficio del cumplimiento de la norma. Si un comunario ve más conveniente pagar la multa porque se beneficia con más dinero al incumplir la norma, para nada sirve la sanción.

Puede ser entonces interesante, en el caso de sanciones monetarias, prever espacios de adecuación del monto de acuerdo a la situación económica de la familia y al beneficio personal que saca el infractor al incumplir la norma.

- *Sanciones en especie*

Para no perjudicar a las familias que no disponen de recursos económicos pero que siempre conservan reservas de su cosecha, las sanciones pueden ser también en productos agropecuarios. Este tipo de sanción tiene además la ventaja de adecuarse a las fluctuaciones de los precios en vigor de los productos que constituyen la economía familiar.

- *Sanciones reparatorias*

A la hora de aplicar una sanción, se debe pasar necesariamente por una etapa de análisis, tomando en cuenta el daño ocasionado y la intencionalidad del infractor. Si el perjuicio no tiene repercusiones graves, se puede pedir al infractor repararlo dentro de un corto lapso. En caso de negligencia evidente del responsable, la reparación puede superar la gravedad del daño ocasionado. Este tipo de sanciones se puede dar por ejemplo en casos de destrozo de murallas o de acequias comunales, daños ocasionados en parcelas o tropas ajenas, etc.

- *Trabajos de interés comunal*

Además de desanimar al comunario de desobedecer a la norma, estas sanciones presentan el interés de ser útiles para la comunidad (mantenimiento de caminos,

refacción del techo del corregimiento, limpieza del sistema de riego, elaboración de adobes, etc...) y de no discriminar a los comunarios más pobres. Los comunarios profesionales o que tienen una actividad fuera de la comunidad serán preferible, en algunos casos, contratar a un peón para realizar el trabajo que les toca asumir. Depende del criterio de la comunidad el aceptar o rechazar tal comportamiento.

- *Sanciones restrictivas*

Este tipo de sanciones se puede aplicar en casos de reincidencia grave en una infracción que afecta a toda la comunidad. Para garantizar el bien común se suspende temporalmente o definitivamente el derecho de uso a un determinado recurso (por ejemplo, se suspende el derecho a cultivar en casos de tala de terrenos vírgenes sin el consenso de la comunidad, o se prohíbe el acceso al agua de riego en casos de ausencias sistemáticas en faenas para el mantenimiento del sistema de riego o en caso de no pago de los aportes definidos por la comunidad). La finalidad es dar un escarmiento ejemplar para desmotivar a los demás comunarios en el futuro y para que el caso no vuelva a ocurrir.

- *Sanciones proporcionales al daño ocasionado*

En casos de daños que se puedan medir, como la superficie de pradera quemada o la superficie talada sin autorización, la sanción tiene que ser proporcional al daño ocasionado y se puede definir en la misma norma, por ejemplo, 500 Bs./ha.

En otros casos en los cuales también sea necesario tomar en cuenta el grado de gravedad de la falta cometida pero no se pueda medir tan fácilmente, se puede dejar a juicio de la asamblea comunal.

- *Sanciones graduales y reincidencia*

Para concienciar gradualmente a los comunarios, se pueden definir sanciones en función de la reincidencia de la infracción.

Por ejemplo:

1 <sup>ra</sup> falta: llamada de atención 2 <sup>da</sup> falta: 2 jornales de trabajo comunal 3 <sup>ra</sup> falta: 500 Bs.	1 <sup>ra</sup> falta: llamada de atención leve 2 <sup>da</sup> falta: llamada de atención severa 3 <sup>ra</sup> falta: Suspensión del derecho a cultivar por 1 año
--	--

De esta forma, el infractor no puede decir que no sabía o que no se daba cuenta, ya que se le avisa previamente de lo que le espera si sigue infringiendo la norma comunal.

### *Qué grado de precisión para las sanciones en la norma comunal*

Algunas comunidades optan por definir una sanción específica a cada norma comunal que definan, otras simplemente avisan al potencial infractor, al final del proceso de elaboración de la norma comunal, de que su descuido será sancionado de acuerdo a la decisión de la autoridad o de la asamblea comunal. Otras comunidades agrupan cierto número de normas para definir las sanciones que se aplicarían. Cada comunidad elige lo que le parece más conveniente.

Pensamos que todas las posibilidades son válidas siempre y cuando exista un cumplimiento real, justo, equitativo y solidario de las sanciones. Dejar la responsabilidad de definir la sanción a la autoridad puede crear susceptibilidades ya que existe el riesgo de que entren en juego amistades y relaciones de parentesco. No se puede aplicar una sanción a un anciano, una viuda o una familia de jóvenes en situación económica difícil sin tomar en cuenta el contexto y las razones que les han llevado a incumplir la norma. También situaciones extremas (enfermedad, problemas familiares, etc.) pueden llevar a considerar la no aplicación excepcional de una sanción.

### **c. Las normas específicas a organizaciones económicas dentro de la comunidad**

En una zona casi desértica cuyas condiciones climáticas no permiten una gran diversidad de producciones agropecuarias, es importante para las comunidades desarrollar actividades de diversificación económica para complementar los ingresos familiares y limitar las fuertes migraciones que se observan entre sus pobladores. El FAIC ha permitido en algunos casos la implementación de tales iniciativas. Sin embargo, estas actividades de diversificación (transformación de la quinua, artesanía, turismo comunitario, explotación minera de sal, azufre, etc.) no siempre incluyeron a todos los comunarios, los cuales fueron libres de asociarse o no en las organizaciones económicas internas a las comunidades. En efecto, siempre existen familias que por razones propias (falta de interés o de tiempo, permanencia intermitente en la comunidad...) no quieren involucrarse en tales actividades y no se les puede obligar. Las familias interesadas se agrupan entonces en una asociación o una microempresa comunitaria para organizarse con el fin de mejorar sus ingresos.

Es importante recordar que los recursos explotados en el marco de estas organizaciones (tierra, agua, atractivos turísticos, recursos mineros...) son de propiedad comunal y, aunque las asociaciones comunales tengan su propio estatuto orgánico y reglamento interno, deben existir normas comunales de control social, establecidas por la comunidad en su totalidad, que rijan las actividades de estas organizaciones económicas, velando por el bien común y por la conservación de los recursos naturales con criterios de solidaridad y equidad. También se pueden



definir impuestos locales, aportes sacados de los beneficios generados por las actividades económicas, que servirán para el funcionamiento global de la comunidad. Estas disposiciones se deben tomar en consenso comunal, como condición para el aprovechamiento de recursos comunales por un grupo de familias, y estar insertadas en las normas comunales de la comunidad.

Mantener la unidad de las familias es el principio de la norma comunal. En ese entendido, toda iniciativa gestada en la comunidad debe tener claramente definidas las reglas que garanticen la sostenibilidad en el marco de la unidad.

Primero que nada, la iniciativa comunal debe ser producto de una necesidad y haber pasado por las diferentes etapas de consenso dentro la comunidad, para que las familias beneficiarias se la apropien realmente. Al mismo tiempo, antes de la implementación, ya deberían tener elaborada su norma o reglamento de uso y mantenimiento (el cual puede seguir evolucionando a medida que se identifiquen nuevas necesidades) para evitar que algunas familias se agarren de la iniciativa para sus intereses personales. En el documento deben estar claros la organización, la forma de designación de los responsables del control, cómo se realiza el mantenimiento, etc.

Uno de los mayores problemas que se presentan en las iniciativas colectivas es el mantenimiento de la infraestructura, ya que se necesitan recursos económicos para arreglar los desgastes ocasionados por los descuidos –para los cuales no siempre se sabe quien fue responsable– o por el tiempo. No pensar por adelantado en estas eventualidades plantea el riesgo de que una vez que se presente algún deterioro, se verifique el adagio de que “lo que es de todos no es de nadie” y nadie se quiera responsabilizar por ello, menos todavía aportar entre todos para solucionar el problema. Se debería entonces prever en el reglamento un fondo de mantenimiento que se pueda alimentar progresivamente, mediante el cobro para el uso de la maquinaria o la atribución de un porcentaje de los ingresos generados. Otra de las alternativas que se han observado en las comunidades de la zona Intersalar para alimentar el fondo de mantenimiento es el trabajo colectivo en parcelas comunales, cuya cosecha es de beneficio comunal y puede generar recursos económicos que se destinen al mantenimiento de la infraestructura.

### *Normas alrededor de la construcción y mantenimiento de un estanque*

“Para empezar ese proyecto del estanque Santiago han pasado muchas cosas, hemos discutido, hemos debatido y hemos trabajado: abuelitos, jóvenes, señoritas... ¿Por qué? Porque el agua es vida. Nos hemos puesto una norma que hace que todos deben nivelarse en el trabajo de jornales, es una norma que seguiremos aplicando por que el agua hay que administrarla bien”, *Rodolfo Apala, irpiri de Cabuana Grande.*

#### **d. La implicación de autoridades supra-comunales**

Los diferentes conflictos (sobreposición de derechos de uso de las tierras, modificación de los límites de las parcelas agrícolas, barbecho de terrenos vírgenes, daños ocasionados a los cultivos agrícolas, etc.) que existen en las comunidades están siendo atendidos por las autoridades políticas como los subprefectos y los corregidores territoriales. Sin embargo, su accionar se ve dificultado por la amplitud del territorio que está bajo su responsabilidad y por el escaso presupuesto del que disponen, lo que limita su presencia en las comunidades. Además, se encuentran con un vacío jurídico en el momento de resolver los conflictos. ¿Será que deben basarse en las leyes nacionales o respetar los usos y costumbres locales? Las normas comunales aprobadas por las comunidades, en el caso de que hayan sido respaldadas por estas autoridades, pueden constituir una herramienta clave que les apoye en su función de control de la gestión territorial.

#### *Un papel de fortalecimiento...*

Las reuniones periódicas que se realizan en los municipios con la participación de todas las autoridades (comunales, originarias y municipales) constituyen un espacio oportuno para discutir y reflexionar sobre la gestión del territorio, motivando a las comunidades para que todas puedan contar con normas comunales mientras se definen mecanismos que puedan garantizar su aplicación en la práctica. La sostenibilidad de las normas reside sin duda en que las autoridades políticas y/o originarias estén convencidas sobre la necesidad de las normas, las conozcan y desempeñen un papel decisivo en los mecanismos que aseguran su aplicación.

#### *...Apoyo al cumplimiento...*

cumplimiento de las normas y la aplicación de las sanciones es un punto problemático que en algunos casos se da difícilmente debido al grado de familiaridad que existe entre los comunarios. Si bien la asamblea comunal es la única instancia

capaz de definir las normas de su comunidad, no siempre puede definir la sanción adecuada cuando los lazos e intereses ocultos entre comunarios están presentes de manera subyacente en el debate. Es importante entonces contar con un nivel superior de resolución de conflictos y de aplicación de las sanciones que pueda actuar de forma totalmente imparcial, que pueda intervenir en la resolución de conflictos cuando la asamblea comunal no llega a determinar una sanción o cuando el infractor no le quiere hacer caso.

### *...Y difusión de las normas comunales*

También el nivel supra-comunal puede apoyar a las comunidades en la construcción y el mejoramiento de sus normas comunales, incentivando la organización de reuniones comunales y organizando talleres de intercambio de reflexión entre las comunidades de su jurisdicción, de forma que se profundicen y se difundan las experiencias ya existentes para contagiarlas a otras comunidades, como se ha explicado en el capítulo 4.3.b. En el caso de Salinas de Garci Mendoza, donde se trabajó directamente con 20 comunidades en total, identificadas en los cabildos de los ayllus, el apoyo de las autoridades originarias para la difusión de las experiencias permitió influir en la elaboración de normas en más de 50 comunidades.

### *Autoridades diversas pero reconocidas por sus bases*

#### *Cabildo abierto del ayllu*

Se trata de encuentros organizados en algunos ayllus, con la participación de todos los comunarios contribuyentes o con la presencia de las autoridades comunales y dos a cuatro representantes por comunidad, para tratar los diferentes temas relacionados con el ayllu. Debilitados en muchos lugares, la dinámica de reordenamiento territorial observada en los ayllus del municipio de Salinas de Garci Mendoza ha permitido su reactivación alrededor de temas centrales como los derechos y obligaciones.

Estos cabildos se han revelado como espacios claves de difusión de las experiencias, para contagiar y motivar a las comunidades recién sensibilizadas a los problemas de gestión del territorio mediante la socialización de los avances y de las normas de las demás.

Las autoridades supra-comunales que se encargan de supervisar la buena marcha y el cumplimiento de las normas comunales pueden ser políticas (subprefecto...), originarias (mallku, jilakata, alcalde de campaña...) u otras como las centrales o subcentrales de los sindicatos agrarios en caso de que existan. Depende de la realidad local y de quienes son realmente reconocidos por las comunidades.

### *Autoridades conscientes y responsables*

“En este proceso de normas comunales considero que las autoridades deben participar activamente, dado que para ellas también son mecanismos que les pueden ayudar a ejercer sus funciones de manera positiva y acorde con la realidad de las comunidades. Además de eso, las normas comunales están naciendo de la inquietud y de la necesidad de los mismos habitantes y permitirán en alguna medida su bienestar. Por lo tanto, las autoridades pueden refrendar estas normas y en algunos casos garantizar su cumplimiento. De la misma forma, dando a conocer estas normas en aquellas comunidades donde no existen, las autoridades deben ser los motores de la difusión, alentarles para que puedan reflexionar y tener sus normas, obviamente respetando las leyes que existen en nuestro país. Le doy un ejemplo. En mi comunidad se redacta y se constituye una ley interna con la participación de todos los comunarios con excepción de algunos residentes que, como no viven en la comunidad, no han participado. Tal vez ellos en algún momento tienden a no querer cumplir ciertas determinaciones que la comunidad adopta. Entonces habría que llamar a la autoridad comunal para que haga cumplir la norma, porque es una ley interna hecho con la participación del mayor número de comunarios, mayormente estantes pero también en muchos de los casos participaron los residentes. En el caso de que la autoridad de la comunidad no pueda hacer cumplir, se tendrá que recurrir un poco más allá a las autoridades competentes”, *Adrián Mayorga, ex concejal del municipio de Salinas, comunario de Pacocollo.*

“Las autoridades originarias intervienen en el caso de que dentro de la comunidad no exista entendimiento, que haya peleas entre nosotros y no hagamos caso a la autoridad comunal. En este caso tienen la obligación de participar las autoridades del ayllu, para que nos recomienden y nos sancionen de acuerdo al incumplimiento. Si no acatamos las recomendaciones entonces se pasa a las autoridades de la marka”, *Genaro Choquetopa, ex jilakata del ayllu Chaguara, comunario de Aroma.*

“Las autoridades originarias en esta marka de Aroma, es decir nosotros, somos las autoridades principales que realmente queremos que las normas comunales se levanten desde cada comunidad y también que avancen hacia el ayllu hasta llegar a la norma de la marka. Ese es nuestro objetivo, porque estamos apuntando a la producción ecológica de toda la marka Aroma”, *Teodoro Choque, corregidor del marka Aroma, comunario de Sallquiri.*

“Las autoridades del ayllu y de la marka ahora nos exigen, antes cada comunidad se tomaba las normas a su querer. Ahora ya no es así, nos exigen cumplir las normas, entonces todos debemos exigirnos entre nosotros y cumplir nuestras normas”, *Dominga Choquetopa, comunaria de Buena Vista.*

“Estoy muy conciente de que existe mucho desorden en la tenencia de tierra y su uso respectivo. Desde el inicio de mi gestión, a las autoridades comunales, no les he dado un plazo fatal para que entreguen las normas comunitarias, pero es pertinente que nos fijemos metas. Eso seguramente va a ser coordinado con las instituciones que están apoyando, en este caso la alcaldía y la subprefectura. Espero con toda franqueza que en las próximas semanas a más tardar estemos fijando ya metas, hasta cuándo podríamos contar con las normas ya elaboradas. Algunas comunidades han traído sus normas elaboradas en borrador pretendiendo hacer aprobar como que ya esta concluido en limpio. Pero yo hice varias observaciones en una reunión posterior que les haré conocer de modo escrito a fin de que puedan reservar el derecho de la mujer. Asimismo, entre otros puntos tengo pensado incluir el uso de la tierra en las comunidades. Hay personas que hacen trabajar al partir. Vamos a poner un ejemplo: si uno tiene 50 tareas y trabajar al partir, 25 tareas son para el tractorista y 25 para el que no tiene plata, es decir para el propietario (...). Sin embargo el que trabaja, ¿qué obligaciones cumple en la comunidad? Porque a la vez está ocupando el terreno y esto no se constata en las normas comunitarias. Otro caso que venimos arrastrando desde años atrás es que no tributamos, la famosa contribución territorial de Bs 6, que no es una contribución al Estado boliviano sino a la misma comunidad. En el caso de mi comunidad este monto es utilizado para comprar algunos banquitos, mesitas, etc. En la zona, por el momento hay plata, no es que no haya, pero están llevando paulatinamente año tras año hacia afuera, empezando de Challapata, Oruro, etc. Están llevando para comprar negocios, autos, qué sé yo. Lo cierto es que no dejan nada para el pueblo, ya es hora de que nos acordemos de nuestro pueblo”, *Isaac Morales, subprefecto de la provincia Ladislao Cabrera.*

### *Intercambios espontáneos*

“En el municipio de Llica, donde trabajamos directamente con 16 comunidades para acompañarles en la elaboración de sus normas comunales, nos sorprendieron varias otras, a mediados de 2007, que al principio se habían negado a trabajar con el proyecto. En efecto, en estas comunidades algunas personas habían oído hablar sobre el trabajo que hacían sus vecinos y se habían interesado por los resultados obtenidos. Como sentían la necesidad de trabajar por la buena convivencia en su comunidad, impulsaron la elaboración de normas comunales y vinieron a pedirnos, en una reunión provincial de autoridades, que les apoyáramos para resolver algunos casos que presentaban problemas. Nosotros, interesados en que estas iniciativas se mantuvieran con la espontaneidad con la que habían empezado, les aconsejamos visitar e inspirarse de tal o cual

comunidad vecina que había ya resuelto dichos problemas. De esta forma se generaron intercambios espontáneos, sin que el proyecto o alguna autoridad tenga que intervenir”, *Dorian Félix, técnico del proyecto Intersalar*.

Si bien se pretende trabajar a nivel de las comunidades, que constituyen la unidad territorial donde se toman las decisiones y los acuerdos principales, paralelamente se promueve el fortalecimiento concreto de las funciones de las autoridades locales supra-comunitarias para que puedan, como verdaderos actores locales reconocidos por sus bases, impulsar la elaboración de normas comunales, darles el visto bueno (siempre y cuando se adecuen al marco jurídico nacional) y resolver los conflictos en caso de incumplimiento.

### *Las normas deben adecuarse al marco jurídico nacional*

Las comunidades no pretenden, al definir sus normas comunales, sustraerse a la constitución política del estado boliviano ni a las leyes nacionales. Las normas comunales son leyes internas que se aplican dentro del marco jurídico nacional, adaptándose más específicamente a la realidad y al contexto territorial de la comunidad. El subprefecto, como representante legal del estado boliviano más cercano a las comunidades, debería asegurarse siempre, al recibir una norma comunal, de su conformidad con las leyes nacionales, antes de darle un visto bueno que permitirá fortalecer su legitimidad.

### *Extracto del reglamento interno de la comunidad de Cabuana Grande*

La constitución política del estado y la Ley 1715 (INRA) garantizan los derechos de los pueblos y comunidades indígenas originarios sobre sus tierras comunitarias, tomando en cuenta sus implicaciones económicas, sociales y culturales y el uso y aprovechamiento sostenible de los recursos naturales. La comunidad de Cahuana Grande es un comunidad que tiene su asentamiento en el territorio del Ayllu Cahuana, que actualmente es reconocida por el Estado boliviano a través de su personalidad jurídica, que nos permite organizarnos con autoridades naturales en la comunidad que podrán ejercer funciones administrativas y la aplicación de normas propias o internas como solución alternativa a los conflictos, en conformidad a sus costumbres y procedimientos en diferentes actividades de la vida cotidiana del campesino. Finalmente la comunidad de Cahuana Grande tiene como principio filosófico el trabajo participativo e incluyente, la solidaridad y reciprocidad, enmarcándole en el trabajo cultural de *ayni* y *minka* hacia la búsqueda del desarrollo sostenible comunitario. (...)

*Comunidad Cabuana Grande, municipio de Llica.*



Las autoridades originarias del ayllu Huatari convocan a un intercambio de gestión del territorio junto con el subprefecto de la provincia  
Ladislaio Cabrera

### *Passar a un nivel superior de gestión del territorio*

Acompañando a las comunidades en su camino hacia una mejor gestión de sus territorios, pudimos observar que las problemáticas a las cuales se enfrentan no siempre se limitan al territorio comunal. En efecto, existen temas para los cuales no tiene mucha utilidad una norma comunal cuando los vecinos siguen abordando el tema de forma individual y desordenada.

Por ejemplo, está el caso de los sistemas de rotación de cultivos, que permiten entre otros beneficios tener grandes extensiones libres de cultivos (las mantas, o aynokas, en descanso) para el pastoreo de los animales. Su interés se ve reducido si la comunidad vecina tiene cada año parcelas cultivadas a la par del manto en descanso, obligando a los ganaderos de la comunidad a vigilar a sus animales para que no dañen los cultivos de sus vecinos. Otro ejemplo son las campañas de sanidad animal, que permiten mantener el conjunto del ganado de la comunidad libre de enfermedades y parásitos. Los animales sueltos en las zonas de pastoreo no hacen caso a los límites comunales y se mezclan con rebaños de comunidades vecinas, se contagian de ellos y echan a perder el esfuerzo comunal.

Las comunidades han entonces identificado la necesidad de elevar algunas normas a un nivel supracomunal (provincial, del ayllu o de la marka). Estas normas se limitan a temas que tengan que ver con niveles territoriales que puedan abarcar varias comunidades, como una extensa pampa mecanizada, la ladera de un volcán o un bofedal (zona húmeda de pastoreo), compartidos por varias comunidades. No buscan la ingerencia en los temas internos a cada comunidad, ya que cada comunidad debe tener la posibilidad de adaptar sus normas a su propia realidad.

Otro caso parecido son las normas que regulan el accionar de agentes externos a la comunidad, las cuales también podrían ser consensuadas entre las distintas comunidades de un territorio. El caso que se presentó en la zona Intersalar fue el del manual del tractorista, que compila varias normas para limitar los efectos negativos de la maquinaria agrícola (erosión agravada de los suelos, contaminación, conflictos sociales, etc.). Si una comunidad adopta medidas que de alguna manera molestan al tractorista que viene de otro lado, éste va a preferir

trabajar primero en comunidades que no le exijan nada, y la norma va a resultar perjudicial a la comunidad. Este manual fue entonces consensuado entre todas las comunidades de cada una de las provincias de la zona Intersalar, en colaboración con los mismos tractoristas, para llegar a un común acuerdo sobre los elementos a tomar en cuenta para el uso de la maquinaria agrícola.

Sin embargo no perdemos de vista que las normas de gestión del territorio, ya sea que se apliquen en niveles comunales o superiores, deben definirse según una lógica ascendente, desde las comunidades hacia sus autoridades, y no descendente, lo que implicaría la imposición de normas definidas desde arriba en los contextos diferentes que presentan las comunidades.

## 4.6. Las iniciativas comunales como motores del desarrollo local

### a. El levantamiento de la autoestima comunal

#### *“Superar los temores”*

“Este lema motivador ha permitido numerosos aprendizajes para desarrollar la confianza mutua. Las comunidades, en sus discusiones internas, primero han identificado sus necesidades, las han priorizado, y luego se han planteado las alternativas, considerando su viabilidad práctica. Al atreverse a escribirlas en papel fue cuando el espíritu práctico de las comunidades se puso de manifiesto. Sin muchas argumentación teórica plantearon soluciones concretas que se plasman en perfiles o carpetas, como ellos los llaman, que contienen toda la argumentación: ¿por qué esa su necesidad prioritaria? ¿cómo resolverían esa problemática? ¿cuánto costaría resolver esta necesidad y en qué plazo de tiempo lo harían?

El fortalecimiento de la autoestima comunal debe ser completo. ¿De qué serviría hacer que tomen decisiones sino van a tener autonomía en la ejecución? Este es también un desafío que implica vencer temores y complejos creados por profesionales paternalistas. Alguien en una comunidad dijo: “No conozco el tipo de materiales ni dónde los venden, preferiría que usted ingeniero nos los vaya a comprar”. Nosotros le decimos que si se va equivocar en este proceso de aprendizaje que se equivoque pero que supere sus complejos. La transferencia de recursos en efectivo a las comunidades para sus proyectos ha sido también un desafío que ha puesto en jaque a los comunarios en este proceso de aprendizaje, pues con la poca costumbre de manejar recursos en montos significativos a veces no han podido tomar decisiones rápidas. Han surgido preguntas como: ¿Y si lo pierdo? ¿Y si me engañan? Y como algún comunario lo planteaba: ¿Y si se pierde con la plata

qué hace la comunidad? Frente a esta realidad la organización comunal y la confianza mutua han permitido ir superando complejos y aprendiendo que sí se puede hacer las cosas.

En este proceso creemos que las comunidades han aprendido que no solo se trata de estar esperando, que es importante ser propositivos, que además existen recursos disponibles que no están canalizados de manera adecuada y oportuna por los municipios y otras instancias de apoyo y que su manejo requiere de mucha responsabilidad por tratarse de recursos financieros cuyo uso deberá estar respaldado mediante la documentación pertinente”.

*Javier Argandoña, técnico del proyecto Intersalar.*

### *Un proceso de aprendizaje continuó*

“A mi me ha parecido muy interesante la forma de trabajo, nos permite reflexionar, organizar y ponernos de acuerdo. Por ejemplo, la comunidad de Alianza hemos presentado una propuesta de proyecto consensuado por todos los comunarios, que la institución nos aceptó con la condición de que la comunidad ponga su contraparte. Este proyecto ha sido ejecutado por los mismos comunarios. Con este tipo de apoyo hemos aprendido mucho: elaborar perfiles de proyectos, rendición de cuentas. Ahora nosotros podemos presentar nuestras propuestas a cualquier institución. Por ejemplo, el proyecto de cerco de alambrado ha sido financiado por el municipio y todo lo que se refiere la ejecución y rendiciones de cuentas los comunarios lo hemos realizado sin ninguna observación”, *Leonardo Muñoz, comunario de Alianza.*

“Nos dimos cuenta de que hay muchas necesidades, por eso estamos haciendo proyectos para satisfacerlas. Inicialmente, antes del 2003, no podíamos hacer proyectos, pero ahora la comunidad encara ese desafío de hacer proyectos. Actualmente estamos haciendo un proyecto de internado, otro de turismo, de agua potable, de invernaderos, y así hay varios proyectos en mente. Ya hay capacidad, ya hay conciencia de los comunarios para trabajar en la unidad, porque solos no vamos a poder. Antes la gente decía: “Los recursos los necesito para mí solo”. Ahora no es así, porque cuando estamos organizados hay apoyo incluso del Estado. Ahora todos estamos empeñados en poder llevar adelante la comunidad. Recién algunos comunarios que viven fuera de Canquella piden integrarse al trabajo de la comunidad. Se han dado cuenta de que con trabajo y unión podemos hacer cosas más grandes”, *Edwin Ticona, irpiri de Canquella.*

## b. El FAIC en mano de las alcaldías, ¿un sueño realizable?

### *Los fondos de descentralización, una oportunidad mal aprovechada*

#### *Burocracia, temor a la novedad y solución de facilidad...*

“La burocracia estatal que impone realizar inversiones que impliquen contar con proyectos a diseño final, hechos por técnicos externos, obstaculiza la canalización de recursos públicos hacia las comunidades. La rígida normativa nacional atemoriza a los funcionarios públicos que no se atreven a realizar inversiones significativas para propuestas comunales, pese a que éstas se basen en necesidades más reales que cualquier estudio realizado por consultores foráneos.

Creo que se trata del solo hecho de atreverse o no atreverse. Las inversiones públicas transparentes sobre la base de propuestas comunales son absolutamente viables. Una vez identificada la necesidad comunal y plasmada en una propuesta concreta, bien podrían las comunidades ser apoyadas por el departamento técnico de los mismos municipios sin necesidad de tener que contratar consultores que dejen proyectos que en muchos casos ni siquiera son viables y se quedan en los estantes de las alcaldías. El sistema de los FAICs es una herramienta fácil y concreta para realizar inversiones en las comunidades y fortalecer la capacidad de gestión comunal. Sin derrochar se pueden canalizar fondos estatales a las comunidades de manera adecuada y oportuna”, *Javier Argandoña, técnico del proyecto Intersalar.*

“No es nada fácil gastar fondos del estado. Existe una serie de condicionantes burocráticos y cansan a los interesados. Los gobiernos municipales, para no complicarse la vida, a menudo se limitan a financiar proyectos como campos deportivos en las comunidades, mantenimiento de calles, refacción del corregimiento, electrificación. Estos proyectos necesariamente deben pasar antes por manos de un consultor profesional para elaborar el perfil de proyecto. La misma suerte corren los proyectos productivos, y en muchos casos, después de elaborar el proyecto a diseño final, no se ejecutan debido a que no están acordes con la realidad”, *Clemente Villca, técnico del proyecto Intersalar.*

Los municipios son los actores principales del desarrollo local en virtud de su capacidad de implementación de proyectos financiados con los fondos de descentralización. Sin embargo los municipios rurales se enfrentan a menudo a una falta de capacidades técnicas y metodológicas, lo cual les lleva a concentrar sus inversiones en las capitales de su jurisdicción, implementando grandes proyectos cuya legitimidad y pertinencia son en muchos casos cuestionables, y olvidándose de las comunidades rurales en las cuales se encuentra sin embargo la mayoría de su



Jurado calificador en ferri sobre GT en municipio de Tahua

población. Estas comunidades se encuentran dejadas a su suerte, sin las condiciones básicas que les permitirían limitar las migraciones que en la actualidad conducen a su trágico despoblamiento.

Además, si se quiere hacer realidad el sueño de los “municipios productivos” difundido por la ley de descentralización, se debe constatar que los proyectos relativos al apoyo a la producción o transformación agropecuaria

son totalmente ausentes de las prioridades de las alcaldías. Éstas en general se limitan a dar servicios básicos sin tomar en cuenta que la calidad de la vida rural no sólo esta condicionada por la existencia de estos servicios sino también por el nivel de ingresos generados por las familias y por la sostenibilidad de estos ingresos.

Se puede lamentar finalmente la falta de capacidad de gasto de los municipios, que se encuentran a menudo a finales de gestión con fondos no invertidos que deben devolver al Estado. Esto perjudica a su población no solamente para el año en curso, ya que el dinero perdido hubiera podido servir para financiar alguna iniciativa comunal, sino también para las siguientes gestiones, ya que el presupuesto municipal es recortado por el Estado como consecuencia de esta incapacidad para gastarlo.

En ese sentido, las iniciativas comunales plasmadas por las mismas comunidades de acuerdo a sus necesidades deberían ser tomadas en cuenta por los gobiernos municipales, para responder a las demandas de sus bases y ayudarles a gastar sus recursos económicos de manera inteligente.

### **c. Un camino difícil para romper los esquemas preestablecidos**

El proyecto ha intentado entonces involucrar a las tres alcaldías de la zona Intersalar en el sistema de FAIC, con resultados más o menos concluyentes según el municipio, para que se puedan adueñar de esta herramienta participativa que garantice el buen uso de los fondos que reciben del Estado boliviano. Además de incorporar a los subalcaldes, concejales y técnicos municipales en los procesos de convocatoria, aprobación y seguimiento de las iniciativas comunales, los municipios de Tahua y Salinas de Garci Mendoza han participado en el financiamiento del FAIC, con contrapartes que fueron del 16% al 50% de las

inversiones realizadas. Transmitiéndoles la forma de trabajo que supone el FAIC, se ha capacitado al personal municipal para que puedan definir claramente una metodología propia de trabajo: ¿A quiénes van a financiar?, ¿Qué tipo de proyectos se financiará?, ¿Cuáles son las prioridades?, ¿Cuáles son los requisitos para que las comunidades puedan acceder al fondo? ¿Cuáles son los mecanismos de seguimiento y control?

*Una falta de confianza de las alcaldías hacia sus comunidades...*

“En un primer momento, cuando se ha planteado a la alcaldía trabajar con las comunidades desde una perspectiva autogestionaria, es decir que las propias comunidades elaboran sus propuestas y las ejecuten, esta idea no le pareció bien. Decían que las comunidades no tienen las capacidades para asumir semejante responsabilidad, y que además es mucho más fácil comprar los materiales en conjunto para tener algunas rebajas por la cantidad de materiales compradas. Todas estas susceptibilidades y dudas sobre las capacidades de los comunarios hicieron que los municipios no se involucraran de lleno, por lo menos en los primeros años, en la puesta en marcha de esta nueva forma de inversión en las comunidades. Es evidente que las alcaldías no están acostumbradas a esta forma de trabajo. Es normal que exista miedo a que las comunidades beneficiadas no puedan cumplir a cabalidad con las exigencias de los procesos administrativos de acuerdo a la ley de municipalidades. En este caso es importantísimo que exista una coordinación estrecha entre las autoridades comunales, autoridades originarias y/o subalcaldías de los distritos municipales, quienes serían los directos responsables de la buena marcha de la ejecución y del seguimiento”, *Clemente Villca, técnico del proyecto Intersalar.*

Uno de los limitantes más fuertes a estos esfuerzos fue la inestabilidad que caracterizó las alcaldías durante el periodo del proyecto. Entre menciones de censura<sup>13</sup>, ausencia del concejo y cambios de alcalde la verdad es que no fueron capaces de implicarse como hubiéramos querido en la implementación del FAIC. Muchas veces los concejales eran residentes y no aseguraban la debida presencia en su municipio con la excusa de los trámites que realizaban en la capital departamental o nacional. Además, la concentración del presupuesto municipal en obras de electrificación limitó la capacidad de contraparte de las alcaldías y por ende su involucramiento concreto en el FAIC.

13 La Honorable Alcaldía Municipal de Llica fue un ejemplo de inestabilidad, teatro de peleas intestinas constantes, con 5 cambios de alcalde y unos tantos más de concejales. Se calcula que en 3 años de gestión estuvo paralizada casi dos años, con sus cuentas congeladas en el banco.

Sin embargo, más que los esfuerzos para involucrar a las alcaldías, el impacto más importante del proyecto ha sido el levantamiento de la autoestima de las comunidades que ahora se sienten capaces de proponer proyectos a sus municipios y reclaman el derecho de acceder a los fondos de descentralización. Las comunidades, si realmente han visto la pertinencia de tal metodología, deben impulsar para que sea retomada por sus autoridades, lo que de hecho se está viendo en la actualidad. La continuidad del proceso en marcha depende mucho de las autoridades y de los líderes. No es nada fácil, implica tiempo para que puedan ejercer incidencia desde las bases. Solicitar fondos a las alcaldías requiere tiempo y esfuerzos, pero también recursos económicos, principalmente para las comunidades más alejadas de la capital municipal. El cambio de autoridades también puede dificultar al no existir una transmisión de información desde las autoridades salientes hacia las autoridades entrantes o cuando las nuevas autoridades ya no dedican suficiente tiempo para realizar las gestiones correspondientes.

# Anexo 1

## Formato básico para la presentación de iniciativas comunales

COMUNIDAD: .....

SECCIÓN MUNICIPAL: .....

NOMBRE DE LA INICIATIVA COMUNAL: .....

BENEFICIARIOS: ..... unidades familiares

FINANCIAMIENTO REQUERIDO:

Aporte comunal:	.....	Bs
Aporte municipal:	.....	Bs
Aporte VSF – CICDA:	.....	Bs
<b>COSTO TOTAL</b>	<b>.....</b>	<b>Bs</b>

### A. DOCUMENTACIÓN ADMINISTRATIVA DE RESPALDO

La propuesta deberá incluir los siguientes documentos:

- Carta de solicitud de financiamiento dirigida al proyecto Intersalar en el que se destaque con claridad el título de la iniciativa comunal.
- Fotocopia de acta comunal en el que se describa claramente la decisión de solicitar el apoyo financiero para el fin especificado en la carta de solicitud.
- Fotocopia de acta en el que se nombra el comité de proyecto especificando sus cargos.
- Fotocopia de acta de compromiso para aportar contrapartes que requiera la ejecución de la iniciativa comunal que consistirá en:
  - 20% en efectivo respecto al monto total requerido.
  - En caso de que la iniciativa comunal implique infraestructura física, la comunidad aportará además la totalidad de la mano de obra no calificada y de los materiales locales.
- Lista de familias beneficiarias, debidamente firmadas.

## B. PROPUESTA TÉCNICA O MEMORIA BÁSICA

La propuesta técnica de cada iniciativa comunal deberá contener el siguiente contenido mínimo:

### NOMBRE DE LA INICIATIVA COMUNAL

#### Antecedentes y justificación

- ¿Cual es la experiencia comunal en el tema de la iniciativa comunal priorizada?
- ¿Por qué creen que es necesario implementar la iniciativa priorizada?
- ¿Como beneficiará a los pobladores de la comunidad?

#### Descripción detallada de la iniciativa comunal

¿Qué, cuánto, dónde, cómo?

#### Presupuesto requerido para la ejecución de la iniciativa comunal

1. Requerimiento de recursos materiales y/o equipos no locales:

**Cuadro 1. MATERIALES Y/O EQUIPOS NO LOCALES REQUERIDOS**

No.	Detalle	Unidad	Cantidad	Costo unitario	Total
1					
2					
Costo total de materiales/equipos					

**Cuadro 2. COSTO DE TRANSPORTE DE MATERIALES NO LOCALES DESDE EL LUGAR DE COMPRA HASTA LA COMUNIDAD**

No.	Detalle	Tramo	Costo total
1			
2			
Costo total de transporte de materiales no locales			

2. Requerimiento de recursos materiales y/o equipos locales (aporte comunal):

**Cuadro 3. REQUERIMIENTO DE MATERIALES Y/O EQUIPOS LOCALES**

No.	Detalle	Unidad	Cantidad	Costo unitario	Total
1					
2					
Costo total de materiales					



### Requerimiento de desembolso

El presupuesto de la iniciativa comunal será desembolsada en dos partidas (50% - 50%), debiéndose citar claramente el propósito de gasto según el cuadro 8.

**Cuadro 8. CUADRO DE DESEMBOLSOS PARA LA EJECUCIÓN DE LA INICIATIVA COMUNAL**

Desembolso	Propósito de desembolso	Monto (Bs)
1er. Desembolso*		
<b>Monto total en primer desembolso</b>		
2do. Desembolso**		
<b>Monto total en segundo desembolso</b>		

\*El primer desembolso será al inicio de las ejecuciones.

\*\* El segundo desembolso será a la finalización de los primeros dos meses o media ejecución de la iniciativa comunal  
Mapas parlantes o representaciones gráficas para la implementación de la iniciativa comunal.  
Fotografías de las maquetas de la iniciativa comunal.

## Anexo 2

# Guía de elaboración de una norma comunal

La presente guía no se impone para la elaboración del documento en su comunidad, solamente es una serie de sugerencias en cuanto a los temas que se podrían tocar como normas de convivencia y gestión del territorio en la comunidad.

### 1. Introducción

- Objetivos de la Norma Comunal
- Historia de la comunidad (origen y procesos)
  - Creación de la comunidad y acontecimientos importantes
  - Fundadores, cabezas, contribuyentes originarios...
  - Costumbres, aniversarios...

### 2. Planificación territorial

- Mapas parlantes (Pasado, Presente y Visión al futuro):
  - Zonas de población, límites, caminos, cerros, quebradas...
  - Zonas de cultivo de quinua/papa, de riego, de pastoreo, bofedales, tholares...
  - Identificación de Recursos Naturales (renovables y no renovables)...
  - Ríos, aguas filtrantes, vigiñas, patrimonios....
  - Sistema de mantos, urqu maqhañas...

### 3. Organización social

- Gestión administrativa:
  - Reuniones ordinarias
  - Cabildos/reuniones comunales anuales (estantes y residentes...)
  - Derechos generales
  - Obligaciones generales
  - Sanciones generales (económicos, trabajos forzados, justicia comunitaria...)
  - Etc.
- Definición de los cargos de la comunidad y de sus funciones respectivas:
  - Corregidor auxiliar ó comunal
  - Agente municipal
  - Presidente de OTB

- Cargos de salud, educación y de agua de riego
- Otros cargos de fiestas y rituales...

#### 4. Gestión productiva del territorio

- Acceso a la tierra:
  - Normas de acceso, herencia y repartición de tierras
  - Normas de distribución / redistribución de terrenos (ordenamiento territorial)
- Producción agropecuaria:
  - a. Cultivo de la quinua:*
    - Normas de cultivo de la quinua: manual del tractorista, barreras vivas (¿ancho?, ¿dónde?, ¿cada cuantos metros?...), sistema de mantas (¿cuántas?, ubicación...), abonamiento, sistema de cosecha, selección de semillas, etc.
      - Sanción en caso de incumplimiento, para cada norma.
    - Faenas obligatorias en relación con la agricultura (campañas con trampas de luz, mantenimiento de caminos, etc.), ¿cuántas al año?, ¿en qué mes?...
      - Sanción en caso de inasistencia, para cada faena.
  - b. 2. Cultivos con riego:*
    - Reglamento de uso del agua de riego y sanciones en caso de incumplimiento
  - c. 3. Ganadería:*
    - Normas de ganadería: mantenimiento de praderas nativas, zonas de pastoreo, refrescamiento de sangre, zonas de urqu maqhañas, etc.
      - Sanción en caso de incumplimiento, para cada norma.
    - Faenas obligatorias en relación con la ganadería (campañas de sanidad animal, limpieza de vigiñas, riego de bofedales, siembra de pastos nativos, etc.), ¿cuántas al año?, ¿en qué mes?...
      - Sanción en caso de inasistencia, para cada faena.
- Sostenibilidad de recursos naturales
  - Normas de uso y conservación de los recursos naturales (cactus, yaretas, queñuas, piedras calizas, tholas, prohibición de la quema de vegetación, etc.)
- Turismo comunitario
  - Organización comunitaria (gestión y administración) para los servicios de atención al turista con los que cuenta la comunidad
  - Normas de uso y mantenimiento de los atractivos turísticos
- Otros reglamentos específicos para el uso de bienes comunales (cercos comunales, centro de acopio, sede social, centro de artesanías, maquinarias, asociación de transformación de productos derivados de la quinua, etc.).

#### 5. Vigencia

En este punto se deberían normar las modalidades de revisión y/o abrogación de las normas comunales, ¿cada cuanto tiempo?, ¿cómo?, etc.

El documento debe tener firma de todos los comunarios (estantes y residentes) y el sello de las autoridades comunales, estar inserto en el libro de actas y tener el visto bueno de las autoridades supracomunales:

- subprefecto
- autoridades originarias

## Anexo 3

# Ejemplos de normas comunales en diferentes rubros

### Objetivos de la norma comunal

#### De los objetivos

Art. 2 El presente reglamento interno es para normar y dirigir las diferentes atribuciones de autoridades y comunarios, fortaleciendo el buen funcionamiento de la comunidad.

Art. 3 Todos debemos aplicar el presente reglamento de normas de gestión del territorio para mejorar nuestra calidad de vida, cuidando nuestra tierra madre Pachamama para el futuro.

*(Comunidad de Alianza)*

#### I.1. Objetivos

El presente documento ley interna comunal, tiene por objetivo de normar, reflexionar el comportamiento de los comunarios en diferentes aspectos con que concierne en la vivencia territorial de la comunidad.

- Realizar una convivencia en armonía con una conducta y moralidad convenientes, adquisición de buenos hábitos dentro de la comunidad, en fin a un comportamiento que honre a la comunidad, recuperando leyes de nuestros antepasados, a través de estas normas consensuadas.
- La comunidad se regirá por esta ley comunal, sujeto a disposiciones internas que norman y regularán la convivencia social, fuera y dentro de nuestra comunidad.

*(Comunidad de Canquella)*

#### L. De nuestros objetivos

- a) Reconocer y respetar su aplicación del presente reglamento para practicar en la comunidad de Huanaque una convivencia pacífica, solidaria, activa e integradora entre los ciudadanos, y en estrecha relación con los elementos físico-biológicos de nuestro territorio.

- b) Organizar nuestras acciones con sentido social-comunitario bajo el concepto de gestión de territorio, entendiéndose por ello como “el modelo de ordenamiento y del cómo podemos manejarnos mejor la gente respecto al uso de suelos y de otros recursos naturales existentes en nuestra comunidad”.
- c) Promover y promocionar nuestra identidad cultural desde el punto de vista de “respeto a nuestros usos y costumbres” y de la “educación y formación permanente en valores humanos, la unidad como una fuerza social y del sentimiento de pertenencia entre habitantes y residentes huanaqueños en el interior y exterior del país”.

*(Comunidad de Huanaque)*

La presente Norma Comunal es un documento normativo de la gestión de territorio que se realiza en la comunidad de Caquena, que nos orienta al buen funcionamiento administrativo de los pobladores de la comunidad, orientados al conocimiento de funciones, derechos y obligaciones de cada uno de los ciudadanos de la población.

**Objetivo general:**

Practicar y recuperar normas ancestrales para la conservación y cultivo de las tierras y el pastoreo de los animales, para un mejor control y desarrollo de la comunidad.

**Objetivos específicos:**

- Respetar los tres mantos establecidos por nuestros antepasados para la conservación y cuidado de las tierras de cultivos y lugares de pastoreo de los ganados.
- Conservar las murallas establecidas de los lugares de cultivo, fomentar el uso de abonos naturales para mantener la calidad de nuestros productos.
- Fomentar la conservación de los recursos naturales y el cuidado del medioambiente en nuestra población.
- Garantizar el cultivo sostenible de la quinoa y ganadería, prácticas agropecuarias apuntando a la conservación de esta actividad productiva.
- Fomentar el mejoramiento genético de camélidos, control de parásitos y cuidado de enfermedades para el mejor aprovechamiento de la lana y carne de os animales.

*(Comunidad de Caquena)*

**Objetivo general:**

Recuperar las normas y prácticas ancestrales para la conservación y distribución equitativa de tierras de cultivo y pastoreo y así buscar mejores ingresos económicos para nuestra comunidad.

**Objetivos específicos:**

- Fomentar la conservación de los recursos naturales de parte de nuestros pobladores velando así para nuestras futuras generaciones.
- Buscar la unidad de los comunarios para obtener mejores ingresos económicos.

- Incentivar el uso de abonos naturales en los cultivos con el propósito de conservar la calidad de nuestros productos.
- Conservar los atractivos turísticos.
- Preservar la flora y fauna tomando en cuenta las especies que se encuentran en extinción.

*(Comunidad Villque)*

### **Asistencia a reuniones comunales**

1. Las reuniones ordinarias llevadas por las noches deben iniciar a horas 19.00, la del día horas 8.30 (sanción de 10 Bs. para las autoridades encargadas en caso de atraso).
2. Tolerancia al comunario de un retraso de 10 minutos, después se aplicará una sanción de 5 Bs.
3. Las autoridades deben hacer conocer el temario faltando minimamente 5 días con anticipación al comunario (en caso contrario las autoridades sufrirán una sanción de un jornal de trabajo).
4. La primera falta a reunión ordinaria: sanción de Bs 25
5. La segunda falta a reunión ordinaria: sanción de un jornal de trabajo comunal
6. La tercera falta a reunión ordinaria: sanción de Bs 100
7. Está prohibido el abandono de la reunión, todos deben firmar (sanción del que abandona 10 Bs)
8. Las licencias por escrito y justificativos, de ser simulaciones y caprichos serán sujetas a una sanción de dos jornales de trabajo en mantenimiento de caminos.
9. Las asambleas ordinarias anuales serán con la participación de estantes y residentes, según convocatoria de autoridad (en caso de inasistencia se aplicará una sanción de 200 Bs).
10. Todo contribuyente inasistente a cualquier trabajo comunal convocado por la autoridad o reunión ordinaria recibirá una sanción por día de 50 Bs o 2 días de trabajo comunal.

*(Comunidad de Canquella)*

### **Distribución de terrenos de cultivo**

En los terrenos en cultivo se respetan los derechos de herencia. Los nuevos terrenos de cultivo se distribuyen equitativamente hasta alcanzar un máximo de 8 ha por campesino y 5 ha por agricultor con otra profesión. Los comunarios que talen nuevos terrenos sin permiso se les verán confiscar por la comunidad sin devolución de los gastos realizados.

Los terrenos no cultivados desde más de 15 años serán distribuidos equitativamente entre los demás comunarios.

*(Comunidad de Chacoma)*

La tierra no se puede vender, solamente se pueden valorar los trabajos realizados en la parcela (canales, murallas, terrazas...).

Los nuevos terrenos de cultivo serán distribuidos y los terrenos abandonados (cuyos dueños migraron definitivamente y no respondieron al aviso previo realizado por la

comunidad) serán redistribuidos equitativamente según la siguiente regla: 1 cupo para cada estante campesino y 1/4 de cupo para los estantes profesionales.

*(Comunidad de Huanaque)*

### **Limitación de la erosión**

Dejar franjas de tholas de 10 m. cada 100 m. en el talado de parcelas, en sentido transversal a los vientos dominantes. Multa de 250 Bs al infractor.

*(Comunidad de Buena Vista)*

Los tractoristas tienen la obligación de barbechar en sentido transversal a la pendiente, conservando las barreras vivas. Multa de 1 quintal de quinua o equivalente en bolivianos al tractorista o al dueño de la parcela si este no avisó al tractorista.

*(Comunidad de Chacoma)*

### **Sistemas de mantas (rotación de zonas comunales de cultivo y de pastoreo)**

El sistema de mantas de la comunidad se amplía de 3 a 4 mantas: [Jacha Vinto - Jokoja Vinto], [Jokoja Vinto - Challajawira], [Challajawira - Saituyo Vinto] y [Saituyo Vinto - Jacha Vinto]. Una parcela se entregó al señor Alejandro Chuquimisa en la nueva manta creada para que pueda cultivar en el año correspondiente. Sanción: 2 quintales de quinua o equivalente en efectivo o 10 días de trabajo comunal.

*(Comunidad de Hizo)*

Para evitar la dispersión de los trabajos agrícolas, que hasta ahora estaban muy dispersos y perjudicaban a los ganaderos, y de forma a evitar daños en los cultivos y conflictos entre comunarios, se agruparon los terrenos de cultivo en 3 mantas, cada una de ellas comprendiendo un pedazo de territorio de la parte occidental (faldas) y otro en la parte oriental (pampas):

- Manta 1: Janco Javira en faldas y desde Jangani Chittuma hasta Villa Luz en pampas,
- Manta 2: Vichu Khollo Pampa en faldas y Anta Khollo Pata-Adobe Pata-Jira Khollo en pampas,
- Manta 3: Libro Pampa en faldas y Jhaca Vinto, Laruphaya Pata en pampas.

En caso de no respeto del sistema de mantas, se aplicará una multa de 4 quintales de quinua y los daños realizados por el ganado en la parcela en litigio no serán reconocidos.

*(Comunidad de Chacoma)*

Cada una de las 3 mantas comprende una zona en ladera y otra en pampa de forma a asegurar la producción. Los comunarios estantes y residentes tienen la obligación de respetar el sistema de mantas de la comunidad, el cual si bien era respetado anteriormente ha sido descuidado estos últimos tiempos (en caso de no respeto del sistema de mantas, se aplicará una multa de 2 quintales de quinua y los daños realizados por el ganado en la parcela en litigio no serán reconocidos). Los trabajos de mantenimiento de las murallas

que separan las mantas y las zonas de pastoreo se realizarán cada año bajo responsabilidad del corregidor (en caso de inasistencia a la faena, se aplicara una multa de 30 Bs).

*(Comunidad de Sinalaco)*

### **Normas en ganadería**

Participar en las faenas de limpieza de las 5 vigiñas que cuenta la comunidad, cada año y en las faenas de captación de aguas fluviales hacia las lagunas comunales. Multa del costo de 1 jornal en caso de inasistencia.

*(Comunidad de Villque)*

Participar en la campaña de desparasitación interna y externa de los ganados en el mes de abril, en caso contrario, tomando en cuenta el perjuicio a los demás ganaderos por los riesgos de contagio en las zonas comunitarias de pastoreo, se aplicará una multa de 1000 Bs.

*(Comunidad de Chacoma)*

Prohibido sobre-explotar tholares y quemar vegetación. Sanción de acuerdo a la gravedad del hecho.

*(Comunidad de Murmuntani-Playa Verde)*

### **Normas de uso del agua de riego**

- ART. 9º: El Juez de Agua inaugurará y clausurará las sesiones ordinarias y extraordinarias, teniendo amplia facultad para convocar a reuniones para tratar asuntos de suma importancia, concernientes al Agua Grande y Chacras.
- ART. 10º: El Juez de Agua aprobará o rechazará toda solicitud de los propietarios.
- ART. 11º: El Juez de Agua por negligencia en caso de falta en sus atribuciones e inasistencia se sancionará con bs. 100, por primera vez y por segunda vez con bs. 200.
- ART. 12º: Cada año se nombrará y se elevará la terna donde corresponde para el Juez de Agua de acuerdo al Art. 7 del reglamento.
- ART. 13º: El Juez de Agua en un consejo de autoridades y propietarios aprobará el trabajo de canalización desde el 15 de octubre hasta el 30 de diciembre de cada año.
- ART. 14º: Los propietarios de ninguna manera podrán desconocer la autoridad del Juez de Agua, en caso de violación a este artículo serán sancionados con bs. 50 la primera vez, y la segunda vez con bs. 100, el juez debiendo permanecer en este cargo por un año.
- (...)
- ART. 24: El destape de los estanques (4) será a horas 6:00 de la mañana por los propietarios.
- ART. 25: El estanque central se destapará a horas 6 de acuerdo el climatológico para las pampas, y a las 8 para faldeos por el Alcalde.

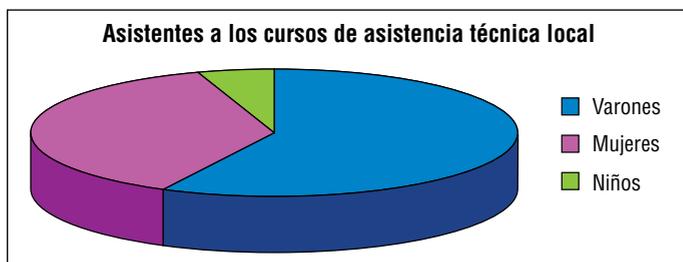
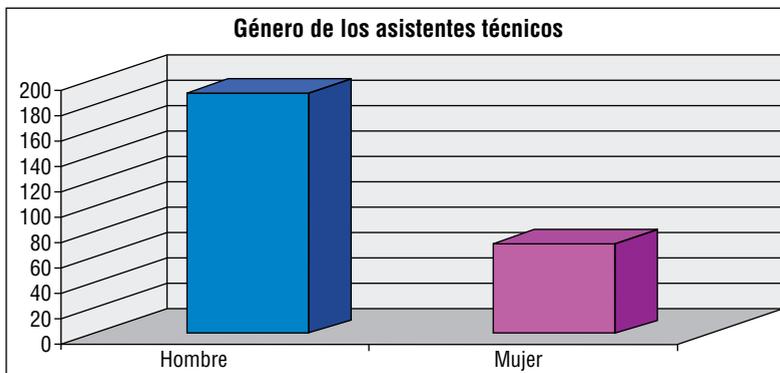
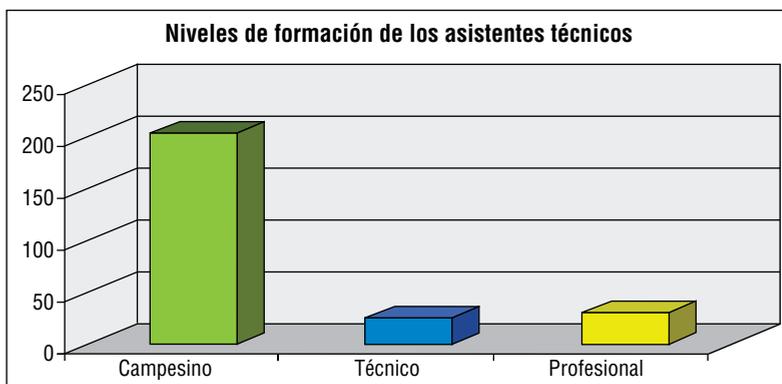
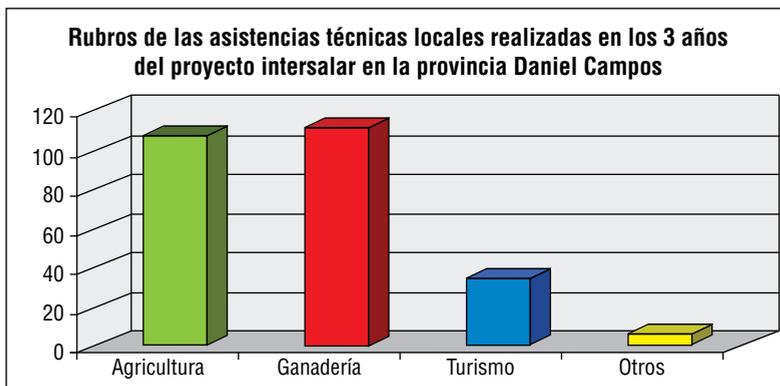
- ART. 26: A horas 11 del día se tapanán los estanques, y está prohibido que los niños menores de edad tapen el estanque.
- ART. 27: Está prohibido sacar ch'ampiales dentro de los estanques.
- ART. 28: Los infractores de los artículos 24, 26 Y 27 serán sancionados con Bs 5 la primera vez y segunda vez Bs 10.

*(Mancomunidad de Agua Grande – Cantón Cabuana y Cabuana Grande)*

## Anexo 4

# Algunos datos recapitulativos sobre las 261 asistencias técnicas contratadas por las comunidades en el marco del proyecto

<b>Los principales temas de asistencia técnicas contratados por las comunidades</b>
<b>GANADERÍA</b>
Sanidad animal (desparasitación interna y externa)
Reproducción (refrescamiento de sangre, mejoramiento genético...)
Manejo de pastizales, mejoramiento de praderas nativas
Castración de llamas y ovejas
Faeneo
Aprovechamiento de la lana: esquila, batido, descartado, teñido con tintas naturales (leñas), selección de lana, hilado en torno...
Artesanías (telares, tejidos en pino, wichúñas, macramé, artesanías en cactus, cerámica o sal, sombreros,
<b>AGRICULTURA</b>
Selección de semillas
Conservación de suelos
Abonamiento (preparación de bioabono, elaboración de compost, preparación de abono animal...)
Control de plagas (caza de roedores, elaboración de trampas, caza de mariposas, elaboración de repelentes caseros...)
Corte y segado de la quinua
Cercado con mallas, confección de cercos
Viveros forestales para recuperación de barreras vivas
Armado y mantenimiento de molino, zarandeadora, descarficadora
Horticultura
Sistemas de riego, construcción y mantenimiento de estanques, vaciado de pisos, armado de pisos, encofrado, levantamiento topográfico
Captación de agua
Herrería (confección de herramientas agrícolas)
<b>TURISMO COMUNITARIO</b>
Servicios turísticos (atención al turista, guiaje, marketing, arqueología, hotelería, cocina, higiene, gastronomía...)
Saneamiento básico y medioambiente
<b>OTROS</b>
Agua potable y plomería
Organización y mejoramiento de la vivienda
Plantas medicinales



# Temas de concursos familiares e impactos generados

N°	Tema	N° de comunidades	N° de familias	Resultados cuantificados	Impactos
<b>CULTIVO DE LA QUINUA</b>					
1	Control de plagas	17	350	202.347 mariposas cazadas con trampas de luz, 5213 roedores (ratones, tujos, liebres...), 550 lagartos, 3.216 tarwatakos y 2.370 silvis (larvas de mariposas), y 15.000 chekereres (insectos picadores chupadores) cazados con técnicas caseras.	Los comunarios de las 17 comunidades participantes han limitado considerablemente el impacto de los gusanos y otras plagas en sus cultivos, las cuales se han multiplicado en las parcelas de cultivo de pampa desde la casi generalización del monocultivo de quinua en estos ecosistemas más propicios a su desarrollo. Además de los impactos directos sobre la cosecha, los comunarios se capacitaron ellos mismos, en la práctica, en la construcción y el manejo de trampas de luz y otras técnicas caseras (recuperando prácticas tradicionales y experimentando técnicas novedosas) de control de plagas. Las comunidades vecinas fueron impactadas por los resultados obtenidos y se creó un efecto de contagio fuerte.
2	Corte de quinua en la cosecha	10	169	128 hectáreas de quinua cortadas con hoz en vez de arrancar en la cosecha	El corte de quinua es una norma de la producción ecológica de quinua, que permite conservar la fertilidad en la parcela y limitar la cantidad de piedrecillas en el grano bruto. Sin embargo esta norma se cumple muy poco por la falta de tiempo en la cosecha y la maduración desigual de los granos en las matas, la cual dificulta esta práctica. Más que todo se debe a la falta de práctica de los productores, estos concursos permitieron acostumar a las familias al uso de la hoz.
3	Recuperación de parcelas de ladera	10	143	172 tareas de parcelas en ladera abandonadas nuevamente taladas	Estas parcelas de ladera se integraron en los sistemas de rotación de cultivo y permitieron dejar un mayor descanso en las demás parcelas, más que todo en las pampas sujetas a una fuerte pérdida de fertilidad.
4	Descanso de las parcelas	10	130	5 años de descanso promedio	Obtener un promedio de 5 años de descanso de las parcelas barbechadas de 130 familias, que acortaban generalmente en dejar solamente 1 a 2 años, significa haber impulsado la reutilización de parcelas dejadas como reserva, para dejar descansar las parcelas más agotadas.
5	Preparación de repelentes caseros	9	131	6419 litros de repelentes caseros para el control de plagas en la quinua	Los daños realizados al equilibrio de los ecosistemas de pampa por la aplicación de insecticidas tóxicos y la importancia tomada por la quinua ecológica en los mercados internacionales hacen necesaria la recuperación de los saberes ancestrales sobre las plantas nativas repelentes como medio de lucha contra las plagas. Los concursos familiares, además de haber evitado el uso de tóxicos en muchas parcelas, han permitido la reactivación del uso de repelentes caseros en 10 comunidades, quienes sin duda serán seguidas por otras frente a la presión ejercida por el mercado.
6	Selección de semillas y ecotipos de quinua	8	166	55 ecotipos rescatados	La demanda del mercado de quinua, limitada a 5 a 6 ecotipos, ha provocado una fuerte pérdida de ecotipos campesinos de quinua. Algunos están usados todavía por muy pocas familias, para el consumo, y están en peligro de desaparición. Los ecotipos campesinos permiten aplicar estrategias en la siembra de acuerdo al clima y al tipo de terreno y de esta manera limitar los riesgos en la producción. Los concursos familiares de selección de semillas han permitido rescatar y difundir 55 ecotipos olvidados.

7	Barreras vivas	8	98	75 kilómetros de barreras vivas conservadas en las parcelas de pampa	La tala indiscriminada de las tierras de pampa en inmensas extensiones crea vastos desiertos en los cuales los fuertes vientos del altiplano ocasionan una dramática erosión, principal causa de la pérdida de fertilidad y de la disminución de los rendimientos. Los concursos familiares sobre barreras vivas han permitido iniciar un proceso de sensibilización, toma de conciencia y acción de parte de las familias productoras de la provincia para limitar las consecuencias de la erosión eólica.	
8	Siembra manual con compost	3	79	147 hectáreas sembradas manualmente, 45 hectáreas sembradas con compost	La siembra con tractor presenta graves inconvenientes y resulta mucho menos eficiente que la siembra manual, la cual permite obtener una tasa de germinación mucho mayor. Incentivando las familias a sembrar manualmente, también en las parcelas de pampa, se ha permitido averiguar esta constatación y reacomodar a las familias en realizar esta práctica. El compost almacenado en las comunidades gracias a las asistencias técnicas recibidas fue juntado a la semilla en muchos casos, contribuyendo de gran manera a la fertilidad de la parcela.	
	<b>Nº</b>	<b>Tema</b>	<b>Nº de comunidades</b>	<b>Nº de familias</b>	<b>Resultados cuantificados</b>	<b>Impactos y justificación</b>
9	Construcción de panas	2	37	109 tareas de ladera protegidas con panas	Las viscachas (roedores andinos) pueden ocasionar graves daños en los cultivos de cerro, y las murallas no siempre permiten impedirles el paso a las parcelas. Reforzándolas con panas (barreras de espinas), se refuerza la defensa de la parcela contra estas plagas.	
10	Barbecho manual	2	26	62 hectáreas barbechadas manualmente	Si el tractor puede ser una herramienta muy útil para el barbecho, los productores deberían intentar usarlo lo menos posible para evitar la compactación de la tierra, agravando la erosión y provocando la formación de una capa dura en temporada de lluvias. Estos concursos han incentivado a las familias participantes en limitar estos efectos perjudiciales barbechando a pulso en terrenos mecanizables.	
11	Almacigo de plantas nativas para barreras vivas	1	21	6000 almacigos de plantas nativas cultivados en invernaderos	Para acelerar el crecimiento de la vegetación en las barreras vivas dejadas en la comunidad, los comunarios de Chacoma han experimentado prácticas de almacigo y transplante de pastos nativos de sus invernaderos hacia las parcelas.	
12	Abonamiento	1	17	—	Se ha incentivado la práctica de abonamiento en las parcelas de quinua, con el guano recolectado en los corrales de las llamas.	

GANADERÍA									
1	Recolección de semillas de pastos nativos	14	188	527 libras de semillas de pastos nativos cosechadas para su siembra en las zonas de pastoreo	Se han recolectado estas semillas de 23 variedades diferentes (Kasawi, Malva, Trompetá, Chojilla, Llapa, Ch'irama, K'ela, Teke, Wira Wira, Añawayá, Suiko, Pilyay, Paico, Jaraga, Illinguma, Rica Rica, Llawara, K'auchi, Ajara, Janik'ócara, Ajpa, Chijilla, Paja Brava) para mejorar las praderas nativas de la comunidad, muchas de ellas siendo afectadas por el sobre-pastoreo debido a la falta de tiempo de los productores para llevar sus animales a las praderas más lejanas. Se calcula que se mejoraron aproximadamente 335 hectáreas de pastoreo para los animales.				
2	Desparasitación externa	11	178	5340 llamas desparasitadas	El costo de oportunidad sobre la quinua ha ocasionado cierta dejadez en el manejo del ganado y particularmente en las prácticas de sanidad animal. Los concursos familiares de desparasitación permitieron poner en práctica las asistencias técnicas recibidas y incentivar a las familias para el cumplimiento de las normas comunales respectivas.				
3	Artesanía	8	136	-	Las artesanías locales, revalorizadas mediante las asistencias técnicas y los concursos familiares permiten por un lado valorar la actividad ganadera como subproducto de ella y por otro crear nuevos ingresos en relación con el desarrollo del turismo comunitario en la zona.				
4	Limpieza de alfares	4	71	-	La escasez de pasto en época seca hace necesario complementar la alimentación de los animales más débiles para su sobrevivencia hasta que rebroten los pastos en época de lluvia. El alfalfa cultivado en las zonas de riego es un buen complemento para los ganados.				
5	Feria de camélidos	3	69	-	Las ferias de ganadería, en las cuales los ganaderos explicaron sus formas de manejo, han permitido revalorizar la actividad ganadera en la zona.				
6	Refrescamiento de sangre	3	58	58 machos comprados para la reproducción	El refrescamiento de sangre es otra de las prácticas muy importantes para la tropa que se estaba perdiendo. Los concursos familiares permitieron reactivar la compra de jatachos de zonas alejadas para el mejoramiento genético.				
7	Esquila	3	52	1043 llamas esquiladas	La esquila de llamas ha sido casi abandonada desde que cayó el precio de la lana bruta. Sin embargo la lana se puede valorar mediante la producción de artesanías y algunas comunidades concursaron en esquila para reconstituirse a esta práctica olvidada, después de haberse capacitado mediante su fondo de asistencia técnica local.				
8	Arrancado de malezas	2	40	14 hectáreas de praderas nativas limpiadas	El garbanzo, la cebollina y la charima son malezas dañinas para el ganado que tienden a invadir las zonas de pastoreo. Arrancándolas se ha podido dejar campo a los pastos nativos y así mejorar las praderas nativas.				
9	Limpieza de vijiñas	1	40	3 vijiñas comunales reacondicionadas	En esta zona semi-árida, la disponibilidad de agua es de suma importancia para el ganado. En muchas comunidades los únicos puntos de agua son las escasas vijiñas, las cuales si no son limpiadas cada año se tapan con barro y plantas acuáticas. El auge de la quinua hizo que los productores dediquen menos tiempo a sus ganados. El concurso familiar permitió incentivar a la comunidad a retomar esta faena comunal y mejorar la salud de los ganados.				
10	Siembra y/o trasplante de pastos nativos	1	10	-	Para evitar que las semillas cosechadas en el concurso anterior sean olvidadas por los comunarios, la comunidad de Sinalaco organizó un concurso para su siembra. Además se realizaron prácticas de trasplante de totora en los botedales de Empexa y Towa para la alimentación del ganado.				

Nº	Tema	Nº de comunidades	Nº de familias	Resultados cuantificados	Impactos y justificación
<b>OTROS TEMAS</b>					
1	Construcción de baños a domicilio	7	95	95 baños construidos	El mejoramiento de las condiciones de vida en las comunidades es una condición imprescindible para impedir la desertificación humana de la región. Además del beneficio directo a las familias, los pueblos limpios y cómodos serán más propicios para recibir turistas como fuente de ingreso complementario.
2	Mejoramiento de vivienda	6	106	106 viviendas mejoradas	
3	Limpieza del pueblo	2	39	-	
4	Asistencia a reuniones y faenas	1	21	-	Para reacostumbrar las familias en reunirse y organizarse, la comunidad de Vilque acompañó su norma comunal con un concurso familiar.
5	Recolección de piezas para la implementación de un museo	1	20	-	Las piezas recolectadas fueron guardadas por cada familia hasta que la comunidad de Canquilla haya construido su museo, el cual fue implementado con dichas piezas (herramientas agrícolas tradicionales, piezas arqueológicas, geológicas y naturales....)
6	Rehabilitación de terrazas de riego	1	13	90 m2 de eras rehabilitadas	Los cultivos con riego, en las pocas comunidades que gozan de tal recurso, son un pilar fundamental de la seguridad alimentaria de las familias ya que permiten diversificar los alimentos con verduras, fuentes de vitaminas y minerales.
7	Limpieza de gramas en las hortalizas	1	12	-	

El Salar de Uyuni, renombrado mundialmente como atractivo turístico, es el escenario de una realidad socioeconómica mucho menos conocida: alrededor del salar crece la quinua real, único cultivo capaz de adaptarse a las condiciones extremas de frío y sequía de esta parte del altiplano sudamericano.

Con el desarrollo del mercado de la quinua para exportación, desde los años 80 se ha generado para los productores de este territorio una oportunidad incomparable de desarrollo. En treinta años ha crecido la demanda de quinua en el mundo, ha aumentado el precio al productor en forma exponencial, y se han modificado las prácticas de producción de la quinua, en desmedro del equilibrio antes alcanzado entre las sociedades aymaras de la zona Intersalar y su frágil territorio y recursos naturales.

Desde principios de los años 2000, Agronomes et Vétérinaires Sans Frontières apoya a las organizaciones territoriales indígenas, los municipios y las organizaciones de productores de quinua de la zona para promover y generar nuevos modos de producción basados en reglas colectivas e individuales de manejo agropecuario que garanticen una gestión sostenible del territorio y sus recursos, de tal manera que se mantenga el potencial productivo.

El libro *Quinua y territorio* relata cómo se ha construido, a lo largo de los años de trabajo, un diálogo con los actores para lograr una gestión concertada de la producción y el territorio. Se hace especial énfasis en los métodos utilizados, las lecciones aprendidas y las dificultades encontradas en esta vivencia compartida.

