Diseño: Gladys Faiffer

Gestión de Proyectos Incrementales

La Experiencia del Fondo de Iniciativas de Afirmación Cultural (FIAC) 2002-2009

Jorge Ishizawa Oba, Nilda Arnillas Traverso

PRATEC
Proyecto Andino de Tecnologías Campesinas

Traditions pour Demain
Tradiciones para el Mañana - Traditions for Tomorrow

Los Fondos de Iniciativas de Afirmación Cultural y su Aporte en la regeneración del "ALLIN KAWSAY" andino

Gestión de Proyectos Incrementales

La Experiencia del Fondo de Iniciativas de Afirmación Cultural (FIAC) 2002-2009

PRATEC
Proyecto Andino de Tecnologías Campesinas
Editor

© **Gestión de Proyectos Incrementales.**

El papel del FIAC - Fondos de Iniciativas de Afirmación Cultural-
en la regeneración del "Allin Kawsay" o vida buena andina.

Es una publicación de:

© PRATEC, Proyecto Andino de Tecnologías Campesinas (Editor)
Calle Martín Pérez 866, Magdalena del Mar, Lima, 17. Perú.
Telefax: 51-1- 261-2825 Email: pratec@pratecnet.org
Página web: www.pratecnet.org

© Autores de la sistematización: Jorge Ishizawa Oba, Nilda Arnillas Traverso

Primera edición: Lima, Abril 2010

Tiraje: 400 ejemplares

Hecho el Depósito Legal en la Biblioteca Nacional del Perú Nº: 2010-05722

ISBN:

Fotos:

- Archivo FIAC / PRATEC

Impreso en: Bellido Ediciones EIRL
Los Zafiros 244, Balconcillo. La Victoria. Lima, Perú
Teléfono: 470-2773. LIma, Mayo 2010.

Diseño, edición y correcciones: Gladys Faiffer

Gestión de Proyectos Incrementales

El papel del FIAC - Fondos de Iniciativas de Afirmación Cultural- en la regeneración del "Allin Kawsay" o vida buena andina

La Experiencia del Fondo de Iniciativas de Afirmación Cultural (FIAC) 2002-2009

Jorge Ishizawa Oba, Nilda Arnillas Traverso

Autores de la sistematización

PRATEC, Abril 2010. Lima. Editor

PRATEC
Proyecto Andino de Tecnologías Campesinas
Editor

Contenido

Presentación 6

Introducción 7

I. LA CONCEPCION DEL FONDO DE INICIATIVAS DE AFIRMACION CULTURAL ANDINO AMAZONICA 9

1. Contexto y marco de las reflexiones 9

El programa DESC y el plan de vida de las comunidades indígenas 9

¿Concepciones excluyentes o complementarias de los proyectos de desarrollo? 11

2. El FIAC como programa incremental 16

II. LAS TECNOLOGIAS DE GESTIÓN 19

1. Naturaleza de los proyectos de desarrollo: proyecto como sistema 19

2. El marco lógico como vínculo conceptual entre la planificación, la ejecución y el monitoreo / evaluación de proyectos de desarrollo. 20

Limitaciones de la tecnología del marco lógico 21

Limitaciones de la noción de proyecto como sistema 24

3. Características de una gestión culturalmente sensible 25

III. ARREGLOS ORGANIZATIVOS, TOMA DE DECISIONES Y ACOMPAÑAMIENTO 29

1. Los arreglos organizativos del FIAC 29

2. Toma de decisiones en el FIAC 32

3. Acompañamiento 34

El acompañamiento del PRATEC 37

IV. MONITOREO, EVALUACION, CUESTIONES EMERGENTES Y EL PAPEL DEL AUDIOVISUAL 40

1. Monitoreo y evaluación en la gestión 40

Preguntas sobre el programa 40

Tratamiento de las cuestiones emergentes 40

El papel del audiovisual en la gestión 41

V. LA GESTION COMUNITARIA DEL FIAC 45

1. Mecanismos de consulta 45

La interlocución en la zona de contacto 45

2. Red PRATEC / NACAs / comunidades 46

Hacia la apropiación comunera de la gestión 46

Referencias 48

Presentación

En la planificación del desarrollo los proyectos cumplen el papel de cubrir los vacíos que existen en una comunidad y que limitan la vivencia del bienestar, un bienestar que por lo general es definido por un estilo de vida centrado en la urbe, en la industria, y en el mercado. Aunque sabemos que ese estilo de vida lleva a la crisis climática, a la desorganización del tejido social, y a una desorientación del individuo, el desarrollo como camino para el bienestar se sostiene como un credo incólume en oriente como en occidente, y en tal sentido se sigue actuando bajo su espíritu que no es otro que el del progreso. La gestión del desarrollo se ha convertido en la gestión del progreso, independiente de la cantidad de carbón o petróleo que se consuma. La utopía inaugurada por Bacon a comienzos de la modernidad continúa: dominar a la naturaleza.

Pero, qué pasa si existe la posibilidad de hacerle caso a las abuelas y no compramos el artefacto de la línea blanca que nos ofrece a plazos el Mall para vivir la modernidad, y más bien dedicamos nuestro esfuerzo a hacer lo que la abuela nos solicita: arreglar el fogón antiguo que se ajusta al calor y sabor de la buena comida. ¿Qué paso damos para hacer posible esta solicitud que no sean los benditos tramos del marco lógico que nos exigen las agencias de desarrollo?

El trabajo que ustedes tienen a la mano no contesta a esta pregunta, pero sí reflexiona sobre estos temas. El FIAC (Fondo de Iniciativas de Afirmación Cultural) nos ha dado esta posibilidad: arreglar el fogón de la abuela y eludir, aunque sea por un instante, la aventura del progreso, para pensar que también otros estilos de vida son posibles en la Tierra.

Esta reflexión, aunque firmada por Jorge Ishizawa, y Nilda Arnillas, del PRATEC, es obra y arte de numerosos núcleos de afirmación cultural (NACA´s) que han acompañado del 2002 al 2009 en la implementación de más de 300 iniciativas en más de 200 comunidades andinas y amazónicas, y en cuyo esfuerzo no han escatimado en hacer uso de medios audiovisuales como un modo de hacer conversar a las familias, y acerca de cuyo uso se realiza un análisis prospectivo. Agradecemos a la Federación Ginebrina de Cooperación al Desarrollo, y a la Fundación franco-suiza Tradiciones para el Mañana por hacer posible tamaño despropósito.

EL PRATEC

Gestión de Proyectos Incrementales

La Experiencia del Fondo de Iniciativas de Afirmación Cultural Andino Amazónica (FIAC)

Jorge Ishizawa y Nilda Arnillas

Introducción

La gestión del Fondo de Iniciativas de Afirmación Cultural Andino Amazónica (FIAC) planteó, desde el inicio, un reto para el Proyecto Andino de Tecnologías Campesinas (PRATEC). Aunque desde nuestro inicio en la coordinación de programas en 1995, nuestra gestión se basaba en los saberes y haceres de las comunidades y en la confianza de que los Núcleos de Afirmación Cultural Andino Amazónica (NACA) estaban en condiciones de acompañar solícitamente a las comunidades participantes, la forma de hacerla efectiva distaba mucho de estar clara para todos. El presente trabajo es una visión retrospectiva de un proceso que no estábamos en condiciones de entender en el momento y menos, manejar en el sentido del *management* como gerencia. Es sólo ahora que intentamos formular nuestra experiencia en un marco más general que el del mero informe de actividades. En esta mirada retrospectiva, en efecto, de lo que nos damos cuenta es que en el FIAC encontramos el espacio para intentar cosas diferentes a las modalidades convencionales de intervención, es decir, intervenciones técnicas externas. La diferencia resulta de la naturaleza de la intervención que todo proyecto encarna y no de un prurito de originalidad.

En efecto, lo que el FIAC pretendía promover era la viabilización de la afirmación cultural de las comunidades andino amazónicas, es decir, un retomar la vida "sabia y alegre de los abuelos," en la feliz expresión de los aymaras de Conima, Puno. El que la afirmación cultural significara hacerlo con sus propios saberes, haceres, entenderes y quereres, constituía un desafío a la mirada en la que somos formados los técnicos del desarrollo, una mirada que con la mejor intención resulta, en general, contraproducente al buen vivir en los Andes. Iniciamos con

un bagaje de algunos años de experiencia en lo que denominamos "acompañamiento," una modalidad iniciada en Puno por la Asociación Chuyma Aru y en Ayacucho por la Asociación Bartolomé Aripaylla y extendida por un programa denominado "Vigorización de la Chacra Andina" (1995-2001) que facilitó la ONG internacional alemana Tierra de Hombres con financiamiento del Ministerio Alemán de Cooperación y Desarrollo (BMZ). Este programa promovió la formación de nuevos NACAs (seis en la primera fase de tres años y medio y dos adicionales en la segunda de tres años.) No obstante el alcance nacional del programa, en esa experiencia sólo se llegó a la articulación de una sólida propuesta de afirmación c ultural de carácter local.

Lo que vamos a entender por gestión en el presente trabajo se refiere a los diversos aspectos que hacen a la facilitación de la intervención, desde la concepción del programa hasta la ejecución de las actividades. Distinguimos entonces niveles o ámbitos de gestión: planificación, ejecución, acompañamiento y monitoreo, evaluación, administración y el tratamiento de cuestiones emergentes que nos devuelve a un ciclo de proyecto.

El trabajo se divide en cinco secciones: 1) la concepción del programa; 2) la planificación; 3) los arreglos organizativos, la toma de decisiones y el acompañamiento a diversos niveles; 4) la evaluación, el tratamiento de cuestiones emergentes y el papel del audiovisual en la gestión; 5) la participación comunitaria en la gestión y la cuestión indígena.

I. LA CONCEPCION DEL FONDO DE INICIATIVAS DE AFIRMACION CULTURAL ANDINO AMAZONICA

1. Contexto y marco de las reflexiones

La afirmación cultural tiene, hoy por hoy, una actualidad inesperada en los países andinos. En efecto, la afirmación del buen vivir, la identidad cultural y la autodeterminación de acuerdo a la propia cosmovisión de los pueblos y su asociación con las autonomías territoriales, tienen una presencia difícil de negar y de una vigencia de imprevisible duración. En el presente trabajo, la entendemos como una radical demanda de diversidad cultural a la que contribuimos desde nuestros propios saberes y haceres.

El programa DESC y el plan de vida de las comunidades indígenas

La viabilización de esa demanda ha tenido varias expresiones. Un esfuerzo muy reciente de un enfoque del desarrollo "con identidad" y "autodeterminación" ha sido ilustrado por Arzu y otros (2008) mediante una sistematización de sus tres años de trabajo en el "Programa de Formación y Comunicación sobre los Derechos Sociales y Económicos de los Pueblos Indígenas de la Amazonía Peruana". Se trata de un programa de apoyo al desarrollo comunitario de etnias amazónicas basado en una metodología que busca superar el "participacionismo" de programas convencionales de desarrollo comunitario. Atiende al reclamo de la AIDESEP que sostiene que "pensar que desarrollar una comunidad es hacerla partícipe de la modernización que escogen otros y no ellos, sería colocarlos en la visión desarrollista de los años 70" (Arzu 2008: 12). La pregunta es aquí: ¿cómo hacer que la modernización sea propia y no impuesta por otros? DESC optó por una salida metodológica, la elaboración de los planes de vida de las comunidades por equipos de jóvenes técnicos de las mismas, capacitados por el equipo del proyecto mediante un programa descentralizado que debe haber alcanzado un total de 120 comunidades. "El Plan de Vida o Plan de Desarrollo Comunal representa un instrumento orientador y de gestión del desarrollo buscado por la comunidad de manera integral en las diferentes líneas de acción: organización, educación, cultura, salud, servicios sociales

e infraestructura, economía y territorio" (*ibid*: 113). Se reconoce, sin embargo, que "a pesar de haber capacitado y orientado a las autoridades comunales para que puedan utilizar y mejorar el Plan de Vida (de manera participativa), el enfoque cultural propio de la población indígena hace que la comunidad no sienta todavía el Plan de Vida como ´totalmente suyo´ y se comprometa y asuma cada día más responsabilidades para implementar las propuestas que allí se establecen" (*ibid*: 113-4). Es todavía un enfoque exógeno, no el enfoque cultural propio. ¿Qué se puede esperar del Plan de Vida si la comunidad no la siente suya? El dirigente Guillermo Ñaco aclara: "Lo que nos estaría faltando, lo que no se alcanzó con los Planes de Vida y el diagnóstico es el empoderamiento de la comunidad hacia ese material, hacia ese producto. La comunidad tiene que hacerlo suyo, debe ser consciente que el diagnóstico situacional de la comunidad es esto y su plan. La gestión del Plan de Vida ante el Estado debe tener su punto de partida en la autonomía y autogobierno de la comunidad. Esa parte está vacía, no está completa, ni la regional, la federación, ni la comunidad" (*ibid*.: 135).

No tenemos dudas respecto a la competencia del equipo técnico del proyecto para realizar su concepto y brindar la capacitación para la elaboración de los Planes de Vida. Las limitaciones, creemos, están en el propio abordaje, la aceptación del Plan de Vida como instrumento orientador que tiene a la modernización como meta que implica, a la larga, la adopción de formas externas de buen vivir. La pregunta pertinente nos parece ser entonces: ¿Cómo partir de la autonomía y autogobierno de los pueblos indígenas en sus diversos ámbitos: la comunidad, la región, la federación desde su propia noción de buen vivir, su cosmovisión?

El Fondo de Iniciativas de Afirmación Cultural adoptó esta pregunta guía y al cabo de siete años de ejecución, se puede afirmar que fue un proyecto exitoso porque convocó el entusiasmo de todos los participantes y, especialmente, de las comunidades y grupos comunitarios que lo sintieron suyo. También se entusiasmaron los Núcleos de Afirmación Cultural Andina (NACA) participantes porque su relación con las comunidades que acompañaban se amplió y se profundizó, adquiriendo una dimensión insospechada. Al PRATEC le permitió re-direccionar el sesgo técnico de nuestros programas ejecutados conjuntamente con los NACAs hacia una comprensión e incorporación de los aspectos más íntimos de la vida comunal lo cual profundizó la familiaridad con la cosmovisión y nos abrió a una visión más amplia de la crianza comunera.

¿Concepciones excluyentes o complementarias de los proyectos de desarrollo?

En el siguiente cuadro se presenta un ejercicio de contraste entre visiones de desarrollo como modernización y como afirmación de lo indígena:

	Modernización de lo indígena	**Afirmación de la diversidad cultural**
Visión	Utopía	Recuperación y fortalecimiento de la "vida sabia y alegre" de los abuelos
Misión	Construcción de la utopía	Construcción de un mundo amable para todos
Valores	Libertad	Diversidad
Punto de partida	• Problema • Carencias (diagnóstico de pobreza) • Recursos externos	• Fortalezas • Tradición • Relaciones interculturales • Amenazas internas y externas
Actitud general	Resolución de problemas	Crianza de lo existente
Orientación	Progreso	Afirmación
Minorización y dominación	No se supera relación jerárquica de benefactor / beneficiario	Se supera por el respeto de la cosmovisión de los participantes
Criterios de calidad	• Racionalidad • Eficiencia • Productividad	• Armonía • Suficiencia
Arreglos organizativos	Centro en las instituciones	Centro en la "zona de contacto" o espacio de confianza intercultural entre las comunidades y el proyecto
Fuerza motriz	Instituciones	Comunidades, *plan* del *ayllu*
Concepción del tiempo	Lineal, énfasis en el futuro	Cíclico, énfasis en el presente
Experticia	• Externa • Basada en el dominio de la ciencia y la técnica • Aprendida en centros autorizados • Transmitida por autoridades establecidas por criterios universales	• Interna • Basada en la sintonización con las circunstancias de la colectividad natural • Aprendida en la vida • Legada intergeneracionalmene en la convivencia con los que saben
Modalidad de acción	Conducción	Acompañamiento

Destacamos aquí que las diferencias entre las dos concepciones no son únicamente de tipo metodológico. Se trata de diferencias fundamentales que operan a nivel de las cosmovisiones en juego. En efecto, la visión modernizante corresponde a una utopía, en la realización de un mundo que no existe aún pero que podría existir si se tiene la voluntad y los recursos para ello. La utopía parte de una profunda insatisfacción con el mundo tal cual es. En contraste, la visión incremental se inscribe en una cosmovisión que acepta básicamente el mundo tal cual es, encontrando en él tanto fortalezas como potencialidades que es posible actualizar. No entretiene visiones de mundos ideales.

La concepción incremental asume la misión de construir un mundo hospitalario, es decir, un mundo que permita la convivencia y albergue a todos y al cual todos puedan reconocer su pertenencia. La orientación que surge de esta misión tiene una implicancia metodológica directa: el ejercicio más importante no es acordar objetivos comunes en la forma de una agenda o programa que se impone para la intervención, sino reconocerse mutuamente en las fortalezas y competencias que cada quien "yapa" para ponerlas en juego en la ejecución del *plan* del *ayllu*..

El valor máximo de la modernidad europea que subyace a la concepción convencional de los proyectos de desarrollo, es la libertad. La promesa de un proyecto de desarrollo es la libertad ("salir de la pobreza") mediante la mejora material de las condiciones de vida. En la visión incremental el diagnóstico no se basa en carencias, sino en las fortalezas que toda comunidad tiene en toda circunstancia. Por tanto, el valor mayor aquí es la diversidad en las formas de ver y en las formas de hacer.

El punto de partida de la visión convencional de los proyectos de desarrollo es la detección de un problema o de carencias en las comunidades beneficiarias. Se inician por la existencia de recursos externos incluyendo en ellos la experticia. El ejercicio incremental, en cambio, se inicia por la valorización de potencialidades y fortalezas de las comunidades. En general, si existe una situación problemática (amenaza) ella está constituida por la erosión cultural, producto de las presiones de la modernización y del desarrollo: el abandono de las "costumbres" desechadas como prácticas obsoletas y como obstáculos al progreso de las comunidades. ¿Cómo ha ocurrido esta erosión? La experiencia de los pueblos del planeta que se han tropezado con

la cultura occidental moderna es que la cosmovisión implícita en ella afirma una relación de dominación con el mundo. Ella incluye no sólo la relación con la naturaleza sino también la relación con los otros humanos. El reconocimiento del Otro no es la apreciación de un par, sino la percepción de un objeto como los otros que pueblan su entorno. La relación es inherentemente excluyente, jerárquica. El caso de la antropología como disciplina que estudia diferentes culturas es ejemplar de que la relación con el Otro no trasciende los confines de la propia cosmovisión que se impone a esas culturas: "el Otro no es occidental pero si se empeña puede lograr ser como uno de nosotros."

El punto anterior es crucial ya que la visión incremental parte de una situación de encuentro de diferentes culturas. Esto también tiene implicancias que van desde lo metodológico hasta lo actitudinal. En efecto, quien ejecuta proyectos de desarrollo modernizante resuelve problemas, atiende carencias y vive en una situación permanente de escasez, en especial, de recursos externos. En la base está la actitud de desconfianza que mina todo intento de cooperación. En cambio, la ejecución efectiva de proyectos incrementales exige un espacio de confianza intercultural entre todos los participantes. Esta confianza no surge espontáneamente. Parte de una actitud activa de criar las circunstancias y de criarse en ellas.

La visión convencional busca "desarrollar": llevar a una utopía de superación de la pobreza material de las comunidades. El lema es el progreso de modo que ellas alcancen un nivel de vida "decente". Es importante notar aquí que esa calificación sólo puede ser culturalmente específica.

La visión incremental encuentra su mejor expresión en actividades de afirmación cultural, es decir, de reforzar las "buenas prácticas" de las comunidades en su búsqueda de una vida en suficiencia. Ejecutar un proyecto desde la concepción incremental significa reconocer las prácticas que han mantenido a la comunidad desde siempre como básicamente sólidas y partir de ellas, así como de la cosmovisión que las anima. Desde esta perspectiva, se busca "revitalizar los ámbitos de comunidad" basados en la identificación de esos ámbitos y actividades expresadas en un *plan* del *ayllu* que toma en cuenta las demandas de la sostenibilidad de la colectividad natural en su conjunto.

Por su carácter externo, la visión modernizante no reconoce en la

comunidad ningún recurso existente que sea valioso para la acción. Esta es su mayor debilidad ya que ubica a la comunidad en el papel de minusválida. En la visión incremental, qué hacer y cómo, reside en las comunidades, incluyendo la experticia sustantiva, y especialmente la decisión. El papel de los agentes externos es de acompañamiento y es complementario al esfuerzo de ellas. En consecuencia, la cuestión de la participación no aparece.

La primera actividad de los proyectos de desarrollo en la visión convencional es su "implementación" que consiste en la puesta en sitio de una organización *ad hoc* para la ejecución de las distintas actividades incluidas en un plan operativo. El centro del proyecto se encuentra, por tanto, en la organización que, en el mejor de los casos, ajusta su cronograma a los eventos importantes de la comunidad.

La organización en la concepción convencional es una jerarquía impuesta desde fuera. No nace de las circunstancias sino de las necesidades imputadas por los objetivos de la intervención. La organización es un sistema y como tal debe tener contornos determinados, ámbitos de intervención bien definidos, funciones explícitas y responsabilidades delimitadas, ya que reconoce que de no ser así, la coordinación de la acción colectiva se haría imposible.

En la visión incremental, se trata de incrementar, "yapar", añadir, a algo que la comunidad viene ya haciendo en forma disminuida o que ya no hace como solía y cuyo saber hacer reside todavía en los mayores. En consecuencia, estos abuelos son considerados sabios y guías espirituales de la comunidad. Ese incremento que se propone con una intervención desde fuera es para apoyar al entrelazamiento de los ámbitos de comunidad, entendiéndose comunidad en el sentido amplio de incorporar a las entidades naturales y sagradas, como parte del conjunto de la colectividad natural. El sentido de la intervención es, entonces, de "volver a tejer lo que está deshilachado" buscando la armonía y la suficiencia.

Mientras la fuerza motriz de la intervención en la visión modernizante tiene su origen fuera de la comunidad, son las instituciones de desarrollo las impulsoras del proyecto. En la visión incremental, la fuerza motriz se encuentra en las propias comunidades que asumen como propia la iniciativa. Esta condición es la única que puede asegurar la sostenibilidad de la intervención.

La experticia sustantiva en la visión modernizante es provista desde el exterior. El personal del proyecto incluye expertos en diversas disciplinas que ejercen de modo interdisciplinario, integrado. En la visión incremental, quienes saben son los miembros mayores de la comunidad. Saben las entidades naturales y sagradas, de modo que lo que se requiere es la capacidad de conversar con ellas de modo de acompañar atentamente y dejarse guiar para el mejor logro de la revitalización de los ámbitos de comunidad. Esto tiene una implicancia inmediata en la motivación de los agentes externos. El proyecto debe ofrecer un espacio de aprendizaje mutuo que ayude a constituir un mundo amable para todos. La motivación de los participantes externos no puede ser otra que el aprendizaje de la sabiduría de la comunidad para lograr una vida sabrosa y en suficiencia para todos.

Finalmente, la intervención modernizante está determinada y acotada de acuerdo a un protocolo determinado por la experticia tecno-científica y la actitud general de la intervención es la conducción en cada uno de sus aspectos. Los que saben hacerlo imponen la forma de realización. En la concepción incremental, los participantes externos deben asumir su papel de acompañantes solícitos, cuya legitimidad se basa en una ejecutoria de servicio que sustenta la confianza que hemos señalado como la característica fundamental de la cooperación.

Aunque la presentación anterior arriesga, por su carácter de contraste, parecer jerarquizar a la inversa, la creemos útil en tanto permite visibilizar una propuesta a la que hay que exigir respeto a las diferentes visiones, es decir que valore de otras concepciones el ámbito en el que son competentes, que posibilite una clara delimitación de tareas que promueva su mutuo enriquecimiento. En esta propuesta, adoptamos la noción de "zona de contacto" que es la interfase entre el proyecto y las comunidades que se propone acompañar. Nos parece un concepto útil para destacar la importancia de esta interfase como un ámbito de *confianza intercultural* que hace evidente la importancia de la actuación de los participantes como mediadores culturales ya que delimita dos ámbitos de competencia. De un lado de la zona de contacto está la intervención entendida como un sistema con sus propios criterios de calidad. Del otro está el mundo de la vida de las comunidades con su cosmovisión y criterios de calidad acordes con ella. La noción hace claro que la relación que en ella tiene lugar exige una modificación sustantiva de la naturaleza y objetivos iniciales de la intervención de

cada parte y que se debe apreciar en la calidad de la participación de los actores.

2. El FIAC como programa incremental

El FIAC se concibió como una intervención incremental, es decir, una acción externa que refuerza o facilita lo que las comunidades o grupos comunitarios participantes vienen realizando o desean volver a hacer. La afirmación de la comunidad basada en el recuerdo de la vida buena y sabia de los abuelos fue la base del programa.

En retrospectiva, el FIAC es una modalidad de intervención con potencialidades y limitaciones. En nuestra apreciación, las potencialidades o ventajas son: (i) escasa demanda de conocimiento técnico de parte de las instituciones externas como los NACAs que se debe al carácter incremental del proceso. Se hace lo que las propias comunidades estiman necesario y en la forma que ellas saben y consideran conveniente. La apropiación de la "intervención" hace que el carácter externo de ésta se diluya. El acompañante es parte del proceso; (ii) dependencia mínima respecto a recursos externos que son los únicos que el Fondo proporciona; (iii) su capacidad de "contagio". Al apelar al buen vivir de los abuelos, el FIAC genera una dinámica de recuperación del respeto y de afirmación de lo propio en otras comunidades. Por otro lado, la mayor limitación del concepto de programa es su difícil replicabilidad por la importancia crucial del acompañamiento inicial de agentes externos capaces de escuchar y entender las voces de los criadores de la diversidad y de actuar atendiendo a sus demandas más entrañables, aquellas que deben olvidarse cuando se discuten proyectos como medios de mejoramiento material inmediato. Sin acompañantes entusiastas que hacen suya la propuesta de las comunidades, el concepto del FIAC es inviable. Es verdad que esta limitación va más allá de los programas de afirmación cultural, pero en éstos es central.

Como ningún otro proyecto del PRATEC, el FIAC se convirtió en un ámbito de exploración de los "sueños" de las comunidades andino amazónicas. Si se revisa el conjunto de las iniciativas, como hemos hecho con las del ámbito de la CONACA, éstas constituyen una suerte de encuesta entre las comunidades de las iniciativas para caminar la vida buena o *Allin Kawsay* desde su propia cosmovisión. Esto se hizo

más evidente en las comunidades en los que los NACAs actuaron con mayor continuidad realizando más de una iniciativa. No sólo se hizo visible la contribución de las actividades de afirmación cultural en la vigorización de las comunidades sino también, para quienes quisieran ver, la concepción que las comunidades tienen del desarrollo entendido como camino de buen vivir.

¿Plan de vida o plan del ayllu[1]?

Por lo que hemos entendido del programa DESC, el Plan de Vida de la comunidad, como elemento de negociación política, respeta el formato del presupuesto participativo y, en consecuencia, es decididamente antropocéntrico. La naturaleza no participa ni expresa lo que requiere de las comunidades humanas para su regeneración saludable. Hemos visto que si bien el FIAC atiende las demandas sentidas de las comunidades y grupos comunitarios, una comunidad que goza de un acompañamiento continuo va encontrando un camino que constituye un plan de afirmación cultural del *ayllu* en su conjunto, incluyendo a la naturaleza y a sus deidades tutelares. En ese sentido, la modalidad de ejecución del FIAC permite aclarar, en la acción, un Plan de Vida integral de la comunidad más-que-humana que podría constituirse en instrumento para la negociación del presupuesto participativo del gobierno local.

Criterios de calidad de las intervenciones de desarrollo

En la visión convencional de los proyectos de desarrollo, los criterios de calidad de la intervención son económicos. Los proyectos deben tener efectividad, es decir, deben conseguir los objetivos concordados (eficacia) y deben hacerlo con un uso óptimo de los recursos asignados (eficiencia). En la visión incremental, la calidad de la ejecución del proyecto se mide por el criterio de restituir la armonía de la colectividad natural, es decir de la comunidad humana en su mundo. Un aspecto básico es la vigorización del respeto en la comunidad, hoy en riesgo por la modernización de los diversos aspectos de la vida, sea a través de

1 En la vivencia andina, el *ayllu* es la familia extensa que habita el *pacha* o mundo local e incluye no sólo a las comunidades humanas, sino también a la colectividad natural y a la comunidad de deidades.

la acción estatal en la provisión de los denominados "servicios básicos" incluyendo la escuela, el sistema de salud, la promoción de la agricultura de exportación, o de algunos grupos religiosos que impulsan acciones que erosionan la confianza en la cultura propia.

En el caso de las comunidades andino amazónicas, el aporte de su cosmovisión en la comprensión de la gestión de proyectos como crianza mutua nos parece crucial en esta era de crisis ecológica. Es el aporte esperado del conocimiento de las sociedades tradicionales y locales como fuente de sabiduría en las diversas convenciones internacionales. En la valorización de esta sabiduría como aporte global, la calidad del acompañamiento está basada en la capacidad de escucha y aprendizaje. En el plano de la gestión, esto se traduce en la necesidad de hacer de la conducción de la intervención un ejercicio de elaboración conceptual y metodológica que "yape" a esa sabiduria su expresión en términos que puedan hacerla fértil para otras cosmovisiones[2] con el fin de recrear sus logros en otros ámbitos y circunstancias que la requieran.

2 Se entiende que la cosmovisión es el "[concepto de vida]... la forma cómo una persona o grupo percibe los principios básicos en la manera en que los mundos natural (medio ambiente ecológico), sobrenatural (seres espirituales) y humano están unidos. Incluye suposiciones filosóficas y científicas, así como las posiciones éticas en base a las cuales la gente se relaciona y moldea sus relaciones con la naturaleza y el mundo espiritual" (COMPAS - AGRUCO 1998: 16). Las cosmovisiones se refieren a formas de ver, de sentir y de percibir el mundo, y se hacen manifiestas en las formas en que los pueblos actúan y se expresan. Las cosmovisiones no son necesariamente pasibles de expresarse en un discurso ordenado y único, siendo la única forma de acceder a ellas la vivencia compartida con pueblos que sustentan el modo de vida en que la cosmovisión se manifiesta.

II. LAS TECNOLOGIAS DE GESTIÓN

En el mundo de la cooperación internacional al desarrollo, encontramos crecientemente la referencia prioritaria a los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM) y a la aplicación extendida de la tecnología del marco lógico. Afortunadamente, el FIAC se gestionó fuera de estos requisitos. Sin embargo, hubo creciente exigencia de respuestas a preguntas relacionadas con estas prescripciones globales. Es pertinente entonces explorar la comprensión dominante del desarrollo implícita en esa referencia a los ODM y al ML. Ella se encarna en una visión de la naturaleza de los proyectos como sistema que impide reconocer las exigencias de un programa como el FIAC.

1. Naturaleza de los proyectos de desarrollo: proyecto como sistema

La noción básica que anima la concepción, formulación, implementación, monitoreo y evaluación de los proyectos de desarrollo es la de sistema. Esta idea de que la realidad está poblada de sistemas definidos como totalidades integradas por componentes interrelacionados penetra, de una manera u otra, al enfoque tecnocientífico del habitar humano en el mundo. La intención declarada de los proyectos de desarrollo es la *transformación de una situación en otra mejor* de acuerdo a algún criterio de deseabilidad que generalmente se mantiene implícito porque se supone, de partida, un acuerdo de todos los implicados. Aquí queremos proponer que el criterio de deseabilidad es culturalmente específico, y sostener que la transformación que constituye la naturaleza de la idea de desarrollo admite, por lo menos, dos interpretaciones:

- La interpretación convencional que supone transformar de una situación problemática de carencia a una sosteniblemente mejor. Identificadas las comunidades beneficiarias como pobres y carentes, se hace uso de experticia y recursos externos para facilitarles, con medios que supuestamente han funcionado en otros contextos, acceso a una vida mejor. En general, esta interpretación basa la sostenibilidad de los resultados en criterios económicos.

- La interpretación alternativa, que el concepto del FIAC encarna, supone basar el desarrollo de las comunidades en sus propias fortalezas y saberes, buscando reforzar lo que de su forma de vida ancestral es pertinente para neutralizar los efectos de los cambios externos que minan su confianza y para afirmarlas en su búsqueda del bien vivir de acuerdo a su propia concepción del mismo, pero abriéndolas a los cambios externos que promuevan su integración autónoma a un mundo amable para todos.

2. El marco lógico como vínculo conceptual entre la planificación, la ejecución y el monitoreo / evaluación de proyectos de desarrollo.

El enfoque de sistemas resulta en instrumentos y procedimientos de gestión normados por el marco lógico (ML) y basado en supuestos que es necesario explicitar. El cuadro de 4 x 4 casillas encarna una lógica que opera dando coherencia vertical a los objetivos y su desagregación hasta el nivel de actividades (o rendimientos entendidos como los productos de actividades). Existe también una lógica horizontal entre las casillas del mismo nivel que asegura coherencia de la relación entre objetivos, indicadores, medios de verificación y supuestos sobre la evolución de los factores externos condicionantes, es decir, la evolución del entorno del proyecto.

El supuesto básico del arreglo es la causalidad lineal mecanicista de la tecnociencia, es decir, si existe perfecta coherencia en la lógica vertical, las actividades (o sus rendimientos) producirán los resultados u objetivos específicos del nivel inmediatamente superior siempre y cuando la evolución del entorno sea como se previó. Y, si los resultados se obtienen, entonces el objetivo general del proyecto se logrará si la evolución del contexto del proyecto se da de acuerdo a lo previsto. En el sentido horizontal, la lógica relaciona los resultados con sus indicadores de logro, sus medios de verificación y los factores externos condicionantes.

La sencillez extrema del esquema parece ser la razón de su adopción universal como concepto de gestión aplicable a la planificación, seguimiento y evaluación de los proyectos de desarrollo. Aplicado a la planificación de un proyecto se procede iniciando con la determinación de las líneas de acción y actividades asociadas a partir de su objetivo

general. La calidad del plan se mide por la coherencia entre los diversos niveles. En muchos casos, existe un proceso previo de determinación del objetivo del proyecto a partir de la técnica del árbol de problemas.

El esquema ordena igualmente los arreglos organizativos para la implementación del proyecto, en un arreglo institucional jerárquico con el "cerebro" encargado del logro del objetivo general y las "manos y pies" que ejecutan las actividades.

En la otra dimensión, el monitoreo y la evaluación verifican, en diferentes ámbitos espaciales y temporales, la obtención de los resultados y, como consecuencia, la del objetivo general, utilizando los indicadores de logros y sus medios de verificación respetando la lógica horizontal.

Limitaciones de la tecnología del marco lógico

La claridad y sencillez conceptual ha hecho de la tecnología del marco lógico un instrumento privilegiado ya que ofrece una plataforma de acuerdos entre las agencias de cooperación y los agentes ejecutores del desarrollo. Sin embargo, esa sencillez y claridad no se mantienen en la práctica que resulta en general un ejercicio de paciencia y tolerancia ejemplares. Examinemos algunas de sus limitaciones.

i) Aplicación monocultural

La aplicación supone una situación monocultural, es decir, da por descontada la universalidad del concepto y desnuda la relación jerárquica entre las agencias de cooperación y los agentes ejecutores. En efecto, es común en el enfoque de las agencias de cooperación la entrada desde las carencias, destacando en los beneficiarios, un vacío cognitivo, desorden organizativo y prácticas obsoletas e ineficientes. El que esta entrada no es intrínseca de la tecnología del ML lo muestra la necesidad de asociarla con la identificación previa de los problemas mediante la técnica del árbol de problemas para determinar los problemas de distinto nivel que el proyecto se orienta a resolver. En otras palabras, es posible una entrada desde las fortalezas de los beneficiarios del proyecto. Sin embargo, en el horizonte de la plataforma de acuerdos esta entrada no se adopta porque parecería indicar que el proyecto no es necesario ya que, dadas sus fortalezas, los beneficiarios no necesitan "ayuda".

Una entrada por las fortalezas requeriría una reformulación de la noción de proyecto de desarrollo como vehículo de afirmación de las condiciones de buen vivir de la población beneficiaria, es decir, la mudanza de la noción de ayuda a otra de cooperación entre equivalentes. En la visión de las fortalezas de los beneficiarios, los proyectos de desarrollo se orientarían a la puesta de esas fortalezas a servicio de la comunidad global y apoyarían a las comunidades en sus esfuerzos por recuperar el bien vivir entendido en el marco de sus propios códigos culturales.

ii) Paradigma fabril

El paradigma de base del ML es el proceso fabril. Los supuestos son fácilmente reconocibles: i) todas las condiciones de producción están bajo control; ii) el entorno es conocido, estable, o, en general, predecible y, por tanto, eventualmente controlable; y iii) los objetivos (los productos) son claros y delimitados. Bajo esas condiciones, la teoría del proceso ha sido probada y funciona. La jerarquía de objetivos-actividades es perfectamente operativa. Las actividades conducen a los resultados y la obtención de los resultados garantiza el logro de los objetivos. Como prueba de que es el paradigma industrial el que está operando, aducimos la ausencia de teoría explícita de los diversos procesos involucrados en la formulación del marco lógico. En el paradigma industrial, no hay cabida para hipótesis ni prueba. Las pruebas se han realizado antes de la operación, en el proceso de investigación y desarrollo, de modo que los procesos son perfectamente conocidos y tienen resultados ciertos.

La pregunta pertinente pareciera ser: ¿En qué proyectos de desarrollo rural puede funcionar un enfoque de esta naturaleza? La respuesta nos parece clara. En ninguno que conozcamos y, en nuestra opinión, en proyectos de desarrollo con un importante componente ambiental cuya teoría no está formulada en forma explícita ni menos probada, el enfoque llevado a sus consecuencias últimas puede resultar contraproducente.

iii) Jerarquía de valor

La estricta jerarquía conceptual de objetivos, resultados y actividades se encarna en un arreglo organizativo vertical, de

arriba abajo, que muestra la neta división (jerárquica) entre dirección y ejecución, entre trabajo intelectual y trabajo manual, y la jerarquía de valor que entre ellos se establece. El problema no es tanto si la jerarquía es *conceptualmente* útil, lo cual podemos considerar indiscutible, sino en su traslado al terreno valorativo y su implementación en el arreglo organizativo y en la gestión de la intervención.

iv) Condicionamiento de la participación

En ese traslado, la jerarquía se convierte en un atributo de la tecnología que obliga a basar la ejecución del proyecto en un arreglo organizativo externo al entorno en el que se va a desarrollar. En general, el fracaso de los proyectos de desarrollo ha sido atribuido a su origen externo y ajeno a las comunidades de modo que no compromete la participación, ni la adhesión, de los supuestos beneficiarios. El remedio propuesto sobre todo a partir de la década de los 70 fue la participación de los beneficiarios a través de distintos medios. Se ensayó desde esquemas formales de organización hasta programas de investigación y acción con intervención de la población. El esfuerzo no ha probado su sostenibilidad.

v) Exigencia de conocimiento completo

El paradigma fabril supone el conocimiento completo de los procesos que permiten el logro de los resultados. Sin embargo, los proyectos de desarrollo con un importante componente ambiental exigen sintonizarse con la evolución del entorno sobre la que no existe conocimiento cierto. En consecuencia, los proyectos tienen que adoptar un carácter exploratorio especialmente al inicio ya que se enfrenta una situación de radical ignorancia de los procesos en el marco de una situación local que no admite generalizaciones y en la que la tecnociencia no tiene mucho que ofrecer.

Seguramente tampoco el conocimiento tradicional local está articulado en una teoría *general* de los procesos que el proyecto busca fortalecer o debilitar, pero lo interesante es que consiste de saberes locales y circunstanciales de procesos que han sido observados en un período largo y sugieren acciones locales, es decir, es *conocimiento productivo.* El conocimiento tecnocientífico

de los ecosistemas es un *conocimiento de límites o umbrales* sobre procesos que se presentan como oportunidades o amenazas sobre los que no existe, en general, teorías locales.

Las cinco limitaciones citadas del ML invalidan, en nuestra opinión, su aplicabilidad a la gestión de un proyecto como el FIAC, o incluso el DESC. Nuestra propuesta de gestión debía permitirnos superar estas limitaciones, pero ello no era suficiente. Era necesario ir más allá del enfoque de sistemas en la gestión del FIAC. Antes de proceder, es preciso aclarar la limitación intrínseca de la noción de sistema para la gestión del FIAC.

Limitaciones de la noción de proyecto como sistema

Los sistemas se definen por una condición de clausura, que consiste en un propósito o fin que determina los componentes y las relaciones pertinentes y que delimita los bordes del sistema en un entorno. En el enfoque de sistemas, el sistema como totalidad no incluye al entorno. El entorno está restringido como fuente de eventuales perturbaciones y, en general, como fuente de novedad y amenazas u oportunidades. La aplicabilidad de la noción de sistema se funda en la previsibilidad del entorno. En el enfoque de sistemas, la definición del borde, es decir, de la "zona de contacto" es una operación que se efectúa *a priori* y de una vez para siempre que invisibiliza las entidades del entorno. En el paradigma fabril de procesos conocidos y resultados previsibles, esta visión es suficiente. Sin embargo, en los proyectos como los que nos ocupan en los que el entorno cobra un papel clave y sustantivo porque en él se ubican los beneficiarios, quienes detentan el saber, la motivación y las decisiones sustantivas, el enfoque resulta claramente insuficiente. El creciente énfasis de las agencias de cooperación al desarrollo en precisar los impactos de los proyectos es indicativo de la necesidad de un cambio conceptual fundamental. Sin embargo, creemos que esta cuestión básica es constitutivamente insoluble en el enfoque convencional de sistemas.

En efecto, una opción dentro del enfoque de sistemas, es ampliar el sistema trazando una frontera que abarque al conjunto de participantes incluyendo a las comunidades de base. Sin embargo, esto no resuelve el problema y hace explícitas las razones que hacen necesario un radical cambio conceptual:

- los objetivos del sistema así definido no son explícitos y su definición implicaría un delicado proceso político que tendría que reconocer la intrínseca multiplicidad de intereses de los participantes (*stakeholders*), que, por definición, van más allá del proyecto, tanto en alcance como en términos temporales;
- por tanto, los resultados del proyecto serían inherentemente inciertos, más allá del logro conjunto de los participantes institucionales, de manera que la pretensión de supervisión y control jerárquico, implícito en la noción de sistema, pierde sustento ya que
- ella implica un orden que otorgue coherencia a la búsqueda de objetivos. Este orden supone unicidad de fines, estrategia única y procedimientos probados, situación que puede considerarse más bien un punto de llegada que una situación de partida.

3. Características de una gestión culturalmente sensible

Más allá de la manera en que se enfrente el reto ineludible de bosquejar un concepto de gestión adecuado a las nuevas exigencias, debe ser claro que el proyecto que encarna la intervención externa debe concebirse como sistema. Hemos tratado de identificar aquello que es intrínseco al enfoque y aquello que permite opciones diferentes dentro del enfoque en las limitaciones que esbozamos arriba. Este es el punto de partida para caracterizar nuestra propuesta de una gestión cuyas características principales son:

(i) Centralidad de las comunidades

Las comunidades son el centro del programa porque son sus saberes, haceres y quereres lo que lo sustentan y su organicidad y relacionamiento lo que se busca restablecer. Esa organicidad ha mostrado su vigencia y valor por milenios y su regeneración sustentará su relacionamiento en redes de comunidades, no en redes de acompañantes ni entidades externas. ¿Qué pasa cuando la experticia sustantiva que anima las actividades del proyecto no viene del exterior sino de las propias comunidades beneficiarias? Este es el reconocimiento creciente que al así llamado "conocimiento tradicional" en las recomendaciones de convenios internacionales como los dedicados a la Diversidad Biológica y a la Lucha contra la Desertificación. Tenemos el ejemplo de la conservación *in situ* de la diversidad de plantas nativas cultivadas y sus parientes silvestres. En este caso, no se trata sólo de la ausencia de conocimiento tecnocientífico respecto a los procesos

involucrados, sino de la vigencia ancestral de prácticas indígenas que se han probado efectivas por milenios. Esta comprobación fundamenta la centralidad de las comunidades.

(ii) Carácter incremental de la intervención

La centralidad de las comunidades exige que la intervención tenga un papel de facilitación de procesos más amplios que los que se consideran dentro de sus fronteras. Esto significa reconocer que los compromisos y las fronteras se amplian en la medida en que crecen la familiaridad, la confianza y el entusiasmo. A su vez, este papel facilitador implica concebir la relación interna en el proyecto no en términos de una jerarquía fijada en un organigrama que es una opción válida, sino como la opción alternativa de un conjunto de participantes que opera en una red cooperativa de equivalentes, en la que la autoridad y no el poder va adquiriendo un papel rector de acuerdo a las circunstancias. Como consecuencia, la gestión del proyecto se convierte en un gran ejercicio de facilitación para cumplir con su fin.

La facilitación ha sido entendida, en ciertos contextos, como la mediación en la negociación de dos partes en conflicto. A alguien se le otorga autoridad para mediar como facilitador de un diálogo en el que se acuerda condiciones mutuamente aceptables. Las partes tratan de obtener una posición que, en principio, saben que no puede ser unilateral y tratan de obtener una situación menos desventajosa. En la visión incremental, la situación es exactamente opuesta. No hay, en principio, ventaja para unos participantes en desmedro de otros. Puede ser la dispersión y la lejanía geográfica y la imposibilidad de una comunicación cara a cara de participantes que desean cooperar lo que hace necesaria la intervención de un externo encargado de entretejer un trabajo cooperativo que realice las sinergias potenciales. Se trata de lograr la mayor coherencia con la máxima autonomía. Para ello la confianza entre todos los participantes es esencial. El proyecto o programa debería constituirse en un espacio de confianza intercultural.

(iii) Crianza de lo común

El fortalecimiento y la extensión de la organicidad y de las relaciones comunitarias depende de identificar, valorar y criar lo común, lo que nos hace equivalentes en la capacidad de compartir.

(iv) Basado en la comprensión ancestral de la autoridad

La jerarquía es ajena a la vivencia ancestral de las comunidades andino amazónicas que es el "mandar obedeciendo." Por ello, la gestión de una intervención externa culturalmente sensible debe alinearse en la misma comprensión indígena de la autoridad como servicio al *ayllu*. Esto último exige que el proyecto incluya actividades que promuevan la participación de las propias comunidades beneficiarias como interlocutores orgánicos en la zona de contacto. El *plan* del *ayllu* proporciona el espacio y el horizonte adecuados para que la interlocución sea productiva, ya que permite la identificación de los indicadores apropiados para los impactos del proyecto. La exigencia de la organización de las comunidades beneficiarias se da por el doble requisito de una participación con consentimiento informado previo y, en consecuencia, la necesidad del proyecto de dar cuenta sobre sus resultados a una instancia representativa de las propias comunidades.

(v) Aceptación de la complejidad y la incertidumbre

Una gestión apropiada requiere superar la desconfianza en las fortalezas de los supuestos beneficiarios y aceptar con humildad que los externos no tenemos conocimiento cierto de las condiciones locales ni de las consecuencias de nuestra intervención que nos permita hacerla con efectividad por nosotros mismos. La situación se complica cuando se da el paso de ir conceptual y afectivamente más allá de los bordes de la intervención que exige una actitud incremental. En efecto, en la visión incremental, el entorno no es un enemigo que se opone al logro de los objetivos de la intervención, una fuente de obstáculos, perturbaciones o carencias que hay que superar, ni el repositorio de las "externalidades" positivas y negativas del proyecto, sino un pariente que nos ampara y que es preciso criar. Del otro lado de la zona de contacto, están en primer lugar, los "beneficiarios" cuyas fortalezas y básica solidez motivan, sustentan y amparan la intervención.

Los requisitos para una gestión con efectos duraderos se presentan en dos ámbitos: 1) en el ámbito interno que incluye a la zona de contacto, a) respeto y confianza en la cosmovisión que se expresa en las fortalezas de las comunidades; y b) inserción en el *plan* del *ayllu*. El respeto a la cosmovisión local y la confianza en ella como fuente de sabiduría para la crianza del entorno del proyecto no es sólo porque promueve la entusiasta participación de las poblaciones beneficiarias

del proyecto, sino básicamente porque, por lo menos, en el caso de las poblaciones andinas la noción de crianza mutua es consustancial a su modo de vida. Esa crianza expresa una relación ejemplar de las comunidades humanas con la naturaleza que es la sabiduría andina sobre la sustentabilidad del planeta. 2) En el ámbito externo, más allá de la zona de contacto, están a) la crianza del espacio de confianza intercultural destinado al encuentro con las agencias de cooperación y otros actores institucionales externos mediante el ejercicio de la mediación cultural; y b) la proyección conceptual de los resultados del programa a ámbitos más amplios que multiplique los espacios de confianza intercultural y eventualmente los integre.

III. ARREGLOS ORGANIZATIVOS, TOMA DE DECISIONES Y ACOMPAÑAMIENTO

1. Los arreglos organizativos del FIAC

En la organización del FIAC la unidad básica es el microproyecto que solicita y ejecuta una comunidad o un grupo comunitario dentro de un conjunto de líneas de actividad orientadas a la afirmación cultural. La iniciativa comunitaria es diligenciada por un Núcleo de Afirmación Cultural Andino Amazónica (NACA), una organización local que se compromete a acompañar al grupo comunitario en su ejecución, garantizando la documentación y la administración de los fondos exigidas por la transparencia de la rendición de cuentas. Los NACAs y el PRATEC con quien ellos suscriben convenios de cooperación proporcionan los eslabones de una cadena que va de la agencia de cooperación a la comunidad y retorna dando cuenta.

Sobre esa unidad básica se ha tejido los arreglos organizativos en el ámbito local, regional y nacional que dan cuenta de la selección de los microproyectos, la administración de fondos, el acompañamiento de las comunidades por los NACAs, el monitoreo técnico administrativo, la evaluación y la toma de decisiones de diverso nivel. Si bien se concibió una gestión que respeta el criterio de centralidad de las comunidades, un primer esquema operativo fue la centralización de lo administrativo financiero en el PRATEC, suscribiendo éste convenios anuales de ejecución con los NACAs participantes (10) para identificar, facilitar y acompañar la ejecución de las iniciativas comunitarias.

La centralidad de las comunidades habría significado, de tener ellas una modalidad vigente de subscripción y gestión de convenios y financiamiento con instituciones externas, que ellas mismas asuman la total responsabilidad del ciclo de proyectos. Esta no es la situación actual y su puesta en vigor requeriría una gestión dedicada cuya viabilidad convendría explorar. En el caso del FIAC la participación directa de las comunidades se ha sustituido con dispositivos *ad-hoc*: 1) la integración de comisiones de compra con el NACA acompañante; 2) la realización de talleres de reflexión, al inicio para identificar la iniciativa y aclarar el cronograma de realización, y al final, para la evaluación

de los resultados; 3) en el caso de la CONACA, reunión regional de representantes de las comunidades participantes acompañados por los NACAs. Falta instancias representativas de las comunidades y su surgimiento resulta imprevisible. Por ello la orientación general del programa sigue compartida por el PRATEC y los NACAs en un esfuerzo por mantener una escucha atenta de las voces de las comunidades y sus aspiraciones.

Los arreglos organizativos del FIAC continuaron el esquema que el PRATEC desarrolló desde 1995 en asociación con los NACAs. En él, los NACAs firman un convenio con el PRATEC y realizan el acompañamiento de las comunidades y los grupos comunitarios que participan en el programa acordado. El plan de acompañamiento tiene actividades y tareas definidas y el compromiso consiste en realizarlas y dar cuenta de ellas en informes narrativos y financieros periódicos que la administración del PRATEC centraliza y reporta a la fuente financiera. El esquema de funcionamiento es simple y se basa en la confianza y las relaciones de familiaridad que se establece entre todos los participantes. Federica Apffel Marglin (2000) vió en este sencillo esquema la encarnación institucional de un enfoque alternativo a la globalización que promueve una intervención "que permite a la innovación local, arraigada en la experiencia, historia y entorno local, el espacio que urgentemente necesita para encontrar alternativas creativas a la globalización. Esas innovaciones localmente arraigadas, consonantes con la experiencia cultural / histórica de la gente y el conocimiento íntimo y cariño por su paisaje, tienen sólo ellas una probabilidad de sostenibilidad de largo plazo. Recíprocamente, las alternativas de base representan el necesario espacio de ensayo para la viabilidad de la traducción de formas nuevas de conocer en nuevas formas de hacer... En el proceso de encontrar comunidades vivas que luchan por dar vida a alternativas viables, estas nuevas formas de conocimiento serán conducidas a nuevas intuiciones, refinándose y fortaleciéndose. Es de estos encuentros creativos que se gestarán formas efectivas de contrarrestar la globalización desde el nivel local y el nivel global."

Teniendo en cuenta que "para que una experiencia local tenga un alcance global y cumpla con su promesa de constituir un verdadero reto al desarrollo y la globalización, debe estar articulada en una forma que haga visible su potencial más amplio," Apffel Marglin bosqueja un

esquema institucional de tres niveles que teje las interacciones entre a) las comunidades locales; b) las instituciones locales y nacionales que las acompañan y c) una instancia global de cooperación y comunicación.

El primer nivel lo constituyen las instituciones locales que acompañan a las comunidades, que en nuestro caso serían los NACAs. Típicamente estas instituciones se incorporan a las actividades cotidianas de las familias comuneras identificando sus formas de conocer / hacer promoviendo el retorno de formas ancestrales pertinentes mediante el estímulo del recuerdo. En todo momento, estas instituciones tratan de facilitar el flujo de esas actividades cotidianas en un acompañamiento en que son criados por las familias vivenciando la crianza chacarera. No es el enfoque de la asistencia técnica basada en la transferencia de tecnología con énfasis en emprendimientos productivos de monocultivos para la exportación. Entre las actividades que los acompañantes promueven se encuentran las reuniones de reflexión sobre las causas de las manifestaciones locales de la crisis global: el deterioro del entorno local y de su modo de vida mostrando su conexión directa con las fluctuaciones del mercado, el monocultivo y la deforestación. En sus discusiones, "las organizaciones de nivel local aclaran el sentido de la promoción estatal a favor del monocultivo y el cultivo comercial, señalando sus efectos destructivos en el largo plazo. También documentan las prácticas existentes así como las innovaciones emergentes para que sean conocidas y estén disponibles en su área de trabajo mediante la promoción de reuniones de campesinos." Una exitosa iniciativa adicional de este primer nivel institucional en el marco del FIAC ha sido la reunión regional anual de los grupos comunitarios de la sierra centro meridional acompañados por los NACAs que conforman la CONACA con el fin de intercambiar experiencias en la ejecución de las iniciativas. La otra experiencia es la del Programa Titikaka que incluye un componente de iniciativas inspirado en el FIAC y en la experiencia local del Fondo Delegado acompañada por la red NACAs Sur en el altiplano. La experiencia indica, sin embargo, la dificultad de la articulación "horizontal" de los colectivos, sean instituciones como los NACAs o comunidades y grupos comunitarios.

El segundo nivel institucional que constituye la vocación del PRATEC es, para Apffel Marglin, una instancia con un mandato triple: 1) acompañamiento de las instituciones del primer nivel y la promoción del intercambio de experiencias con instituciones de otras localidades;

2) formación de personal, especialmente de las instituciones del primer nivel de modo de ayudarlo a articular las debilidades epistemológicas, ambientales y otras del discurso de la globalización en términos que los habilite a ser interlocutores de los agentes del desarrollo y la globalización y 3) articulación de un discurso regional / nacional basado en las experiencias locales y expresado en "una forma alternativa de conocer y hacer, capaz de regenerar entornos, natural y humano, saludables."

Si se sigue la lógica de la jerarquía institucional, el tercer nivel se identificaría en principio con una instancia internacional de intercambio de experiencias de ámbito regional, continental o planetario. Sin embargo, no es claro que la extensión lógica sea viabie porque no se ve quiénes podrían sustentarlo. No se trata de descalificar la idea, por el contrario. No se puede olvidar, sin embargo, que el empeño del PRATEC y los NACAs se ha hecho posible por apoyo solidario encarnado en personas que actúan individualmente, incluso miembros de instituciones. La razón, podríamos sugerir, es que operar ese tercer nivel necesitaría un arreglo institucional que le de legitimidad, continuidad y propósito, algo difícil de concretar por su carácter alternativo.

2. Toma de decisiones en el FIAC

Sobre este esquema organizativo las decisiones sustantivas sobre el contenido de las iniciativas y su implementación se mantuvo en las comunidades y grupos comunitarios con los NACAs estimulando el recuerdo y la reflexión. La selección de las iniciativas se basó en una preselección de los NACAs, manteniéndose en cartera aquellas que hacían sobrepasar la asignación de fondos a cada zona, para su implementación en cuanto hubiera disponibilidad de recursos. Por contar con toda la información necesaria, el PRATEC estuvo a cargo de la distribución final de los fondos de cada semestre. Las reuniones regionales de evaluación de la CONACA no tuvieron carácter resolutivo, sino de intercambio e información.

En general, destacamos que el FIAC se gestionó en un ánimo que se aleja de las confrontaciones acercándose a los ámbitos de comunidad, hacia lo que se comparte como dones en ánimo de gratuidad. Se inscribe en el movimiento silencioso, la "danza inmóvil" que Eduardo Grillo y Grimaldo Rengifo han caracterizado como la vivencia andina

de la descolonización y que Paul Hawken (2007) ha identificado en los movimientos ciudadanos invisibles que se juntan espontáneamente en protesta en las cumbres mundiales o en sus propios espacios como el Foro Social Mundial.

Lo que la gestión reconoció es que si quiere hacer efectiva la centralidad de las comunidades debería encarnar sus valores. Por ejemplo, debería incorporar lo que en el caso de los quechuas de la comunidad de Quispillaccta, ABA señala como "los valores rectores de nuestra cultura: *kuyapayakuy*, crianza o *uyway*, *ichachu*, *akistu* y cariño (respeto); es decir necesitamos apelar al compromiso y atención cariñosa de los demás, al *ayllu* que no sólo comprende a la comunidad humana sino también a la naturaleza y nuestras deidades, al recuerdo y a la vivencia misma, en una dimensión de *ichachu* (tal vez, quizás, a lo mejor todavía), sobre todo a una confianza suficiente en lo que tenemos y sabemos hacer... El *akistu* nos permite reconocernos con nuestras distintas potencialidades en lugar del recuento de nuestros problemas, es la fuerza generadora de nuevos retos y [de di]solución de las desarmonías que aún subsisten en la crianza de la agrobiodiversidad a nivel familiar y comunal." (PRATEC 2006: 75)

Grimaldo Rengifo aclara: "El *ichacho* supone que no existe un [único] camino sino que existen muchos y el grupo debe escoger aquel que conviene al *ayllu*: tal vez éste o tal vez el otro. Esto implica entender la vida como caminos que se están bifurcando continuamente, y que no siempre se puede escoger, por estar apurado, y no sereno, el camino adecuado para esa circunstancia. Nada está señalado de antemano, no existe un destino irremediable. Existe la posibilidad de desandar lo caminado, volver al tronco e iniciar un nuevo camino, de ir tras el "camino criador" o *uywa ñan* en la expresión de don Marcos Mejía Vilca... El *ichacho* no está para la formación de líderes pues no capacita para el discurso sino para la crianza. Lo que hace el *ichacho* es permitir el brote del recuerdo anclado en siglos de sabiduría y se expresa bajo la forma de una narración criadora en los niños y niñas. El *ichacho* no hace brotar discursos estructurados, sino cuentos, narraciones, que permiten la crianza de los acompañantes, estableciéndose una relación de acompañamiento y crianza mutua... El *ichacho* es un momento también de contraste entre el peso de la tradición con el de soluciones nuevas, originadas en la experiencia de otras comunidades nativas o de sociedades modernas." (Rengifo 2003)

El reto para la gestión fue no sólo el respeto de estos valores sino su adopción como centrales para el proceso de realización del espíritu del programa en su conjunto que es su arraigamiento en la vivencia, aspiraciones, prácticas y formas de buen gobierno de las propias comunidades. Es obvio que ello requerirá cambios no sólo conceptuales o metodológicos sino también actitudinales de todos los actores del programa respecto a la centralidad y frecuencia que adquirirá el tratamiento de lo emergente. La centralidad de las comunidades demanda un radical cuestionamiento de la validez de supuestos que fundamentan la comprensión vigente de la gestión, pero caminar con serenidad el *uywa ñan*.

3. Acompañamiento

El acompañamiento es la modalidad de intervención que los NACAs al constituirse en equipos técnicos jurídicamente reconocidos como organizaciones no gubernamentales (ONGs) adoptaron para realizar su propósito de afirmación cultural andina que reconocía la centralidad del saber y, en general, del modo de vida de las propias comunidades como una vivencia de siempre, valiosa en sí y que era necesario valorizar como un contrapeso cierto al excluyente modelo industrial y urbano de vida buena que encarnaban las propuestas de desarrollo entonces vigentes y que aún se mantiene con retoques y adjetivos. El acompañamiento es una apuesta por "volver a las raíces", por contribuir a actualizar la "vida alegre y sabia de nuestros abuelos". Sin proponérselo, se planteó como alternativa al modelo de investigación acción participativa que tuvo gran acogida y desarrollo en la década de los 80 y 90 y que nos sigue visitando (Chambers 1989 y Scoones y Thompson 1994). Es, también sin proponérselo, la forma que los NACAs encontraron de diluir la "interfaz" o "zona de contacto" entre agentes externos y comunidad (Giesecke 2002). Con el acompañamiento de los equipos técnicos, la intervención de los proyectos se hace mediante el establecimiento de una relación de equivalencia que los comuneros caracterizan como "nadie es más" y cada quien hace lo que hay que hacer. Se va más allá de los esquemas de "participación de los beneficiarios" y de su empoderamiento y apropiación del proyecto de modo de garantizar su "sostenibilidad".

Sobre el acompañamiento existe documentación desde la publicación de *Afirmación Cultural Andina* por el PRATEC en 1993, *Volver a la vida alegre y sabia de nuestros abuelos* de Chuyma Aru en 2006 y los tomos de

Kawsay Mama (10 y 11) que contienen la experiencia de los NACAs que participaron en el Proyecto In Situ y que publicó el PRATEC en 2006.

Como señala la Asociación Bartolomé Aripaylla de Ayacucho, su acompañamiento de la comunidad de Quispillaccta se ha caracterizado por una intervención incremental a las actividades cotidianas de las comunidades de criadores de la agrobiodiversidad. Ellos distinguen tres dimensiones o ámbitos de acompañamiento:

- Primero, en la esfera institucional se trata de aprender a escuchar o desprofesionalizarse, que implica recurrir a nuestra propia vivencia campesina, ser uno más, nos permite aprender los sonidos de la naturaleza, compartir mutuamente las aspiraciones y deseos, ver potencialidades donde otros ven sólo problemas, pero también entender y conocer la realidad de la región desde la perspectiva campesina más que desde nuestra formación profesional. Éste es el proceso de descolonización. Los atributos, cualiades, capacidades y destrezas de un acompañante se consolidan en el grupo, y en el marco del respeto y aprendizaje mutuo. El acompañante es parte del proceso que se impulsa, en él participan colectividades vivas (humana, deidades y *sallqa*), haciendo posible la regeneración de la chacra, del paisaje y de la vida misma...
- La segunda esfera tiene que ver con el modo cómo la persona o el grupo se vincula con los *ayllus* para realizar sus actividades. Este modo se basa en el valor que se le da a la palabra y el *ichachu*... Esto es, reconocer juntos las dificultades en el *ayllu* y conversar el cómo resolver... se trata de estimular el recuerdo y una reflexión sobre su experiencia y contrastarlo con soluciones nuevas...
- La tercera esfera tiene que ver con la emergencia de la sabiduría del acompañado y la formación del acompañante como criador...

El acompañante se caracteriza principalmente por el:

- Compromiso profundo con su pueblo o con el grupo que acompaña.
- Conocimiento profundo de la cultura y agricultura andina, por la propia vivencia campesina más que por su formación profesional.
- Capacidad de sintonía y de escucha.
- Respeto a otras formas de vida o culturas. No tiene una posición confrontacional, sino un diálogo de cosmovisiones diferentes en términos de equivalencia. (PRATEC 2006: 86-87)

En su reciente evaluación del FIAC, Pierre de Zutter (2008) ha destacado una carácterística de los acompañantes, que, en general, permanece invisible: el tratamiento de las expresiones comuneras,

> "… alrededor del FIAC y de la Afirmación Cultural en general, se encontró un esfuerzo real de los acompañantes por recoger y legitimar el propio lenguaje de las familias, haciendo traducciones literales para el castellano.
>
> Además de que esto permite entender mejor a las familias y comunidades, a la cultura, su realidad y sus potencialidades, aporta asimismo muchas pistas para renovar y ampliar los enfoques comunes de desarrollo rural, para convocar a visiones más amplias, más integrales, más profundas. Dos ejemplos.
>
> Uno: en debates actuales se está buscando cómo superar el "manejo de recursos naturales" como simple aplicación de unas cuantas prácticas, por más que se les adjunten calificaciones como "uso racional", "uso cuidadoso", etc.; ¿se trata de entrar a definir una "gestión de recursos naturales"? Alrededor del FIAC se escuchó hablar de "embellecer el paisaje", "hacer florecer el paisaje", "hacer brillar el paisaje"; este tipo de expresión llama a una mirada amplia, muy diferente; por lo de "paisaje" que va mucho más allá de los "recursos naturales"; por lo de "embellecer" y "florecer" que invita a considerar todas las dimensiones de la vida en este paisaje, lo productivo y lo residencial, lo recreativo, lo sagrado de una relación en que se vive con el paisaje en vez de solamente ver el uso y conservación de recursos naturales.
>
> Dos: en la red comunidades – NACAs - PRATEC, se emplea sistemáticamente la expresión "criar" con la que los campesinos designan interrelaciones: "criamos el agua y el agua nos cría", "criamos la chacra". En esta crianza están integradas todas las dimensiones del trabajo con el agua, con la chacra, con el paisaje, con los suelos.
>
> Lo más importante de eso: en vez de palabras "cargadas de sentido" y que pretenden decirlo todo, que por tanto se vuelven cada vez más complejas e inentendibles (por más que se aprenda su definición), esta vez se trata de palabras que, si bien la cultura propia les da un sentido, llaman a que cada uno de los que las emplean o escuchan se vea impelido a brindar "su" sentido si necesario, facilitando así la comprensión mutua, la comunicación." (p. 13)

Esta reinvindicación del "lenguajeo" de los criadores que expresa su cosmovisión es el gesto más revelador de la actitud de afirmación cultural por parte de los acompañantes en tanto expresión de pertenencia a una misma comunidad lingüística. Es más, revela el deseo de pertenecer a una comunidad epistémica, es decir compartir comuneros y acompañantes una comprensión que de ser apropiada y desarrollada con otros actores del programa afirmaría el papel central de las comunidades en la orientación y conceptualización del mismo.

La relación con actores con comprensiones diferentes plantea el tema crucial de la mediación cultural que en el marco de la diversidad cultural debe ir más allá de lo que señala ABA: "[el r]espeto a otras formas de vida o culturas," es decir "no… una posición confrontacional, sino un diálogo de cosmovisiones diferentes en términos de equivalencia." Viabilizar este diálogo en condiciones de equivalencia es, sin duda, el prerequisito de la diversidad cultural y es el reto global del presente.

El acompañamiento del PRATEC

La parte visible del papel del PRATEC ha consistido en prestar apoyo logístico y administrativo, además de la capacitación para una rendición de cuentas transparente. Como institución de segundo piso se ha responsabilizado de centralizar la información y de las cuestiones comunes como la conceptualización del programa, la crianza del audiovisual de modo que resultara para todos una exploración amable de un medio potente y poco familiar.

En particular, la conceptualización del programa y su viabilización han constituido un invisible esfuerzo de mediación cultural con resultados inciertos. En efecto, se trata del diálogo con los miembros de la Comisión Técnica de la agencia de cooperación en torno al mérito del programa. La cuestión se centra en la sostenibilidad de la intervención en que sus resultados hagan innecesaria su continuidad. Para esta posición el FIAC debería ser un programa de mejoramiento económico que asegure a los miembros de las comunidades un incremento continuado de ingresos. La posición cultural fue la recuperación del respeto. Dirimir la cuestión, ciertamente, toma un tiempo y una extensión de la intervención que no disponemos y por ello, el FIAC termina sin una conclusión. Al cabo de la primera fase, tuvimos acceso al informe de una experiencia de gran magnitud en el sudeste asiático. Allí, sobre

todo en los países oficialmente budistas, el desarrollo occidental es criticado por su énfasis en lo material por lo que su comprensión del desarrollo tiene un importante y dominante componente espiritual. El movimiento Sarvodaya en Sri Lanka (Bond 2004) es paradigmático en su planteo del desarrollo comunitario con base en principios budistas y gandhianos. Sarvodaya negoció con el consorcio de financiadores europeos un esquema denominado "modelo de graduación de aldeas en cinco fases" que pretendía caracterizar (y monitorear) un camino gradual de desarrollo de las comunidades con objetivos específicos que permitiera a las aldeas progresar de una etapa a otra, proceso "al que el Movimiento ofrecía servicios específicos en cada etapa. La etapa 1 involucraba el desarrollo de la infraestructura psicológica y social. En esta etapa inicial Sarvodaya asiste a los comuneros a identificar necesidades locales y organizarse para satisfacerlas. Para iniciar la movilización y crear un espíritu comunitario para el desarrollo, el Movimiento facilita un campamento *shramadana* en la aldea." Este campamento fue la idea inicial del Movimiento. Jóvenes que cursan la secundaria hacen una estada *minkando* a una comunidad. "El foco en la infraestructura social es más prominente en la etapa 2, en la cual se ayuda a la gente a organizar los grupos de niños, de madres y otros colectivos Sarvodaya nucleares. Estos grupos forman la base sobre la que se construye las actividades y programas de Sarvodaya… Los promotores de Sarvodaya interactúan con los grupos y conducen cursos de entrenamiento en tópicos como formación docente, entrenamiento en administración, educación en salud y ayuda legal. Algunas veces los líderes aldeanos son llevados a la sede de Sarvodaya para entrenarse."

"La etapa 3 está marcada por la formación de la Sociedad Shramadana de Sarvodaya a nivel de la comunidad. Esta sociedad es la rama local del movimiento mayor. Es un cuerpo legalmente incorporado que puede tener propiedades y realizar proyectos para satisfacer necesidades básicas de la aldea. La formación de la Sociedad es una etapa clave en el desarrollo, porque el Movimiento lo considera como la unidad primordial para el desarrollo local y nacional. En esta etapa el Movimiento también ofrece apoyo tecnológico y ayuda a la aldea a abrir su propia cuenta bancaria."

"Las etapas 4 y 5 representan pasos significativos que pueden ser dados por la Sociedad Sarvodaya de la aldea para hacerse independiente financiera y espiritualmente. La etapa 4 se caracteriza por el inicio de

actividades económicas tales como solicitar préstamos del Movimiento. La etapa 4 está también marcada por el inicio de programas de ahorro y microcrédito auspiciado por la unidad de Servicios de Desarrollo de Empresas Económicas de Sarvodaya. Hacia la etapa 5, se espera que la Sociedad se autogestione y autofinancie de modo que pueda controlar su propio desarrollo. Se espera que una aldea de la etapa 5 ayude a aldeas vecinas que desean empezar el camino gradual al desarrollo." (Bond 2004: 56)

La experiencia de Sarvodaya es interesante, y no porque proporciona una plantilla exitosa. De hecho, Bond hace el comentario que el sistema diseñado no era perfecto como encontraron tanto la organización como el consorcio de agencias cooperantes. La idea clave es la de etapas en la reconstrucción de la organicidad comunitaria que allí, como en los Andes, es lo que se cuida. Las etapas no son genéricas. Aquí en los Andes la primera resultó marcada consensualmente por la "falta de respeto". Su superación señaló un rango de actividades desde pasantías hasta recuperación de rituales. A nadie en las comunidades andino amazónicas les resultaba ajeno o abstracto hablar de esto. Cada quien tenía su forma de caracterizar la etapa. Donde nos detenemos en nuestra observación de la experiencia de Sarvodaya, es ¿qué es lo que sigue? Lo que sigue por cierto debe partir de la comunidad, sobre todo de las que han avanzado más en la superación de la falta de respeto en su seno.

IV. MONITOREO, EVALUACION, CUESTIONES EMERGENTES Y EL PAPEL DEL AUDIOVISUAL

1. Monitoreo y evaluación en la gestión

En el FIAC el monitoreo tuvo el carácter del acompañamiento atento que se orienta no a corregir el sentido o la realización de la acción sino a precisar las preguntas sobre la orientación del programa, a formular las cuestiones emergentes y a proponer los términos de la reflexión sobre ellas. Las preguntas y cuestiones emergentes surgieron de la continua conversación con los monitores y evaluadores externos del programa y se refirieron a temas como la sostenibilidad de la intervención y sus perspectivas. El programa tuvo dos evaluaciones externas (2005 y 2008) orientadas a determinar el mérito de su continuidad.

Preguntas sobre el programa

Las preguntas sobre el programa se han dado, en general, en un marco cultural en el que han prevalecido los criterios del desarrollo entendido como modernización. En consecuencia, la reflexión ha buscado ampliar la comprensión brindando argumentos basados en la cosmovisión de las comunidades andino amazónicas en su expresión cotidiana. En retrospectiva, no ha sido un esfuerzo con resultado feliz porque la seducción no hizo parte de nuestra conversación. No logramos ubicar la conversación en un ámbito de confianza intercultural, a pesar de la insistencia de nuestros evaluadores externos en el carácter cultural del programa.

Tratamiento de las cuestiones emergentes

El monitoreo del programa dio visibilidad a la emergencia de cuestiones imprevistas. En efecto, la concepción inicial del programa llenaba la expectativa de complementar mediante recursos "libres," es decir, sin condicionamiento a un programa prestablecido, la direccionalidad de otros programas "técnicos." Daba la posibilidad de atender sugerencias de las comunidades y grupos comunales de actividades de fortalecimiento comunitario. Esta atención que suponía continuidad en el apoyo y acompañamiento permitieron a los NACAs (APU y CEPROSI,

en particular) la visualización, en la práctica, de las posibilidades de la afirmación cultural. La recuperación de la custodia, el cáliz perdido en el período de violencia en Huarcaya, es el inicio de un proceso de recuperación de fiestas y rituales ancestrales que son centrales a la organicidad comunal y a la seguridad de las cosechas. En el caso de Raqchi, Cusco, la recuperación de la vestimenta de las autoridades tradicionales fue el paso inicial del fortalecimiento de la organicidad comunal y la recuperación de la identidad. Una consecuencia de la reflexión es que el FIAC no es complementario sino desencadenante de procesos de afirmación cultural en las comunidades.

Un emergente en el período del FIAC fue la aceptación oficial de la existencia de una crisis climática de origen antropogénico. Las comunidades participantes en el FIAC no habían esperado la declaración oficial. Como se documenta en nuestra sistematización de la experiencia de la CONACA, las iniciativas se orientaron mayoritariamente a la puesta en práctica de medidas adaptativas al cambio climático consecuentes con el diagnóstico consensual de las comunidades andino amazónicas que lo atribuía a la generalizada falta de respeto: a la naturaleza, a las deidades y hacia y entre los humanos. En retrospectiva, nos damos cuenta de que las comunidades y grupos comunitarios participantes han actuado en función de ese diagnóstico y han ofrecido, en la práctica, ejemplos de iniciativas que pueden inspirar su réplica a nivel global.

El papel del audiovisual en la gestión

En esta sección abordamos el tema del audiovisual en la gestión. La producción y utilización de videos tuvieron inicio con el FIAC en el abordaje de la afirmación cultural. En la primera evaluación externa del programa, Alberto Giesecke (2005) dio cuenta de la forma en que las comunidades y los NACAs adoptaron y usaron la tecnología con el apoyo técnico y logístico del PRATEC:

> "Los videos son un tema muy especial. Este componente se ejecuta con los 20 NACA y no con los 10 con los que se ejecutan las iniciativas. Esto hace aparente una natural y sutil tensión entre una "propuesta" para insertar este medio en la vida de las comunidades y el uso de los videos en torno a la comunicación de las iniciativas de afirmación cultural. Como se puede apreciar, la relación videos / comunidad es

un tema de mayor envergadura y que va mas allá del FIAC. Esto no obstante, el que se le de una importancia básica en el FIAC, debe ser visto como un importante paso en dirección a incorporar esta tecnología o artesanía en la dinámica de las comunidades. Sin embargo, desde el punto de vista de la evaluación interesa ver cómo vivencian las comunidades los videos en relación a sus iniciativas, y cuál es la incidencia del video en la definición y ejecución de las iniciativas.

En lo que he podido percibir la elaboración del video ha girado en torno a las relaciones entre el NACA y la comunidad, es decir con el espacio de conversación sobre la afirmación cultural.

Desde el punto de vista del FIAC el video puede ser un medio muy útil e importante para apoyar las conversaciones locales y regionales. Como lo ilustra la experiencia de APU, facilita el proceso de recordar y recuperar las costumbres de los abuelos. Es el caso de las cruces que tomó un tiempo de varios años de filmación y conversación a partir de las imágenes no editadas para conversar lo que faltaba hacer. Los videos editados pueden cumplir el papel de pasantías audiovisuales y de "despertadores" en las relaciones con otras localidades. De esto hay varios ejemplos (Huarcaya con Huanta y la fiesta de las cruces). Este uso del video se puede procesar con medios locales y con el apoyo de la edición desde Lima. Acá se trata de la inserción del video en la vida de la comunidad como expresión del proceso de recordar y recuperar las costumbres, esto es, como un incentivo para la conversación. Debe tenerse en cuenta que el video es un medio fuerte que transmite presencias y sentimientos como dice Maja. En este sentido los videos editados son útiles para transmitir lo que ocurre en un lugar en otro, a modo de pasantía.

Desde el punto de vista de las iniciativas, el espacio para la conversación en el proceso de afirmación cultural debe prestar atención a los requerimientos específicos de los involucrados en cuanto a los videos. Maja refiere que en Puno recibió un comentario sobre un video en el que se presenta un ritual: "Me interesa conocer las palabras con las que se le habla al Apu," manifestó uno de los espectadores involucrados. Yure refirió de un comunero mayor de San Lorenzo quien dijo estar interesado en hacer un video en el que él enseñaría a los jóvenes cómo es la música y cómo son los

> tonos para las diferentes ocasiones ya que una es la tonada para llamar el agua, otra en los matrimonios, otra en la herranza y así sucesivamente. En este sentido debe tenerse presente que el video, desde el punto de vista del FIAC, debe tener como referencia básica la relación de acompañamiento entre el NACA y la comunidad." (Giesecke 2005: 16-17)

Para la primera fase del FIAC, la referencia básica del video fue el acompañamiento de los NACAs, de manera que las prioridades fueron la "pasantía virtual" para animar la recreación de las iniciativas y la forma de llevarlas adelante. Pero, en la segunda fase, la pregunta se formuló en forma más amplia: *¿Cuál es el impacto sobre personas exteriores al proyecto, sean actores del campo del desarrollo o no (universidades, contactos extranjeros, ONGs locales, políticos y administraciones, festivales)?* La evaluación externa de Pierre de Zutter en el 2008 consigna:

> "Según testimonios, el impacto [del audiovisual] es de información y motivación, pero la parte audiovisual es insuficiente para tener impactos mayores (comprometer, concertar acciones y colaboraciones, etc.). Para ello se necesita articular el aprovechamiento de los audiovisuales con todo un trabajo sistemático en cultivar dichas relaciones (información detallada sobre mecanismos concretos del FIAC, apoyo en permear los ambientes en que se desenvuelven dichas personas exteriores, etc.). Sólo con una verdadera política de difusión, que incluya diversos medios y técnicas, se podría alcanzar mayor impacto." (p. 76)

Es evidente que con el tiempo las expectativas rebasaron el marco del FIAC. Las expectativas tuvieron una confirmación, una situación emergente, resultado de la estrategia de inclusión de todos los NACAs en la adopción de la tecnología que fue el papel que desempeñó un video producido por Wamanwasi "¿Acaso comemos plata?" en la galvanización de la acción de la sociedad civil de San Martín para frenar la apropiación del territorio comunal ancestral por las corporaciones petroleras. El video fue producido fuera de todo programa, por el compromiso de Wamanwasi con las comunidades que acompaña. Más allá del reconocimiento internacional y su innegable impacto, la pregunta que se mantiene en pie para el área audiovisual, cuya importancia fue reconocida por las dos evaluaciones externas del FIAC, es sobre su papel. ¿Debe darse en el marco de una política sistemática

de difusión o se trata de un recurso cuyo impacto es estrictamente coyuntural e imprevisible y depende siempre de un marco mayor que define su oportunidad? Con seguridad, desde el punto de vista de la gestión, la efectividad exigía una difusión más sistemática que no se dio porque rebasaba la competencia institucional.

Lo que pudimos reconocer y valorar, desde el punto de vista de la gestión del FIAC, es el papel del audiovisual en la generación y mantenimiento de nuestro entusiasmo y convicción (comunidades, grupos comuntarios, NACAs y PRATEC) de la validez de la afirmación cultural como buen vivir. Se trata de un inmejorable medio para conectar mundos, un instrumento de la diversidad cultural.

V. LA GESTION COMUNITARIA DEL FIAC

El FIAC tiene vocación de autogestión, es decir, de una intervención que se integra, hasta invisibilizarse, en la vida cotidiana de las comunidades. Esta vocación provoca una tensión con la realidad institucional formal. Las comunidades, los NACAs y el PRATEC tienen un estatuto formal en la legislación nacional cuyo ejercicio, por el momento, no facilita la afirmación cultural. En efecto, dada la opción de basarse en los propios saberes de las comunidades y requerir por tanto fondos sólo para algunos elementos de origen externo, el requerimiento de asistencia técnica es prácticamente nulo. La modalidad de gestión del PRATEC y los NACAs trata de alinearse con la comprensión de la autoridad como "mandar obedeciendo."

1. Mecanismos de consulta

Dada la simplicidad de los arreglos organizativos, fue posible que la toma de decisiones respecto, por ejemplo, a la selección de las iniciativas fuera de las propias comunidades, aunque la participación de las comunidades estuviera mediada por los NACAs. El único criterio mantenido por el PRATEC y los NACAs fue que las iniciativas fueran de afirmación cultural en algunas de las líneas de actividades listadas en la convocatoria anual. El acompañamiento de los NACAs ha sido crucial en este sentido.

La interlocución en la zona de contacto

La figura del acompañamiento de los NACAs surgió en el proceso de búsqueda de un esquema de gestión del programa. En efecto, la propuesta inicial del PRATEC fue la regionalización del programa (sierra centro meridional) con el propósito de explorar la viabilidad de la organicidad regional mediante un programa de microproyectos, en buena cuenta, un FIAC regional. TPM insistió en un alcance nacional del programa y el arreglo organizativo resultante fue un esquema centralizado con un coordinador en el PRATEC. Este arreglo fue desechado a favor del esquema que finalmente se adoptó con los NACAs en condición de interlocutores y acompañantes de las comunidades. Debido a la existencia de otros proyectos, los escasos fondos asignados

para el acompañamiento no afectaron su continuidad ya que los NACAs estaban en condiciones de brindar un acompañamiento de calidad. Esta situación cambió sustantivamente en la segunda fase del programa cuando los NACAs debieron asumir parte importante del costo del acompañamiento. La importancia del acompañamiento continuo se ha apreciado no sólo en este caso sino en otros, como el programa regional Titikaka, que incluye un componente de microproyectos de afirmación cultural.

2. Red PRATEC / NACAs / comunidades

Los hallazgos de la primera fase dieron pie a la expectativa de una segunda fase que promoviera una profundización de las relaciones comunidades / NACAs / PRATEC en la forma de una red institucional operativa. Es cierto que la segunda fase "permitió entrar a más intercambios y conversaciones entre comunidades, entre NACAs, pero no ha permitido mayor fortalecimiento en la medida en que coincidió con el final de otros proyectos: más bien brindó oportunidad de permanencia del acompañamiento y de ciertas acciones en comunidades. Un proyecto como el FIAC no puede, solo, ser factor principal de fortalecimiento, sino en forma articulada a otras actividades e ingresos." (de Zutter: 76)

La formación de colectivos de NACAs en la última década ha probado ser un esfuerzo difícil de evaluar. Más cierto parece el esfuerzo de promover redes de comunidades mediante visitas mutuas. Requiere un acompañamiento dedicado y desinteresado y modalidades que se debe explorar y documentar. El programa binacional Titikaka se ha propuesto esta exploración y debe ofrecer resultados en este año.

Hacia la apropiación comunera de la gestión

¿Cómo hemos de entender que un programa sea de las comunidades y no para ellas? La cuestión no es trivial y se encuentra en la base de los reparos a los diversos esquemas de participación. Como ilustra la experiencia del programa DESC, no es suficiente que el programa sea parte de la agenda de una organización indígena como AIDESEP. El FIAC, hemos visto, logra un alto grado de participación por la confianza que en sus iniciativas depositan las comunidades andino amazónicas que pueden realizar algunos de sus "sueños", gracias

al dedicado acompañamiento de los NACAs. Las características y calidad del acompañamiento han merecido un excelente análisis de los evaluadores externos, Alberto Giesecke (2005) y Pierre de Zutter (2008). Sin embargo, y bajo diversas formas, surge la pregunta de lo que hace falta ya no para que el programa de iniciativas se sostenga sino la misma afirmación cultural de las comunidades. Creemos que el mérito del FIAC más allá de mostrar la viabilidad y deseabilidad de una modalidad de intervención para el desarrollo comunitario es permitir el planteamiento de la cuestión de fondo, ya no la participación en las decisiones y en la gestión, sino la aceptación de la sociedad mayor de su comprensión de lo que constituye "buen vivir" en las condiciones específicas del territorio que nos ha tocado habitar.

Referencias

Apffel Marglin, Federica. 2000

"A Three-Tiered Approach to Creating Alternatives to Globalization", ms., Northhampton, MA: Center for Mutual Learning,

Arzu, Cinzia y otros. 2008

Pueblos indígenas y participación en la Amazonía peruana: El programa DESC. Lima: AIDESEP-Terra Nuova.

Bond, George D. 2004

Buddhism at Work: Community Development, Social Empowerment and the Sarvodaya Movement. Bloomfield, CT, USA: Kumarian Press

COMPAS / AGRUCO. 1998

Plataforma para el Diálogo Intercultural sobre Cosmovisión y Agricultura. La Paz, Bolivia: COMPAS - AGRUCO, 220p.

de Zutter, Pierre. 2008

"Evaluación del FIAC (Fondo de Iniciativas de Afirmación Cultural Andino Amazónica". Informe a Tradiciones para el Mañana. Manuscrito

Chambers, Robert, Pacey, A. y L.-A. Thrupp. 1989

Farmer First: Farmer innovation and Agricultura Research. Londres: Intermediate Technology Publications.

Giesecke, Alberto. 2002

Examen de gestión del Proyecto Conservación in situ de plantas nativas cultivadas y sus parientes silvestres. Informe de asesoría. Lima: Proyecto In Situ.

_____. 2005

Evaluación externa del proyecto Fondo de Iniciativas de Afirmación Cultural Andino Amazónica (agosto 2002-julio 2005). Informe de consultoría para Tradiciones para el Mañana. Lima: TPM.

Hawken, Paul. 2007

Blessed Unrest. Nueva York: Viking Penguin.

PRATEC. 2006

Reflexiones sobre el Proyecto "Conservación in situ de los cultivos nativos y sus parientes silvestres" PER/98/G33 (2001-2005)-Tomo I. Lima: PRATEC.

Rengifo, Grimaldo. 2003

"Globalización, escuela y mediación intercultural en los Andes del Perú." Lima: PRATEC. Manuscrito.

Scoones, Ian y John Thompson. 1994

Beyond Farmer First: Rural people´s knowledge, agricultural research and extension practice. Londres: Intermediate Technology Publications.