

ALLIN KAWSAY

MANUAL OPERATIVO

El Camino Firme — Cómo la Visión Se Hace Realidad

Documento complementario del Documento de Visión Allin Kawsay

Presentado por Amistad Sagrada

Pisac, Valle Sagrado, Perú · 2026–2030

Allin Kawsay — La Buena Vida, Vivida Bien Juntos

ÍNDICE

Lo que contiene este manual

APERTURA — De la Visión a la Tierra	5
APERTURA — Prólogo: De la Visión a la Tierra	6
APERTURA — Cómo Usar Este Manual	6
APERTURA — Los Principios Operativos	7
 PARTE UNO — Gobernanza y Fundamento Legal	 9
CAPÍTULO 1 — Estructura Organizativa	10
CAPÍTULO 2 — El Consejo Directivo Comunitario	11
CAPÍTULO 3 — La Junta Directiva	12
CAPÍTULO 4 — Funciones y Responsabilidades	13
CAPÍTULO 5 — Rutas Legales y de Acreditación	14
CAPÍTULO 6 — Acuerdos sobre Tierra y Propiedad	15
 PARTE DOS — El Método de Vinculación Comunitaria	 17
CAPÍTULO 7 — La Manera de Amistad Sagrada	18
CAPÍTULO 8 — Entrar en una Comunidad, Paso a Paso	19
CAPÍTULO 9 — Trabajar con la Comunidad	20
 PARTE TRES — Los Nueve Pilares en la Práctica	 22
CAPÍTULO 10 — Pilar I — Educación	23
CAPÍTULO 11 — Pilar II — Sanación Natural	25
CAPÍTULO 12 — Pilar III — Soberanía Alimentaria e Hídrica	26
CAPÍTULO 13 — Pilar IV — Regeneración Cultural	28
CAPÍTULO 14 — Pilar V — Empoderamiento de la Juventud	29
CAPÍTULO 15 — Pilar VI — Cuidado de los Ancianos	31
CAPÍTULO 16 — Pilar VII — Economía Comunitaria	32

CAPÍTULO 17 — Pilar VIII — Las Comunidades de Montaña	33
CAPÍTULO 18 — Pilar IX — La Expansión	35
CAPÍTULO 19 — Transversal — Operaciones de Reforestación	36
CAPÍTULO 20 — Transversal — Reciclaje y Cero Residuos	38
CAPÍTULO 21 — Transversal — Tecnología y Soberanía Digital	39
PARTE CUATRO — Construcción e Infraestructura	42
CAPÍTULO 22 — Principios de Construcción	43
CAPÍTULO 23 — El Campus de Písaq	44
CAPÍTULO 24 — Infraestructura en las Comunidades de Montaña	45
CAPÍTULO 25 — Gestión de la Construcción	46
PARTE CINCO — Las Cuatro Fases: Cronograma de Implementación	47
CAPÍTULO 26 — Fase I — Año Uno: Fundación	48
CAPÍTULO 27 — Fase II — Año Dos: Construcción	49
CAPÍTULO 28 — Fase III — Integración	50
CAPÍTULO 29 — Fase IV — Florecimiento	51
CAPÍTULO 30 — Ruta Crítica y Dependencias	52
PARTE SEIS — Alianzas y Relaciones Externas	53
CAPÍTULO 31 — Relaciones con el Gobierno	54
CAPÍTULO 32 — Alianzas Institucionales y con ONG	55
CAPÍTULO 33 — El Ecosistema Aliado	56
CAPÍTULO 34 — Marcos de Acuerdos de Alianza	58
PARTE SIETE — Operaciones Financieras y Administración	60
CAPÍTULO 35 — Cómo Fluyen los Fondos	61
CAPÍTULO 36 — Presupuesto y el Modelo de Fases Móviles	62
CAPÍTULO 37 — El Modelo de Financiamiento Híbrido en Operación	64
CAPÍTULO 38 — Transparencia, Informes y Auditoría	65

PARTE OCHO — Medición, Aprendizaje e Informes	67
CAPÍTULO 39 — Los Indicadores de Impacto	68
CAPÍTULO 40 — Recolección de Datos y Periodicidad	70
CAPÍTULO 41 — Informes a la Comunidad, la Junta y los Financiadores	71
CAPÍTULO 42 — Ciclos de Aprendizaje Adaptativo	72
 PARTE NUEVE — Gestión de Riesgos	 73
CAPÍTULO 43 — El Registro de Riesgos	74
CAPÍTULO 44 — Protocolos de Mitigación y Planificación de Contingencias	76
 APÉNDICES — Plantillas y Herramientas de Trabajo	 78
APÉNDICE A — Consejo Directivo Comunitario — Estatuto y Protocolo de Reuniones	79
APÉNDICE B — Marcos de Acuerdos de Uso de Tierra y de Alianzas	80
APÉNDICE C — Descripciones de Funciones	81
APÉNDICE D — Plantillas de Protocolos de Programa y de Ingreso a la Comunidad	82
APÉNDICE E — Plantillas de Informes e Impacto	83
APÉNDICE F — Lista de Verificación y Guía de Secuencia de Construcción	83
APÉNDICE G — Glosario Quechua	84

APERTURA

De la Visión a la Tierra

APERTURA

Prólogo: De la Visión a la Tierra

El Documento de Visión cuenta la historia de Allin Kawsay — por qué importa este trabajo, en qué espera convertirse y el espíritu que lo sostiene. Habla al corazón. Este manual es su documento complementario, y habla a las manos. Su tarea es más acotada y más práctica: poner por escrito, con claridad y honestidad, cómo la visión se hace realidad — las estructuras, las secuencias, los acuerdos y el trabajo cotidiano que convierten una hermosa intención en una escuela que abre sus puertas, un manantial que corre limpio, un anciano que recibe una comida caliente.

Nada de lo aquí escrito reemplaza al Documento de Visión; los dos están hechos para sostenerse juntos. Donde el Documento de Visión dice *qué* y *por qué*, este manual dice *cómo*, *quién*, *en qué orden* y *bajo qué principios*. Leído por sí solo, es un plan de trabajo. Leído junto a su compañero, es el fundamento completo de todo lo que Allin Kawsay está construyendo.

Está escrito para ser vivido — para volver a él, anotarlo y hacerlo crecer. Allin Kawsay es un proceso vivo, no un plano fijo, y este manual está hecho para moverse con él.

APERTURA

Cómo Usar Este Manual

Este manual está organizado para que cualquier persona — un nuevo miembro del equipo, una organización aliada, un financiador que realiza una diligencia cuidadosa o un líder comunitario — pueda encontrar la parte que necesita y comprenderla sin leerlo entero. La Parte Uno establece el fundamento legal y de gobernanza. La Parte Dos describe el método por el cual Allin Kawsay entra y trabaja junto a una comunidad. La Parte Tres toma cada uno de los nueve pilares y expone cómo funciona en la práctica. Las Partes Cuatro a Nueve abarcan la construcción, el cronograma por fases, las alianzas, la administración financiera, la medición y el manejo honesto del riesgo. Los apéndices contienen las plantillas reutilizables.

Una nota sobre lo que está —y lo que aún no está— escrito aquí

Allin Kawsay está en el umbral de su primera fase. El equipo profesional pronto será convocado, reunido y confirmado; las fechas exactas dependen de cuándo llegue el financiamiento; muchas cifras solo se precisarán a medida que el trabajo se despliegue en el terreno. Este manual no inventa esos detalles, y no necesita hacerlo. Donde algún día vivirá un nombre, una cifra o una fecha, el manual nombra en su lugar la *función*, la *secuencia* y el *detonante* — «una vez reunido el equipo», «al comienzo del Año Uno», «cuando se firme el acuerdo de tierra». Está escrito para estar listo: un marco lo bastante firme para sostener los detalles que el equipo traerá a medida que la manifestación se vaya precisando.

APERTURA

Los Principios Operativos

Cómo se hace el trabajo — el método bajo cada capítulo

Antes de cualquier estructura o calendario, Allin Kawsay se apoya en un puñado de principios que rigen cómo se toma cada decisión y cómo se realiza cada acción. No son abstracciones; son el método de trabajo, y el resto de este manual no es más que su aplicación a lo largo de nueve pilares y cuatro fases.

Ayni, Mink'a, Ayllu — reciprocidad, trabajo compartido, comunidad

Estos tres principios andinos son el sistema operativo. **Ayni** — la reciprocidad sagrada — significa que el trabajo es un intercambio, no una dádiva entregada desde arriba: lo que se da regresa, y la comunidad da tanto como recibe. **Mink'a** — el trabajo colectivo por el bien común — significa que el trabajo se hace juntos, con muchas manos. **Ayllu** — comunidad — significa que el todo, y no el individuo, es la unidad de decisión y de beneficio. Cada protocolo de este manual es una expresión de estos tres.

Escuchar primero

Nada se lleva a una comunidad antes de que sea pedido. La secuencia siempre comienza por escuchar — a los niños, a los ancianos, al Consejo Directivo Comunitario — y solo entonces avanza hacia proponer, acordar y construir. La comunidad define sus propias prioridades.

Consentimiento y propiedad de la comunidad

Los programas se diseñan por, con y para la comunidad — nunca escenificados, nunca impuestos. La tierra que poseen las comunidades de montaña sigue siendo suya. Las decisiones de consecuencia pasan por el Consejo Directivo Comunitario por consenso.

Trabajo local remunerado y saberes honrados

Los miembros de la comunidad reciben una paga justa por su trabajo, y los guardianes del saber tradicional son contratados formalmente y remunerados como los maestros y las autoridades que son. El beneficio económico de construir Allin Kawsay permanece dentro del valle.

El agua primero, siempre

En cada sitio y en cada comunidad, los sistemas de agua se aseguran antes que cualquier otra construcción mayor. Es el primer principio de la secuencia de obra y nunca se omite.

Nadie queda atrás

Las doce comunidades de montaña, cada anciano, cada niño. La medida del trabajo no son sus obras más vistosas, sino si se alcanza a los más olvidados. Todo el arco de las cuatro fases se inclina hacia esto.

Transparencia

Cada dólar se documenta y se informa. El impacto se mide con honestidad, incluyendo lo que queda corto. Las cuentas se comparten con la comunidad en quechua y español, y con los financiadores en su totalidad. La confianza se trata como el activo más valioso del proyecto, y se gana a la luz del día.

PARTE UNO

Gobernanza y Fundamento Legal

Antes de que se enseñe una sola clase o se levante un solo muro, Allin Kawsay necesita un cuerpo que lo sostenga: una forma legal que el mundo reconozca, una manera de decidir juntos que mantenga a la comunidad en el centro, y acuerdos claros sobre quién carga con qué. Esta Parte sienta ese fundamento. Describe la organización, los dos cuerpos que la gobiernan, las personas que la dirigen día a día, las rutas legales y de acreditación que hacen oficial el trabajo, y los acuerdos de tierra que lo enraízan en el lugar. Nada del resto de este manual —ningún pilar, ninguna fase, ningún edificio— puede sostenerse sin lo que aquí se establece primero.

CAPÍTULO 1

Estructura Organizativa

El vehículo y la visión; la ONG; y cómo se sostiene la autoridad.

El vehículo y la visión

Dos nombres están en el centro de este trabajo, y conviene tenerlos claros. **Amistad Sagrada** es la organización —el cuerpo legal, fundado en 2009, que tiene las cuentas, firma los acuerdos, emplea al equipo y responde ante la ley. **Allin Kawsay** es la visión que Amistad Sagrada lleva —el marco regenerativo de nueve pilares descrito en el Documento de Visión. Amistad Sagrada es el vehículo; Allin Kawsay es lo que transporta. Cada contrato, título y registro de este manual lo mantiene Amistad Sagrada en nombre de la visión y de las comunidades a las que sirve.

La transición a una ONG plenamente registrada

Una tarea operativa temprana es completar la transición de Amistad Sagrada hacia una organización no gubernamental plenamente registrada bajo la ley peruana. No es un cambio de corazón ni de misión; es un cambio de estatus. La condición formal de ONG es lo que permite a la organización recibir financiamiento institucional y filantrópico, tener tierra y propiedad a su propio nombre, entablar alianzas formales con el gobierno y las universidades, y obtener las acreditaciones que la escuela y el centro de sanación requieren. Es fundacional, y pertenece al trabajo más temprano del Año Uno.

Tres centros de autoridad

Allin Kawsay se gobierna mediante tres cuerpos, cada uno con un tipo distinto de autoridad, diseñados de modo que ninguno pueda imponerse sobre los demás:

- **El Consejo Directivo Comunitario** sostiene la *legitimidad y la dirección enraizadas*. Es la voz de la comunidad —ancianos, padres y madres, jóvenes, autoridades tradicionales y representantes de las comunidades de montaña— y fija las prioridades, aprueba lo que se construye y se enseña, y resguarda la integridad cultural del conjunto. (Capítulo 2.)
- **La Junta Directiva** sostiene la *responsabilidad fiduciaria, legal y estratégica*. Asegura que la organización sea sólida, legal y bien administrada, y apoya la recaudación de fondos y las

relaciones externas. (Capítulo 3.)

- **El Equipo Operativo** sostiene la *ejecución*. Dirigido por el Gerente de Proyecto, lleva a cabo el trabajo diario a lo largo de los pilares, dentro de la dirección fijada por el Consejo y la responsabilidad que sostiene la Junta. (Capítulo 4.)

La relación entre ellos es deliberada. La legitimidad fluye *hacia arriba* desde la comunidad, a través del Consejo, y no *hacia abajo* desde financiadores externos o el personal. La Junta protege la integridad legal y financiera de la organización, pero no fija las prioridades de la comunidad. El equipo sirve a ambos. En términos andinos, la estructura es un *ayllu* —un todo cuyas partes se sostienen entre sí— y no una pirámide.

CAPÍTULO 2

El Consejo Directivo Comunitario

El corazón de la gobernanza: quién lo integra, cómo decide y qué resguarda.

El Consejo Directivo Comunitario es el cuerpo que mantiene a Allin Kawsay fiel a su primer principio —que el trabajo es *por, con y para* la comunidad, nunca impuesto sobre ella. Es el lugar donde la propia voz de la comunidad gobierna la visión que lleva su nombre.

Quiénes integran el Consejo

El Consejo se compone de quienes portan el saber, la responsabilidad y el futuro de la comunidad:

- Ancianos respetados y guardianes del saber tradicional
- Padres, madres y representantes de las familias de Písaq
- Representantes de la juventud, para que la generación a la que se sirve tenga un asiento
- Autoridades tradicionales y líderes comunitarios
- Al menos un representante de cada una de las doce comunidades de montaña, para que ninguna se gobierne en ausencia de las demás

Cómo se conforma el Consejo

El Consejo no se nombra desde afuera. Sus miembros se identifican y se asientan a través de las propias estructuras existentes de las comunidades y en consulta abierta, honrando la autoridad tradicional y la manera en que cada comunidad ya reconoce a sus líderes. Esta conformación es uno de los primeros actos del Año Uno, y se hace con paciencia —un Consejo reunido con prisa no portaría legitimidad real.

Cómo decide el Consejo

Las decisiones se toman por **consenso**, en consonancia con el *Ayni* y la *Mink'a* —las prácticas andinas de reciprocidad y trabajo compartido aplicadas a la gobernanza. El objetivo no es que una mayoría estrecha imponga su voto a una minoría, sino una decisión que la comunidad pueda llevar junta. Cuando el acuerdo aún no está maduro, el asunto se reserva, se discute más y se retoma —la relación nunca se gasta en aras de la rapidez. El Consejo se reúne con un ritmo regular, con encuentros adicionales según lo requiera el trabajo, y mantiene un registro escrito sencillo de sus decisiones en quechua y español.

Subcomités

Para llevar el trabajo detallado, el Consejo forma subcomités alineados con los pilares —educación, sanación natural, alimentación y agua, cultura, juventud, cuidado de los ancianos, economía comunitaria— y un subcomité dedicado al reciclaje y cero residuos. Cada subcomité lleva su trabajo de vuelta al Consejo pleno para el consenso, de modo que el detalle se delega mientras la dirección permanece entera.

Qué resguarda el Consejo

El Consejo fija las prioridades de la comunidad y el orden en que se persiguen; aprueba el diseño de los programas y la infraestructura antes de que avancen; resuelve disputas; revisa los informes de avance y de gasto; y, por encima de todo, resguarda la integridad cultural del trabajo —asegurando que lo que se hace sea genuino para la comunidad y nunca escenificado para ojos ajenos.

CAPÍTULO 3

La Junta Directiva

Supervisión fiduciaria, responsabilidad legal y apoyo estratégico.

Donde el Consejo Directivo Comunitario sostiene la dirección de la comunidad, la Junta Directiva sostiene la integridad de la organización. Su labor es fiduciaria y estratégica: asegurar que Amistad Sagrada sea legal, financieramente sólida, bien gobernada y capaz de cumplir sus promesas tanto a los financiadores como a las comunidades.

Composición

La Junta reúne a miembros locales, nacionales e internacionales cuya pericia se complementa entre sí —que abarca típicamente derecho, finanzas y contabilidad, educación, salud, gobernanza de organizaciones sin fines de lucro y recaudación de fondos. La membresía local mantiene a la Junta enraizada en la realidad del valle; la membresía nacional e internacional abre puertas, aporta rigor técnico y fortalece la credibilidad ante financiadores y aliados.

Funciones

- Supervisión fiduciaria de las finanzas, los activos y el cumplimiento legal
- Aprobación de presupuestos y compromisos mayores, y revisión de las cuentas auditadas
- Orientación estratégica sobre crecimiento, alianzas y sostenibilidad
- Apoyo al esfuerzo de recaudación de fondos y a las relaciones externas de alto nivel
- Custodia de la misión de la organización y de su responsabilidad ante sus compromisos

Cómo se relacionan la Junta y el Consejo

Los dos cuerpos son complementarios, no uno por encima del otro. El Consejo sostiene la legitimidad comunitaria y fija las prioridades; la Junta sostiene el deber legal y fiduciario y asegura que existan los medios para perseguirlas bien. Se relacionan de modo que ninguno se imponga sobre la comunidad: la Junta no fija la agenda de la comunidad, y el Consejo es apoyado —no limitado— por la custodia de la Junta. La Junta se reúne en un ciclo regular e informa con transparencia.

CAPÍTULO 4

Funciones y Responsabilidades

El equipo operativo que lleva el trabajo diario, y cómo se reúne.

La dirección y la supervisión se hacen reales a través de personas que hacen el trabajo cada día. El equipo operativo es deliberadamente profesional —este es el cambio de escala que describe el Documento de Visión— y se reúne a medida que el financiamiento lo permite, aproximadamente en el orden siguiente. Los nombres llegarán; las funciones ya están claras.

Las funciones centrales

Gerente de Proyecto. El tejido conectivo de toda la empresa —la función que enlaza a la comunidad, al equipo, a la Junta y al mundo institucional del gobierno, los organismos de acreditación y los aliados. El Gerente de Proyecto lleva las operaciones, la secuencia y la responsabilidad por la entrega, y es una de las primeras funciones en cubrirse.

Recaudador de Fondos (con base en EE. UU.). Un profesional dedicado que lleva la campaña de capital a fundaciones filantrópicas, inversionistas de impacto y grandes donantes —a tiempo completo en el esfuerzo, apoyado por los materiales de comunicación y el Documento de Visión.

Líderes de Programa. Líderes para los principales dominios del trabajo —educación, salud, alimentación y agua, y cultura y comunidad— cada uno responsable de los protocolos, el personal y los hitos de sus pilares (Parte Tres).

Administración y Comunicaciones. Apoyo administrativo para las operaciones y finanzas diarias de la organización, y un líder de comunicaciones y medios para contar la historia con

honestidad y mantener informados a los financiadores y al mundo en general.

Asesores. Asesores especializados contratados según se necesite —en permacultura, construcción natural, currículo educativo, medicina tradicional y derecho— que aportan profundidad técnica sin agrandar la planilla permanente.

La filosofía de remuneración

Tres compromisos rigen cómo se paga a las personas. Las funciones profesionales se remuneran a tarifas justas y profesionales —buena gente, bien pagada, permanece y hace buen trabajo. Los miembros de la comunidad que trabajan en la construcción y los programas son *remunerados*, no se les pide que donen su sustento. Y los guardianes del saber tradicional son contratados formalmente y remunerados como los maestros y las autoridades que son. El beneficio económico de construir Allin Kawsay está destinado a permanecer, tanto como sea posible, dentro del valle.

Cómo se reúne el equipo

La contratación sigue la necesidad y el financiamiento, no un calendario fijo. El Gerente de Proyecto y el Recaudador de Fondos llegan primero, porque hacen posible todo lo demás; los Líderes de Programa siguen a medida que sus pilares pasan de la planificación a la acción; las funciones administrativas, de comunicaciones y de asesoría se suman alrededor de ellos. Cada función se define mediante una descripción escrita (recogida en los apéndices) para que las responsabilidades estén claras antes de que una persona las asuma.

CAPÍTULO 5

Rutas Legales y de Acreditación

Hacerse oficial: registro, acreditación y permisos —iniciados temprano.

Varios procesos oficiales corren junto al trabajo temprano, cada uno iniciado lo antes posible porque toman tiempo y desbloquean lo que sigue. Todos se transitan con asesoría legal local calificada, y todos se persiguen con un espíritu de auténtica alianza con las instituciones peruanas, más que de mero cumplimiento.

Registro como ONG

Completar el registro de Amistad Sagrada como ONG formal es el primer hito legal, por las razones expuestas en el Capítulo 1. Precede y habilita el trabajo de tierra, acreditación y alianzas que sigue.

Acreditación de la escuela — IPEBA

Yachay Wasicha busca la acreditación formal a través del IPEBA, el organismo del Perú para la acreditación de la calidad educativa. La ruta es secuencial: reconocimiento como inicial primero, luego primaria, y con el tiempo secundaria. La consulta comienza temprano para que el crecimiento de la escuela y su acreditación avancen juntos. La acreditación importa porque otorga a los niños un estatus formal y reconocido y les abre puertas más allá de Písaq —sin que la escuela renuncie al corazón andino y centrado en el quechua de su enseñanza.

Registro del centro de sanación — Ministerio de Salud

El centro de sanación Sumaq Kawsay se vincula tempranamente con el Ministerio de Salud del Perú y el Instituto Nacional de Medicina Tradicional para establecer el registro adecuado de su trabajo. El objetivo es un marco legal que honre a los practicantes tradicionales andinos y a la medicina de plantas, a la vez que cumple los estándares que permiten al centro servir a la comunidad de manera abierta y segura.

Permisos, zonificación y estatus de uso de suelo

La infraestructura ampliada —el campus de Písaq, el centro de sanación y las instalaciones de las comunidades de montaña— requiere un estatus de uso de suelo verificado, zonificación y permisos de construcción. Este trabajo se coordina con la Municipalidad de Písaq y las autoridades regionales pertinentes, y se secuencia antes de la construcción para que ningún muro se levante sobre terreno legal incierto.

CAPÍTULO 6

Acuerdos sobre Tierra y Propiedad

Cómo se tiene la tierra —en Písaq y en las comunidades de montaña— con la soberanía intacta.

La tierra es el terreno más sensible que un proyecto como este puede pisar, y Allin Kawsay lo pisa sobre un solo principio: el trabajo asegura la tierra que necesita sin jamás quitar tierra a las comunidades a las que sirve. Cómo se hace esto difiere entre Písaq y las comunidades de montaña.

La tierra de Písaq

La tierra para el campus integrado de Písaq —la escuela, la Academia de Formación en Oficios y el centro de sanación Sumaq Kawsay— se adquiere y se titula a nombre de la ONG Amistad Sagrada, tras una debida diligencia legal completa. La adquisición avanza por etapas, comenzando con un pago inicial para asegurar la tierra y completándose con el saldo restante a medida que llega el financiamiento por fases (la forma financiera de esto se expone en el Documento de Visión y se retoma en la Parte Siete). Tener un título claro y verificado a nombre de la ONG protege el trabajo a largo plazo y da a los financiadores la confianza de que aquello que ayudan a construir descansa sobre terreno firme.

La tierra de las comunidades de montaña

En las comunidades de montaña, el principio es distinto y deliberado: **la tierra sigue siendo de la comunidad**. Amistad Sagrada no la adquiere. En su lugar, acuerdos formales de uso de tierra otorgan a la organización el derecho exclusivo y permanente de construir y operar la infraestructura acordada de Allin Kawsay —centros de aprendizaje, sistemas de agua, invernaderos, talleres, espacios de cuidado de ancianos— en parcelas específicas, mientras el título permanece con la comunidad. La comunidad conserva lo que es suyo; el trabajo gana el derecho seguro y duradero de servir allí.

Cómo se hacen y se resguardan los acuerdos

Cada acuerdo de tierra pasa por el Consejo Directivo Comunitario y por la propia asamblea de la comunidad, y se deja por escrito con claridad tanto en quechua como en español, de modo que todas las partes comprendan exactamente lo que se ha acordado. Los acuerdos están diseñados para ser duraderos e inequívocos —protegiendo la propiedad de la comunidad, el derecho de la organización a operar, y a los niños y ancianos a quienes la infraestructura está hecha para servir. La confianza, aquí, se escribe con precisión para que pueda perdurar a través de generaciones y cambios de liderazgo.

PARTE DOS

El Método de Vinculación Comunitaria

La Parte Uno construyó el cuerpo que sostiene el trabajo. Esta Parte describe cómo se mueve ese cuerpo —cómo Allin Kawsay entra de verdad en una comunidad y trabaja junto a ella sin causar daño. Es el método más importante de este manual, y el menos improvisado: es la práctica destilada de diecisiete años en Písaq y las comunidades de montaña. Todo lo que está en la Parte Tres depende de él. Si el método se hace mal, hasta el mejor programa fracasa; si se hace bien, hasta el trabajo más modesto echa raíces y perdura.

CAPÍTULO 7

La Manera de Amistad Sagrada

Por qué el trabajo empieza con los niños, y por qué la confianza viene antes de construir nada.

La manera en que Allin Kawsay entra en una comunidad no es una estrategia diseñada para este documento. Es, sencillamente, como Amistad Sagrada siempre ha trabajado, nombrada con claridad para poder repetirse con cuidado. Tres convicciones la sostienen.

Empezar con los niños

Empezamos con los niños. Las clases semanales —al principio en cualquier espacio comunal que ya exista— son donde comienza la confianza. Los niños vienen; las familias ven que el cuidado es real y dado libremente; y poco a poco la comunidad entera se abre. Así es exactamente como el trabajo echó raíces en Pampallacta y Paru Paru, y sigue siendo el modelo. Los niños no son una táctica; son donde una comunidad guarda su esperanza más honda, y encontrarse con ellos allí, con un cuidado genuino, es la presentación más honesta que existe.

La confianza antes que la infraestructura

Allin Kawsay no llega a una comunidad con un plano de obra. Llega con presencia. Antes de construir nada, se construye una relación —y esa relación, no el edificio, es el verdadero cimiento. Un muro levantado sobre la confianza se mantendrá por generaciones; un muro levantado sin ella será resentido, descuidado o desaprovechado, por bien construido que esté. La secuencia nunca se invierte.

La presencia por encima de los proyectos

El método es paciente a propósito. Se mide en años de estar presente —en la escuela, en los aniversarios, en las casas de los ancianos, en los regalos callados dados temporada tras temporada— y no en proyectos completados según un calendario. La postura se capta en una sola imagen del Documento de Visión: ser un *hilo tejido en la tela de la comunidad*, no una mano externa que se extiende hacia adentro. En lo operativo, esto es lo que hace duradero el trabajo. Los proyectos impuestos fracasan; los invitados perduran. La paciencia, aquí, no es una demora antes del trabajo —es el trabajo.

CAPÍTULO 8

Entrar en una Comunidad, Paso a Paso

La secuencia desde la primera relación hasta la infraestructura construida —y el modelo de obra simultánea.

Aunque cada comunidad es distinta, el orden de entrada es constante. La secuencia siguiente es la columna vertebral operativa de cómo Allin Kawsay llega a una nueva comunidad de montaña. Se sigue en espíritu cada vez, aun cuando su contenido lo dé forma el lugar particular.

La secuencia

- **1. Comienza la relación.** El contacto se abre a través de las clases semanales para niños, en un espacio comunal existente —la primera huella, la más ligera.
- **2. Presencia constante.** Las clases continúan semana tras semana. La confianza se construye con la fiabilidad, no con promesas —la comunidad ve que el cuidado no va y viene.
- **3. Sesiones de escucha.** Conversaciones estructuradas con ancianos, familias, autoridades tradicionales y los representantes de la comunidad en el Consejo Directivo. El trabajo escucha antes de hablar.
- **4. Evaluación de necesidades.** Junto con la comunidad, una lectura clara de lo que esta comunidad realmente necesita y desea —agua, un espacio de aprendizaje, invernaderos, cuidado de ancianos— sabiendo que no hay dos comunidades que respondan igual.
- **5. Mapeo de prioridades.** A través del Consejo Directivo Comunitario, la comunidad nombra sus propias prioridades y el orden en que perseguirlas. Allin Kawsay no decide esto por ella.
- **6. Acuerdo.** Un acuerdo escrito de uso de tierra y un alcance de trabajo acordado, hechos a través del Consejo y la asamblea comunitaria (Capítulo 6), en quechua y español.
- **7. Comienza la infraestructura.** La construcción empieza sobre lo acordado, levantada con mano de obra comunitaria y adaptada al lugar (Parte Cuatro).

El modelo simultáneo de clases y obra

Aquí está el único cambio real respecto de cómo se desplegó el trabajo en sus primeros años. Históricamente, las clases venían primero y la infraestructura esperaba —a veces durante años— hasta que la confianza y los recursos la alcanzaban. En el plan a escala, las dos corren en **paralelo**: las clases semanales continúan en una comunidad al mismo tiempo que la primera construcción comienza junto a ellas. Esto acelera cuán rápido la visión se hace físicamente real sin abandonar la secuencia de confianza primero —porque las clases, la escucha y el acuerdo siguen viniendo antes en cada comunidad. Lo que cambia es que la construcción ya no espera años detrás de ellas; camina a su lado.

Una secuencia, muchas comunidades

No hay una plantilla dejada caer sobre una comunidad. La secuencia es constante; el contenido es a medida. Varias comunidades de montaña prioritarias se ingresan en el año de fundación, y las comunidades restantes se alcanzan a lo largo del arco de las cuatro fases —hasta que las doce estén vinculadas, cada una en los términos que ayudó a fijar, ninguna dejada atrás.

CAPÍTULO 9

Trabajar con la Comunidad

Cómo se hace el trabajo diario con una comunidad, nunca sobre ella.

Entrar bien es solo el comienzo. La disciplina más honda está en cómo se lleva a cabo el trabajo una vez dentro —y todo ello puede decirse en una línea: el trabajo se hace *con* la comunidad, nunca *sobre* ella. Cuatro prácticas sostienen esa línea.

Trabajo local remunerado

Los miembros de la comunidad construyen su propia infraestructura, y se les paga de manera justa por hacerlo. Esto no es un costo que minimizar; es central al método. Las habilidades permanecen en la comunidad, los edificios se comprenden y se cuidan porque los levantaron manos locales, y el beneficio económico del trabajo permanece en el valle en lugar de fluir hacia contratistas distantes. La propiedad queda construida dentro de los muros.

Honar a los guardianes del saber

Los ancianos, sanadores, maestros tejedores y agricultores de la comunidad no son sujetos del trabajo —son sus maestros. Son contratados formalmente y remunerados como las autoridades que son, y el currículo de la escuela, la práctica del centro de sanación y el diseño de las chacras se nutren directamente de su saber. El trabajo no importa una sabiduría que la comunidad ya posee; la honra, la paga y ayuda a llevarla adelante a la siguiente generación.

Consentimiento continuo

El consentimiento no se recoge una sola vez al inicio y luego se da por supuesto. Es continuo, sostenido a través del Consejo Directivo Comunitario, y la comunidad conserva la potestad de ajustar prioridades, pausar un programa o reorientar el trabajo a medida que cambian las circunstancias. El acuerdo es una relación viva, no una firma archivada.

Resguardar la integridad cultural

Los programas son *por, con y para* la comunidad —nunca escenificados, nunca representados para beneficio de visitantes, financiadores o cámaras. El trabajo es real primero; cualquier documentación de él es secundaria, y se hace con respeto y permiso. Esta es la principal salvaguarda contra el peligro silencioso de la mercantilización cultural —convertir una cultura viva en un espectáculo. Lo que se filme o se escriba sobre Allin Kawsay debe ser siempre la verdad de lo que ya está ocurriendo, no una escena dispuesta para ser vista.

Cuando hay desacuerdo

El desacuerdo se trata como algo ordinario y saludable, no como un fracaso. Cuando surge, el asunto regresa al Consejo y se trabaja hacia el consenso con paciencia —del mismo modo en que la comunidad resuelve sus propios asuntos. La relación nunca se sacrifica por cumplir un cronograma. Un plan demorado puede recuperarse; la confianza rota, no.

PARTE TRES

Los Nueve Pilares en la Práctica

Los nueve pilares son el cuerpo del trabajo —los programas reales a través de los cuales Allin Kawsay sirve al valle. El Documento de Visión describe qué es cada pilar y por qué importa; esta Parte describe cómo funciona cada uno. Para que el manual sea fácil de recorrer, cada capítulo de pilar sigue la misma forma: su propósito, sus programas y protocolos, qué se construye, las personas y aliados que lo llevan, su secuencia e hitos, y cómo se mide su éxito. Tres capítulos transversales siguen a los nueve —reforestación, reciclaje y tecnología— tejidos a través de todos los pilares en lugar de estar aparte. Léida junto con la Parte Cuatro (construcción) y la Parte Cinco (el cronograma por fases), esta Parte es el núcleo operativo del manual.

CAPÍTULO 10

Pilar I — Educación

Yachay Wasicha y la Academia de Formación en Oficios —la casa del aprendizaje, desde el nivel inicial hasta una vocación para toda la vida.

Propósito

La educación es el primer pilar porque es donde comienza toda la visión y donde más visiblemente perdura. Yachay Wasicha —la casa del aprendizaje, nacida en 2011 y que sirve a más de setenta niños cada día— crece bajo este pilar hasta convertirse en una escuela acreditada desde el nivel inicial hasta secundaria, y se le suma una Academia de Formación en Oficios que lleva a los jóvenes desde el aprendizaje de la infancia hacia una vocación sobre la cual puedan construir una vida, aquí, en el valle.

Programas y protocolos

Yachay Wasicha entreteje pedagogías inspiradas en Waldorf y Montessori con el saber andino y la vida cotidiana. El quechua está en el centro, no en los márgenes. Los días reúnen música, arte, tejido, movimiento y danza tradicional junto a ciencias, matemáticas, inglés y estudios culturales; la cocina andina, las plantas y el aprendizaje práctico arraigan lo académico en el mundo vivo. Cada día se ofrece fruta fresca y una comida saludable. Las clases semanales siguen extendiendo el alcance de la escuela hacia las comunidades de montaña, comenzando por Paru Paru y Pampallacta.

La Academia de Formación en Oficios ofrece a jóvenes y adultos jóvenes seis vías vocacionales: agricultura regenerativa y permacultura; sanación natural y medicina de plantas; construcción natural y edificación; educación cultural y transmisión del quechua; turismo regenerativo y guianza bilingüe; y liderazgo comunitario y comunicaciones. Cada vía está diseñada para que un joven pueda ganarse la vida y servir a la comunidad sin tener que dejar el valle para hacerlo.

Qué se construye

Un campus permanente de Yachay Wasicha —construido con materiales naturales sobre principios de arquitectura andina, organizado en torno a la geometría de la Chakana— con la Academia de Formación en Oficios como un edificio distinto en el mismo terreno. Los sistemas de agua se instalan antes que cualquier otra cosa (Parte Cuatro). Aulas, una biblioteca, un comedor, huertas y áreas comunes completan el campus.

Personas y aliados

Un Líder de Programa de Educación guía el pilar, apoyado por docentes —muchos de ellos locales y quechuahablantes— y por los ancianos, maestros tejedores y músicos que enseñan como los guardianes del saber que son. Un coordinador de acreditación lleva el proceso del IPEBA. Entre los aliados están el propio IPEBA, organizaciones educativas afines y universidades, y asesores de currículo.

Secuencia e hitos

- La enseñanza diaria en Yachay Wasicha continúa sin interrupción durante el año de fundación, a medida que se incorporan nuevos docentes.
- La consulta de acreditación con el IPEBA comienza temprano —inicial primero, luego primaria, luego secundaria.
- El campus permanente y la Academia de Oficios se construyen en el segundo año (Parte Cinco).
- La inmersión en quechua se integra plenamente en todas las edades.
- La Academia de Oficios lanza su primera cohorte y, al cierre del plan por fases, ha graduado a su primer grupo completo de jóvenes que trabajan a lo largo de los pilares.

Indicadores de éxito

- Matrícula y permanencia en Yachay Wasicha.
- La proporción de niños en edad escolar que hablan quechua en la vida diaria.
- Permanencia de la juventud —jóvenes que eligen quedarse en el valle.
- Hitos de acreditación alcanzados.
- Egresados de la Academia de Oficios activos a lo largo de los nueve pilares.

CAPÍTULO 11

Pilar II — Sanación Natural

Sumaq Kawsay —la profundidad de la sanación andina, tejida con lo mejor del cuidado integrativo, abierta a cada familia.

Propósito

Este pilar restaura toda la profundidad de la sanación andina —medicina de plantas, medicina energética, nutrición tradicional y ceremonia— y la entreteje con lo mejor de la salud integrativa moderna. Su hogar es el centro Sumaq Kawsay, y su medida es sencilla: que la buena sanación sea accesible para cada familia del valle, no solo para quienes pueden pagar.

Programas y protocolos

El Consejo de Sanadores. La autoridad sobre la sanación reside en un consejo de practicantes tradicionales respetados —*curanderos, paqos, parteras* y otros guardianes del saber— que guían la práctica del centro y la mantienen genuinamente andina.

Sesiones de sanación diarias, abiertas y accesibles a las familias de Písaq y de las comunidades de montaña.

La Farmacia de Medicina Natural —una botica viva, con jardines de plantas medicinales cultivados en el lugar, preparados hechos a partir de ellas, y acceso comunitario a poco o ningún costo. Su suministro se profundiza gracias al laboratorio de medicina natural del aliado The Mountain Sanctuary (Parte Seis), que amplía lo que la farmacia puede ofrecer sin elevar el costo para quienes sirve.

Un centro de enseñanza de nutrición, sanación y bienestar, y un **programa de revitalización nutricional** —clases de cocina, educación sobre alimentos tradicionales y apoyo a la salud materna— llevado en estrecha alianza con el pilar de alimentación y agua.

Qué se construye

El centro Sumaq Kawsay: espacios dedicados a la sanación, la Farmacia de Medicina Natural, jardines de plantas sagradas y medicinales, una cocina comunitaria y salas de enseñanza —construido en el segundo año. Como en cada sitio, el agua viene primero.

Personas y aliados

Un Líder de Programa de Salud trabaja junto al Consejo de Sanadores y a los cuidadores de la farmacia y los jardines. Practicantes visitantes de salud integrativa —varios que llegan a través del aliado The Mountain Sanctuary— complementan la práctica tradicional. Entre los aliados están el Ministerio de Salud y el Instituto Nacional de Medicina Tradicional para el registro, y organizaciones de salud afines.

Secuencia e hitos

- La consulta de registro con el Ministerio de Salud comienza temprano.
- La Farmacia de Medicina Natural entra en operación tan pronto como las instalaciones lo permiten —jardines plantados, primeros preparados producidos, acceso comunitario establecido.
- El centro abre en el segundo año.
- Al cierre del plan por fases, Sumaq Kawsay es un centro regional reconocido de sanación natural andina y educación para el bienestar.

Indicadores de éxito

- Familias atendidas.
- Menor dependencia de fármacos y mayor uso de la medicina tradicional.
- Índices de nutrición infantil y reducción de enfermedades relacionadas con la dieta.
- Resultados de salud materna.
- Sanadores tradicionales practicando y enseñando activamente.

CAPÍTULO 12

Pilar III — Soberanía Alimentaria e Hídrica

Llamar de vuelta al genio agrícola de los Andes —y asegurar agua limpia para todos. El agua primero, siempre.

Propósito

Durante siglos el pueblo quechua construyó sistemas agrícolas que alimentaron civilizaciones. Este pilar llama a ese genio de vuelta a su plena expresión y asegura agua limpia para cada comunidad —comenzando, siempre, por el agua, porque nada crece y nadie está sano sin ella.

Soberanía hídrica

La protección de manantiales, la cosecha de agua de lluvia, las cisternas y el paisajismo de captación pasiva de agua aseguran agua limpia en cada sitio y en cada comunidad. Junto a ellos, se revive la práctica ancestral de las *amunas* —los canales preincaicos que «siembran» el agua de lluvia en la montaña en la temporada húmeda para que los manantiales corran con más fuerza en la seca, la práctica conocida como *Siembra y Cosecha de Agua*. El apoyo a la gobernanza del agua ayuda a cada comunidad a administrar bien la suya.

Soberanía alimentaria

La producción ampliada de alimentos se diseña sobre principios de permacultura. Los *andenes* ancestrales —las terrazas agrícolas labradas en las laderas— se restauran. Una biblioteca comunitaria de semillas reúne, cataloga y comparte el patrimonio genético nativo del valle. Invernaderos de energía solar pasiva, a escala familiar y comunitaria, extienden la temporada de cultivo contra el frío; los camellones *waru waru* protegen los cultivos de la helada. Una chacra demostrativa, liderada por familias *campesinas* locales respetadas, ancla el aprendizaje.

Tejida con la reforestación

La alimentación y el agua son inseparables de los árboles que sostienen el suelo y alimentan los manantiales, de modo que este pilar trabaja de la mano con las operaciones de reforestación del Capítulo 19 —árboles nativos dispuestos en paisajes productivos como cortavientos, sombra y las raíces profundas que sostienen el agua.

Qué se construye

Sistemas de agua en cada sitio, antes que cualquier otra construcción mayor. La chacra demostrativa junto al campus. Invernaderos, instalaciones para la biblioteca de semillas, terrazas restauradas y obras de restauración de *amunas* en las comunidades.

Personas y aliados

Un Líder de Programa de Alimentación y Agua guía el pilar, con asesores y maestros de permacultura, las familias *campesinas* locales que lideran la chacra demostrativa, y los guardianes comunitarios del agua. Entre los aliados están organizaciones de permacultura y agrícolas, aliados universitarios y las autoridades regionales del agua.

Secuencia e hitos

- Los sistemas de agua se instalan primero en cada sitio —la regla de hierro de la secuencia de obra.
- La chacra demostrativa se establece en el segundo año.
- El mapeo y la restauración de *amunas* comienzan en el segundo año.
- Los programas de invernaderos y de biblioteca de semillas se amplían por las comunidades.
- Al cierre del plan por fases, las comunidades muestran una mejora medible en el agua de la temporada seca y una menor dependencia de alimentos traídos de afuera.

Indicadores de éxito

- Acceso a agua limpia en las doce comunidades.
- Caudal de los manantiales en temporada seca, medido contra una línea de base.
- Hogares con producción de alimentos funcional y sostenible.
- Invernaderos y bibliotecas de semillas activos.

- Terrazas y amunas restauradas.

CAPÍTULO 13

Pilar IV — Regeneración Cultural

La cultura como un río vivo que debe fluir —lengua, música, ceremonia y la sabiduría de los ancianos, llevadas adelante.

Propósito

La cultura no es la pieza de un museo; es un río vivo, y los ríos deben fluir. Este pilar mantiene el río en movimiento —reviviendo la lengua quechua, la música, la danza y los textiles tradicionales, la vida ceremonial y, por encima de todo, la sabiduría de los ancianos, transmitida a los jóvenes antes de que se pierda.

Programas y protocolos

Revitalización del quechua —inmersión en la escuela, transmisión intergeneracional en la comunidad y uso diario activo, que es la medida más importante del éxito de este pilar.

Las artes —música, danza y tejido tradicionales, enseñadas por maestros practicantes como las artes vivas que son.

La ceremonia —apoyo a la propia vida ceremonial de la comunidad: *despachos*, festivales estacionales y los ritmos del año andino, siempre dirigidos por la comunidad y nunca escenificados para ojos ajenos.

El archivo cultural —un registro de propiedad comunitaria de lengua, canto y ceremonia, protegido por los propios protocolos de la comunidad y construido con el pilar de tecnología (Capítulo 21).

Transmisión de los ancianos —maneras estructuradas para que los ancianos enseñen lo que portan, en estrecha alianza con el pilar de cuidado de los ancianos (Capítulo 15).

Qué se construye

Espacios culturales y de reunión dentro del campus de Písaq y de los centros de las comunidades de montaña, y la infraestructura de propiedad comunitaria del archivo.

Personas y aliados

Un Líder de Programa de Cultura y Comunidad trabaja con maestros tejedores, músicos, bailarines, quechuahablantes y líderes ceremoniales —contratados y remunerados como maestros y autoridades. Entre los aliados pueden estar organizaciones culturales, la Academia Mayor de la Lengua Quechua, y un trabajo respetuoso y gobernado por la comunidad con lingüistas y etnomusicólogos.

Secuencia e hitos

- La inmersión en quechua se integra en toda la escuela en el segundo año.
- Los programas de artes funcionan a lo largo de los pilares desde el año de fundación en adelante.
- El archivo cultural se inicia, gobernado por protocolos comunitarios.
- Al cierre del plan por fases, el uso diario del quechua entre los niños ha aumentado de forma medible.

Indicadores de éxito

- Niños que hablan quechua en la vida diaria.
- Ceremonias tradicionales practicadas activamente.
- Participación en los programas de artes.
- El crecimiento y uso del archivo comunitario.
- Transmisión intergeneracional regular.

CAPÍTULO 14

Pilar V — Empoderamiento de la Juventud

Darle a los jóvenes una razón y una manera de quedarse —vocaciones enraizadas en el valle.

Propósito

La presión más aguda sobre estas comunidades es la pérdida de sus jóvenes —atraídos a las ciudades por falta de un futuro en casa. Este pilar responde a esa presión directamente: construye vocaciones reales y dignas enraizadas en el valle, de modo que quedarse no sea un sacrificio sino una oportunidad. Su motor es la Academia de Formación en Oficios, presentada en el pilar de Educación (Capítulo 10) y llevada aquí a su propósito pleno —la formación de jóvenes líderes capaces y enraizados.

Programas y protocolos

Las seis vías vocacionales. Agricultura regenerativa y permacultura; sanación natural y medicina de plantas; construcción natural y edificación; educación cultural y transmisión del quechua; turismo regenerativo y guianza bilingüe; y liderazgo comunitario y comunicaciones. Cada vía conduce a un sustento genuino dentro del ecosistema de Allin Kawsay o de la economía más amplia del valle.

Aprender haciendo. La Academia se construye sobre el aprendizaje práctico. Los jóvenes aprenden junto a los pilares mismos —levantando el campus con los constructores, cuidando los jardines de la farmacia, guiando a los visitantes, enseñando a los niños más pequeños— y ganan mientras aprenden. El valle es el aula.

Voz y liderazgo. Los jóvenes ocupan asientos en el Consejo Directivo Comunitario (Capítulo 2) y lideran sus propias iniciativas. El pilar no prepara a los jóvenes para ser servidos; los prepara para servir y para liderar.

Qué se construye

La Academia de Formación en Oficios como un edificio distinto en el campus de Písaq (Capítulo 10; Parte Cuatro), con espacios de taller y de práctica ligados a las vías —un espacio de construcción, una cocina de enseñanza y un jardín de medicina, un estudio de guianza y comunicaciones.

Personas y aliados

El Líder de Programa de Educación y Juventud guía la Academia, con maestros constructores, sanadores, agricultores, tejedores y guías que sirven como mentores de cada vía —los guardianes del saber enseñando sus oficios directamente. Entre los aliados están organismos de certificación vocacional y organizaciones de turismo regenerativo y de comercio.

Secuencia e hitos

- La Academia lanza su primera cohorte en el segundo año, a medida que se levanta su edificio.
- Las pasantías quedan integradas en cada pilar desde el comienzo.
- La primera cohorte completa se gradúa al cierre del plan por fases.
- Los egresados se convierten en la semilla de la Expansión (Capítulo 18), llevando el modelo hacia afuera.

Indicadores de éxito

- Permanencia de la juventud —la proporción de jóvenes que eligen quedarse en el valle.
- Matrícula y conclusión en la Academia a lo largo de las seis vías.
- Egresados que se ganan la vida a lo largo de los pilares.
- Jóvenes activos en el liderazgo y en el Consejo.

Pilar VI — Cuidado de los Ancianos

Ningún anciano olvidado —cuidado a diario, y honrado como una biblioteca viva.

Propósito

Una comunidad que no cuida a sus ancianos ha olvidado quién es. Este pilar sostiene dos compromisos inseparables: que ningún anciano quede sin cuidado, y que cada anciano sea honrado como una biblioteca viva —buscado, escuchado y dado la dignidad de enseñar lo que porta. Su semilla ya existe en la comida caliente diaria llevada a una mujer anciana que vive sola en Paru Paru; este pilar hace crecer ese acto callado hasta convertirlo en una red que alcanza todo el valle.

Programas y protocolos

La red de cuidado diario. Comidas, visitas regulares, apoyo de salud en alianza con Sumaq Kawsay (Capítulo 11), y simple compañía —alcanzando a los ancianos más vulnerables y aislados de Písaq y de las doce comunidades de montaña.

Los ancianos como bibliotecas vivas. Los ancianos son contratados formalmente y remunerados como maestros —en la escuela, la Academia de Oficios, el centro de sanación y el trabajo cultural. Su conocimiento de las plantas, la tierra, la lengua, la ceremonia y el oficio se transmite a los jóvenes antes de que se pierda. El cuidado y la transmisión son un solo movimiento: honrar a un anciano es a la vez alimentarlo y aprender de él.

Qué se construye

Espacios de reunión y cuidado de ancianos dentro de los centros comunitarios, aunque buena parte de este pilar es relacional y móvil más que alojada en un solo edificio —viaja hasta donde están los ancianos.

Personas y aliados

Un Líder de Programa de Cuidado de los Ancianos trabaja con cuidadores locales remunerados y con los propios ancianos como maestros, en estrecha colaboración con los pilares de salud y cultura. El trabajo se teje en la trama de la comunidad en lugar de entregarse desde afuera.

Secuencia e hitos

- El piloto de Paru Paru se documenta como un modelo replicable y se amplía en Písaq tempranamente.
- La red de cuidado se formaliza comunidad por comunidad a lo largo de las fases.
- Los ancianos se vinculan como maestros en la escuela, la Academia y el centro de sanación.

- Al cierre del plan por fases, ningún anciano en Písaq o en las doce comunidades está aislado o sin cuidado.

Indicadores de éxito

- Ancianos que reciben cuidado diario regular.
- Ancianos activos como maestros y guardianes del saber.
- Alcance de la red de cuidado a lo largo de las doce comunidades.

CAPÍTULO 16

Pilar VII — Economía Comunitaria

Construir directamente la calidad de vida que el dinero pretende comprar —y retenida dentro de la comunidad.

Propósito

Este pilar replantea la pregunta económica. En lugar de preguntar cómo generar más dinero, pregunta cómo construir directamente la calidad de vida que el dinero se supone que provee —alimento, salud, habilidades y soberanía— y cómo mantener el valor del trabajo de la comunidad dentro de la comunidad misma. Es el piso económico bajo todos los demás pilares.

Programas y protocolos

Cooperativas. Empresas gestionadas colectivamente —tejido, agricultura, bienes artesanales, y las cooperativas de reúso y reciclaje (Capítulo 20)— en las que los miembros comparten tanto el trabajo como los retornos.

Empresa social. Trabajo que genera ingresos y que también construye dignidad: productos orgánicos, bienes artesanales, preparados de medicina natural, y programas educativos y experienciales certificados para estudiantes visitantes. Estas corrientes alimentan la sostenibilidad a largo plazo del proyecto (Parte Siete).

Mercados justos. Canales directos de comercio justo —fortalecidos por el pilar de tecnología (Capítulo 21)— que conectan a los tejedores y agricultores del valle con mercados más amplios sin ceder el control de su trabajo ni de sus precios.

Sustentos locales en todo momento. Todo el método paga el trabajo local, vincula a los guardianes del saber y mantiene el beneficio económico en el valle —de modo que la construcción de Allin Kawsay es, en sí misma, una economía local.

Qué se construye

Espacios de trabajo cooperativo, infraestructura sencilla de procesamiento y de mercado, tejidos en el campus y en los centros comunitarios en lugar de concentrarse en un solo lugar.

Personas y aliados

Un Líder de Programa de Economía Comunitaria trabaja con los miembros de las cooperativas y con aliados de comercio justo y de mercado. El ecosistema aliado también contribuye aquí: el aporte estructurado de The Mountain Sanctuary y el modelo de financiamiento más amplio se detallan en la Parte Seis y la Parte Siete.

Secuencia e hitos

- Las cooperativas se forman y se activan a lo largo de las fases.
- Las empresas sociales se lanzan y sus corrientes de ingreso maduran con el tiempo (Parte Siete).
- Se establecen canales de mercado justo para tejedores y agricultores.
- Al cierre del plan por fases, una economía local diversificada reduce de forma medible la dependencia de ingresos externos.

Indicadores de éxito

- Cooperativas activas y que sostienen a sus miembros.
- Sustentos locales creados y retenidos dentro del valle.
- La proporción de los costos operativos cubierta por los ingresos de empresa, en aumento con el tiempo.
- Valor retenido localmente en lugar de fluir hacia afuera.

CAPÍTULO 17

Pilar VIII — Las Comunidades de Montaña

Las doce, como una red viva —alcanzadas una por una, ninguna dejada atrás.

Propósito

Las doce comunidades indígenas por encima de Písaq guardan las tradiciones andinas más hondas y enfrentan las presiones más agudas de la migración y el aislamiento. Este pilar es la promesa de que las doce sean alcanzadas —no como una ocurrencia tardía respecto del trabajo en Písaq, sino como su igual. Donde los otros pilares describen *qué* se lleva, este pilar sostiene el compromiso de llevarlo a *todas partes*, y de tejer a las doce en una sola red viva.

Programas y protocolos

Comunidad por comunidad. Cada comunidad se alcanza a través del método de vinculación de la Parte Dos (Capítulo 8) —clases, escucha, acuerdo, construcción— a su propio ritmo y en sus propios términos. A ninguna se le da una plantilla; cada una ayuda a dar forma a lo que recibe.

Todos los pilares, adaptados. A cada comunidad los pilares llegan en la forma que esa comunidad ha elegido: sistemas de agua y protección de manantiales, un centro de aprendizaje, invernaderos y una biblioteca de semillas, cuidado de ancianos, reforestación y reciclaje —dimensionados y moldeados al lugar (Parte Cuatro, Capítulo 24).

Una red viva. Las doce no son doce islas. Están conectadas entre sí y con Písaq —a través del aprendizaje compartido, de los jóvenes que se forman juntos en la Academia, y de la revitalización de las relaciones tradicionales de intercambio entre altitudes (*Chhalanaku* y *Yanki*) que antaño movían bienes y parentesco entre comunidades a distintas alturas. Las clases semanales largamente establecidas en Paru Paru y Pampallacta son las cabeceras desde las cuales crece la red.

Qué se construye

Infraestructura adaptada en cada una de las doce comunidades (Capítulo 24), y el tejido conectivo de la red —los encuentros, intercambios y la formación compartida que las enlazan.

Personas y aliados

Un Líder de Programa de Coordinación Comunitaria trabaja con el propio liderazgo de cada comunidad y con sus representantes en el Consejo, de modo que la red se gobierne desde dentro y no se administre desde Písaq.

Secuencia e hitos

- Varias comunidades prioritarias se vinculan en el año de fundación, con las clases y la primera construcción corriendo juntas.
- La mayoría está activamente vinculada para la fase de integración.
- Las doce están vinculadas al cierre del plan por fases, cada una un nodo vivo en la red.
- Las relaciones de intercambio entre altitudes se revitalizan y están activas.

Indicadores de éxito

- El número de comunidades activamente vinculadas, avanzando hacia las doce.
- Infraestructura y programas vivos en cada comunidad.
- Conexiones de red —formación compartida, intercambio, encuentros— activas entre comunidades.
- Ninguna comunidad aislada o dejada atrás.

Pilar IX — La Expansión

Pisac como el comienzo, no el final —el modelo llevado hacia afuera por quienes formó.

Propósito

Pisac es el comienzo, no el final. El noveno pilar sostiene el horizonte más largo: que lo que echa raíces aquí se convierta en un modelo vivo llevado hacia afuera a los cientos de comunidades altoandinas a lo largo del Valle Sagrado y más allá. La Expansión no es una exportación de pericia externa —es el desborde natural de una comunidad que ha encontrado su propio camino y está lista para compartirlo.

Programas y protocolos

Los jóvenes como embajadores. Los egresados de la Academia de Formación en Oficios (Capítulo 14) son los portadores del modelo. Habiendo aprendido los pilares al vivirlos, salen —invitados, nunca impuestos— a acompañar a otras comunidades en encontrar su propia versión de *Allin Kawsay*, comenzando del mismo modo en que el trabajo siempre comienza: escuchando.

El marco de código abierto. Todo lo que *Allin Kawsay* aprende se documenta y se pone a disposición libremente —las estructuras de gobernanza, el método de vinculación, los protocolos de programa, las técnicas de construcción, las lecciones de lo que funcionó y lo que no. El modelo es un regalo, no un producto. Otras comunidades son libres de tomar lo que les sirva y dejar el resto, adaptándolo a su propia tierra y lengua.

Adaptación, nunca réplica. La Expansión lleva principios y método, no un plano para estampar sobre otros lugares. Cada comunidad que retoma el trabajo lo hace en sus propios términos; la única regla que viaja sin cambios es el método mismo —escuchar primero, la comunidad en el centro.

Qué se construye

Menos una estructura que un currículo vivo y una red: el marco documentado, las relaciones entre comunidades, y los caminos por los que viajan y acompañan los jóvenes formados. La infraestructura de la Expansión es, sobre todo, humana.

Personas y aliados

La lideran los egresados de la Academia, apoyados por los Líderes de Programa que los formaron y por alianzas con organizaciones afines y la red global de iniciativas regenerativas y lideradas por pueblos indígenas. Con el tiempo, la relación también se invierte —otras comunidades enseñando a Písaq lo que descubren.

Secuencia e hitos

- El marco se documenta de forma continua a medida que el trabajo se despliega —la Expansión se prepara desde el primer año, no se añade al final.
- La primera cohorte de jóvenes formados comienza a acompañar a otras comunidades al cierre del plan por fases.
- Písaq se convierte en un lugar que otros vienen a ver —un modelo vivo más que un argumento.
- El marco de código abierto se publica y se comparte libremente.

Indicadores de éxito

- Jóvenes formados acompañando activamente a comunidades más allá de Písaq.
- Otras comunidades adoptando y adaptando el modelo.
- El marco documentado completado y disponible abiertamente.
- Písaq reconocida como un modelo del que otros aprenden.

CAPÍTULO 19

Transversal — Operaciones de Reforestación

Devolver los árboles nativos a las montañas —tejido a través de la alimentación, el agua y las comunidades.

Propósito

La reforestación no es un pilar propio sino un hilo tejido a través de varios —alimentación y agua (Capítulo 12), las comunidades de montaña (Capítulo 17) y el ciclo del retorno (Capítulo 20). Su objetivo es traer de vuelta a casa los árboles nativos a las laderas que los han perdido, porque en los Andes un árbol no es ornamento —es infraestructura para el agua, el suelo y la vida. Hay un regalo callado en la palabra quechua para retoño, *mallki*, que también significa ancestro: plantar un árbol es, en la lengua misma, honrar a quienes vinieron antes y a quienes están por venir.

Programas y protocolos

Especies nativas. El trabajo restaura los árboles adaptados a esta altitud a lo largo de milenios —*qiwña* (queñua), *qulli* (qolle), *chachakuma* (chachacoma), *quishuar* y otros— elegidos por el lugar antes que por la rapidez de su crecimiento.

Viveros comunitarios. Los plantones se crían en viveros gestionados por la comunidad, atendidos en buena parte por los jóvenes que se forman en la vía de agricultura y permacultura de la Academia (Capítulo 14). Los viveros abastecen la plantación y se convierten en pequeños centros de aprendizaje por derecho propio.

Mink'as de plantación. Los árboles regresan a la tierra a través de jornadas colectivas de plantación celebradas en el espíritu de la *Mink'a* —familias, ancianos, niños y aliados visitantes plantando juntos, de modo que la restauración ecológica sea también una reunión cultural. El trabajo se teje con los manantiales y las *amunas* del pilar del agua y con la agroforestería de las chacras, donde los árboles nativos sirven como cortavientos, sombra y las raíces profundas que sostienen el suelo y alimentan el agua.

Qué se construye

Viveros comunitarios de árboles; cobertura arbórea restaurada a lo largo de las cuencas por encima de las comunidades; y plantaciones agroforestales dentro de las tierras de cultivo productivas (Capítulo 12).

Personas y aliados

Guiado dentro del pilar de Alimentación y Agua y la función de Coordinación Comunitaria, con los ancianos que recuerdan dónde estuvieron los bosques, los jóvenes de la Academia, y aliados en reforestación y restauración de cuencas.

Secuencia e hitos

- El trabajo fundacional de reforestación comienza en cada comunidad desde el inicio, no se aplaza a fases posteriores.
- Los viveros comunitarios se establecen y abastecen plantones para el segundo año.
- Las Mink'as de plantación se vuelven parte regular del ritmo estacional.
- Al cierre del plan por fases, la cobertura de árboles nativos a lo largo de las cuencas vinculadas aumenta de manera visible y medible.

Indicadores de éxito

- Plantones criados y establecidos con éxito cada año.
- Aumento medible del dosel nativo a lo largo de las cuencas.
- Caudal de los manantiales fortalecido por la vegetación restaurada (con el pilar del agua).
- Una generación de jóvenes que se entienden a sí mismos como guardianes de la tierra viva.

Transversal — Reciclaje y Cero Residuos

Cerrando el Círculo —en el espíritu del Ayni con la Pachamama.

Propósito

El mundo andino siempre ha comprendido que nada desaparece de verdad —que lo que se recibe debe devolverse. Este trabajo transversal, *Cerrando el Círculo*, lleva esa comprensión al manejo de los residuos: no un programa técnico de reciclaje impuesto desde afuera, sino una expresión del Ayni con la Pachamama. Lo que recibimos, lo devolvemos; lo que usamos, lo honramos. Písaq aún no tiene un sistema de residuos digno de los valores que sostiene esta comunidad, y este trabajo responde a ese vacío con algo práctico, digno y enraizado en la cultura misma.

Programas y protocolos

Empezar por el conocimiento, no por la infraestructura. El trabajo comienza en la escuela y en la vida comunitaria —el reciclaje y el cero residuos tejidos en el currículo de Yachay Wasicha y llevados a través de la conversación multilingüe en quechua y español— para que el cambio se comprenda y se elija, no solo se equipe. Un sistema sin raíces culturales cae en desuso; uno crecido desde la comprensión perdura.

Separación, recolección y compostaje. Comenzando con pilotos en Písaq y expandiéndose a las doce comunidades, un sistema a escala comunitaria separa los orgánicos, los reciclables y los residuos restantes. La materia orgánica regresa al suelo a través del compostaje, alimentando las huertas y chacras del pilar de alimentación; las rutas de recolección las llevan equipos locales formados, remunerados de manera justa por el cuidado esencial del hogar compartido.

Del residuo al recurso. Lo que no puede reducirse se transforma. Los talleres de reúso y revalorización convierten los materiales descartados en objetos de uso y belleza, y las cooperativas resultantes (Capítulo 16) hacen de esto una fuente de sustento digno en lugar de un costo —la economía circular hecha tangible, y la reparación de las cosas honrada junto a su fabricación.

Qué se construye

Un centro piloto de clasificación y compostaje cerca del campus de Písaq, construido con materiales naturales y mano de obra comunitaria; infraestructura de separación en los barrios, el mercado y los centros comunitarios; y talleres de reúso ligados a las cooperativas.

Personas y aliados

Guiado por un subcomité de Reciclaje dedicado del Consejo Directivo Comunitario (Capítulo 2), con las cooperativas de recolección y de artesanía, la escuela, y el pilar de alimentación y agua. Los estudiantes de la Academia de Oficios se forman como practicantes y educadores del trabajo.

Secuencia e hitos

- Una auditoría de base de los residuos y el currículo de reciclaje comienzan en el año de fundación, con el subcomité convocado y los primeros contenedores de separación piloto introducidos.
- El centro piloto de clasificación y compostaje y el sistema comunitario de separación se lanzan en el segundo año.
- El compostaje alimenta la chacra demostrativa y las huertas comunitarias; abre la primera cooperativa de reúso.
- Al cierre del plan por fases, una cultura de cero residuos autosostenible y de todo el valle, crecida desde adentro.

Indicadores de éxito

- Residuos orgánicos compostados y devueltos al suelo.
- Residuos desviados del vertido abierto —menos plástico y desperdicio visibles en los espacios públicos y los bordes de los caminos.
- Cooperativas de reúso generando ingresos.
- Comprensión del cero residuos portada tanto por los niños como por los hogares.

CAPÍTULO 21

Transversal — Tecnología y Soberanía Digital

La tecnología en los propios términos de la comunidad —sostenida, no impuesta; tejida a través de los nueve pilares.

Propósito

La tecnología entra al Valle Sagrado en los términos de la comunidad —una herramienta que el pueblo sostiene y gobierna, nunca una fuerza que lo remodela. Lleva al dominio digital la misma soberanía ya reclamada sobre la alimentación, el agua y la salud, y está tejida a través de los nueve pilares en lugar de erigirse aparte como un décimo. La pregunta nunca es «qué puede hacer la tecnología», sino «qué elige la comunidad que haga».

Programas y protocolos

Un archivo cultural de propiedad comunitaria. Un registro protegido de lengua, canto, ceremonia y saber de los ancianos —sostenido por la comunidad bajo sus propios protocolos, al servicio del pilar cultural (Capítulo 13) y de la transmisión de los ancianos (Capítulo 15). La comunidad decide qué se registra, qué se comparte y qué permanece privado.

Telesalud. Alcanzando a familias a horas del camino más cercano, extendiendo el cuidado de Sumaq Kawsay (Capítulo 11) hacia las comunidades de montaña sin exigir el largo viaje de bajada.

Mercados justos y directos. Herramientas digitales que conectan a los tejedores y agricultores del valle con mercados más amplios manteniendo el control de su trabajo y sus precios en sus propias manos (con la economía comunitaria, Capítulo 16).

Herramientas para la lengua quechua. Recursos que llevan el aula al hogar y fortalecen la vida diaria de la lengua (con los pilares de educación y cultura).

Principio rector

Toda herramienta se adopta solo allí donde sirve a los propios objetivos de la comunidad, gobernada por la comunidad, y diseñada de modo que fortalezca en lugar de reemplazar las relaciones y los saberes ya vivos en el valle. La tecnología se sostiene con ligereza y se elige con deliberación —al servicio de la visión, nunca al revés.

Qué se construye

La infraestructura del archivo de propiedad comunitaria; los enlaces de conectividad y telesalud a las comunidades de montaña; y las herramientas digitales para los mercados y la lengua —cada una modesta, apropiada y de propiedad local.

Personas y aliados

Administrada a lo largo de los pilares en lugar de por un departamento aparte, con la función de comunicaciones, los Líderes de Programa pertinentes, y socios técnicos cuidadosamente elegidos que comprenden que la comunidad, y no la tecnología, está a cargo. La vía de comunicaciones de la Academia de Oficios hace crecer la capacidad local para sostener estas herramientas con el tiempo.

Secuencia e hitos

- El archivo cultural comienza bajo protocolos comunitarios junto al pilar cultural.
- La telesalud y la conectividad alcanzan las comunidades de montaña a medida que se extiende el pilar de salud.
- Las herramientas de mercado y de lengua se desarrollan con los pilares de economía comunitaria y educación.

- Al cierre del plan por fases, la comunidad sostiene y gobierna sus propias herramientas digitales, con capacidad local para sostenerlas.

Indicadores de éxito

- Un archivo cultural vivo y gobernado por la comunidad.
- Telesalud que alcanza a familias lejos del camino.
- Tejedores y agricultores que alcanzan mercados justos directamente.
- Capacidad local para administrar las herramientas, sostenida dentro del valle.

PARTE CUATRO

Construcción e Infraestructura

Los pilares de la Parte Tres describen qué hace Allin Kawsay; esta Parte describe qué construye, y cómo. Los edificios de Allin Kawsay no son recipientes neutros para el trabajo —son parte del trabajo, expresiones de los mismos valores en piedra, tierra y madera. Una escuela construida por la comunidad con materiales naturales, orientada al sol y a las montañas, enseña algo antes de que comience una sola clase. Esta Parte expone los principios que rigen cada estructura, el campus de Písaq, la infraestructura a lo largo de las doce comunidades, y cómo se gestiona la construcción.

CAPÍTULO 22

Principios de Construcción

Cómo construye Allin Kawsay —las reglas que rigen cada estructura antes de cualquier sitio.

El agua primero, siempre

En cada sitio y en cada comunidad, los sistemas de agua se aseguran antes de que comience cualquier otra construcción mayor —protección de manantiales, cosecha de agua de lluvia, cisternas y paisajismo de captación pasiva de agua. Esta es la primera y menos negociable regla de la secuencia de obra. Nada crece, sana ni perdura sin agua, y por eso el agua viene primero, cada vez.

Construcción natural

Allin Kawsay construye con materiales locales y naturales —adobe y tapial, piedra, madera y paja— elegidos porque son sanos para habitar, gentiles con la tierra, reparables por la comunidad que los levantó, y adecuados al clima de los altos Andes. No son elecciones nostálgicas; son prácticas, con baja energía incorporada y larga vida, y mantienen los medios de construcción y reparación al alcance de la propia comunidad.

Arquitectura andina y geometría de la Chakana

Las formas están enraizadas en la tradición andina. Los edificios se orientan al sol, a las montañas y al flujo del agua, y la geometría de la *Chakana* —la cruz andina— organiza la disposición del campus y de sus espacios clave. El objetivo es una arquitectura que *pertenezca* al Valle Sagrado: que se levante desde el lugar en vez de imponerse sobre él, y que un niño de Písaq reconozca instintivamente como suya.

Obra comunitaria

La comunidad levanta sus propios edificios, con trabajo local remunerado y en alianza con maestros de la construcción natural (Capítulo 9, Capítulo 25). El saber tradicional de construcción se honra junto a la pericia profesional, las habilidades permanecen en el valle, y el sentido de propiedad queda construido dentro de los muros por las manos que los hicieron.

Escala apropiada e integración ecológica

Los edificios se dimensionan a la necesidad genuina y crecen en módulos según lo requiere el trabajo —aquí no hay grandiosidad. Y cada estructura es parte del sistema regenerativo que la rodea: la captación de agua de lluvia, el calor solar pasivo, las huertas y el compostaje se diseñan desde el inicio, de modo que los edificios de Allin Kawsay quedan tejidos en los pilares de alimentación, agua y reciclaje en lugar de apartados de ellos.

CAPÍTULO 23

El Campus de Písaq

El hogar integrado de la escuela, la academia y el centro de sanación.

Un campus integrado

La tierra de Písaq —en nombre de la ONG Amistad Sagrada (Capítulo 6)— se convierte en el hogar integrado de tres de los pilares: Yachay Wasicha, la Academia de Formación en Oficios y el centro de sanación Sumaq Kawsay, reunidos en un solo campus para que se alimenten entre sí. La escuela alimenta el centro de sanación; el centro de sanación sirve a los ancianos; los ancianos enseñan en la escuela. El campus está diseñado para que estas relaciones sean físicas, no solo conceptuales.

Principios del plan del sitio

Los sistemas de agua se instalan primero. La disposición se organiza sobre la geometría de la *Chakana* y se orienta al sol, las montañas y el agua, con un corazón comunal en el centro y un flujo claro y natural entre la escuela, la academia y el centro de sanación. Las huertas —incluidos los jardines de plantas medicinales y sagradas de la farmacia— se tejen a través del campus en lugar de situarse en sus bordes.

Qué alberga el campus

- **Yachay Wasicha:** aulas, una biblioteca, un comedor, huertas y espacios comunes, contruidos para crecer desde el nivel inicial hasta secundaria.
- **La Academia de Formación en Oficios:** un edificio distinto con espacios de taller y de práctica ligados a las seis vías vocacionales —un taller de construcción, una cocina de enseñanza y un jardín de medicina, un estudio de guianza y comunicaciones.

- **Sumaq Kawsay:** espacios dedicados a la sanación, la Farmacia de Medicina Natural, jardines de plantas sagradas y medicinales, una cocina comunitaria y salas de enseñanza.

Secuencia de obra

Primero la tierra asegurada y los sistemas de agua instalados; luego se levantan el campus de Yachay Wasicha y la Academia de Oficios; el centro Sumaq Kawsay se construye junto a ellos. La fase detallada está en la Parte Cinco. En todo momento, la construcción la realiza mano de obra comunitaria con materiales naturales, siguiendo los principios del Capítulo 22.

CAPÍTULO 24

Infraestructura en las Comunidades de Montaña

Construida para cada comunidad, en sus propios términos —nunca a partir de una plantilla.

Adaptada, nunca estandarizada

No hay un solo diseño dejado caer sobre las comunidades de montaña. La infraestructura de cada comunidad se moldea a su propia altitud, condiciones y prioridades elegidas, acordadas a través del Consejo Directivo Comunitario y la asamblea comunitaria (Capítulo 8, Capítulo 17). Lo que es constante es el método y los principios; lo que varía es todo lo demás.

Qué puede construirse en una comunidad

Según lo que cada comunidad pida, el trabajo puede incluir:

- Sistemas de agua —protección de manantiales, cisternas, cosecha de agua de lluvia y la restauración de *amunas*.
- Un centro comunitario de aprendizaje, donde se realizan las clases semanales y las reuniones.
- Invernaderos de energía solar pasiva y huertas, y un espacio para la biblioteca de semillas.
- Espacios de taller y de reunión, y espacios para el cuidado de ancianos.
- Viveros de reforestación e infraestructura de reciclaje y compostaje.

Cómo se construye

Con mano de obra comunitaria, en materiales naturales locales, dimensionada al lugar y a la altitud, siguiendo los mismos principios que el campus de Písaq. La construcción comienza junto a las clases semanales en cada comunidad —el modelo simultáneo de clases y obra del Capítulo 8— empezando por las comunidades prioritarias y alcanzando a las doce a lo largo de las fases.

Gestión de la Construcción

Cómo se dirige el trabajo de obra a lo largo de muchos sitios —mano de obra, materiales, secuencia y cuidado.

Supervisión

Constructores profesionales y maestros de la construcción natural del equipo central guían el trabajo junto a las cuadrillas de mano de obra local; el Gerente de Proyecto coordina a lo largo de todos los sitios; y el alcance de cada proyecto se aprueba a través del Consejo Directivo Comunitario antes de comenzar. La autoridad y el oficio se encuentran con la propiedad comunitaria en cada paso.

Secuencia y dependencias

El agua viene primero en cada sitio. Más allá de eso, la construcción se distribuye por fases de manera deliberada a lo largo de los muchos sitios —el campus de Písaq y las doce comunidades— de modo que las cuadrillas, los materiales y los fondos nunca se sobreexijan. El orden detallado está en la Parte Cinco; la disciplina aquí es simplemente que el trabajo avanza a un ritmo que puede sostener bien, en lugar de dispersarse demasiado.

Mano de obra y formación

Las cuadrillas son locales y reciben una paga justa. La formación está integrada en la construcción misma: la vía de construcción natural de la Academia de Oficios (Capítulo 14) aprende en proyectos reales, y los guardianes del saber de la técnica tradicional enseñan a medida que avanza el trabajo. Cada estructura levantada es también un aula.

Materiales

Los materiales son locales, naturales y de origen sostenible, elegidos para minimizar el transporte y el impacto, con el reúso y el rescate favorecidos siempre que sean sólidos —un vínculo directo con el trabajo de reciclaje del Capítulo 20. La tierra provee buena parte de lo que la construcción necesita.

Calidad, seguridad y custodia

El trabajo se atiene a estándares sólidos de durabilidad y a la seguridad de sus cuadrillas, y los costos de construcción se gestionan dentro de los presupuestos por fase (Parte Siete), documentados con transparencia, con contingencia reservada para lo imprevisto. Los edificios se levantan para durar generaciones y para ser cuidados por la comunidad que los usará —construidos bien, una vez, y mantenidos con las mismas manos.

PARTE CINCO

Las Cuatro Fases: Cronograma de Implementación

Todo lo que este manual ha descrito hasta ahora expone las partes del trabajo. Esta Parte las pone en orden. Despliega las cuatro fases de implementación como una secuencia práctica —qué se hace primero, qué sigue, y qué debe entregar cada etapa antes de que comience la siguiente. Donde el Documento de Visión cuenta la historia del viaje, esta Parte es el cronograma de trabajo que lo sostiene.

Una nota sobre los tiempos. Las fases siguen ciclos móviles de doce meses medidos desde la fecha del financiamiento inicial, no años calendario fijos. «Año Uno» significa los primeros doce meses de trabajo financiado, comiencen cuando comiencen; los años posteriores llevan los marcadores de horizonte usados en el Documento de Visión, con 2030 como el florecimiento. Las fechas se asentarán a medida que el financiamiento y el equipo se precisen; el *orden* aquí establecido no cambia.

CAPÍTULO 26

Fase I — Año Uno: Fundación

Sentar el fundamento —y, al mismo tiempo, comenzar el trabajo.

Todo lo que sigue depende de lo que se establece en el año de fundación. Pero este no es un año de planificación antes de la acción: en el modelo ampliado, el trabajo físico comienza simultáneamente con la preparación. Para el final del año, la estructura legal está completa, el equipo profesional está reunido y activo, la gobernanza está asentada a lo largo de las doce comunidades, los medios y la recaudación de fondos están operando, el pago inicial de la tierra está hecho y la adquisición está en marcha —y la construcción ya ha comenzado.

Legal y gobernanza

- Completar el registro de la ONG y el marco legal y de gobernanza (Capítulo 1, Capítulo 5).
- Asentar el Consejo Directivo Comunitario a lo largo de las doce comunidades, y establecer la Junta (Capítulos 2–3).
- Iniciar las consultas con el IPEBA y el Ministerio de Salud; verificar permisos, zonificación y estatus de uso de suelo.

Equipo y alianzas

- Contratar primero al Gerente de Proyecto y al Recaudador de Fondos con base en EE. UU., luego a los Líderes de Programa y al equipo central (Capítulo 4).
- Vincular a los asesores y contratar formalmente a los guardianes del saber tradicional.
- Profundizar la consulta estructurada con las doce comunidades.

La tierra y la primera construcción

- Hacer el pago inicial de la tierra de Písaq e iniciar la debida diligencia y la adquisición (Capítulo 6).

- Ejecutar los acuerdos de uso de tierra con las comunidades de montaña prioritarias.
- Comenzar las clases semanales para niños en las comunidades prioritarias, y comenzar la primera construcción de infraestructura junto a ellas —el modelo simultáneo de clases y obra (Capítulo 8).
- El trabajo fundacional de cuidado de ancianos, reforestación, reciclaje y agua comienza en cada comunidad vinculada desde el primer día.

Programas y comunicaciones

- Yachay Wasicha continúa a diario, con nuevos docentes incorporados; las clases existentes en la montaña continúan sin interrupción.
- El piloto de cuidado de ancianos se documenta y se amplía; se sienta el fundamento del reciclaje (auditoría de base, currículo, subcomité, contenedores piloto).
- Lanzar el sitio web, los medios y el video; lanzar la campaña de capital en su totalidad; distribuir el Documento de Visión y este Manual.

Umbral hacia el Año Dos

El año de fundación está completo cuando la estructura legal se sostiene, el equipo está activo, la gobernanza está asentada, el financiamiento está fluyendo, la tierra está asegurada (pago inicial hecho y adquisición en marcha), y la primera construcción ha comenzado. Estas son las condiciones de las que depende el año de construcción.

CAPÍTULO 27

Fase II — Año Dos: Construcción

Los cimientos se vuelven estructuras; los planes se vuelven lugares. El agua primero, siempre.

El año de construcción es cuando Allin Kawsay se vuelve física y visiblemente real —a escala, a lo largo de las doce comunidades, en Písaq y en cada pilar. Con el equipo en su lugar, el terreno legal sólido, y un año completo de clases y relaciones detrás, el año de construcción despliega su capital a lo largo de la construcción, el lanzamiento de los programas y el pleno alcance hacia las comunidades.

Tierra y construcción

- Completar la adquisición de la tierra de Písaq —saldo pagado, título transferido a la ONG.
- Instalar los sistemas de agua en cada sitio de Písaq antes que cualquier otra construcción mayor.
- Construir el campus de Yachay Wasicha y la Academia de Formación en Oficios; construir el centro Sumaq Kawsay; establecer la chacra demostrativa (Capítulos 23–24).
- Completar o avanzar sustancialmente la infraestructura a lo largo de las doce comunidades, cada una adaptada a sus prioridades acordadas.

Lanzamiento de programas

- Yachay Wasicha inicia la acreditación formal del IPEBA; la inmersión en quechua se integra plenamente.
- Sumaq Kawsay abre; la Farmacia de Medicina Natural entra en operación; el programa de revitalización nutricional se lanza.
- El cuidado de ancianos se amplía y se formaliza; se establece la biblioteca de semillas; comienza el mapeo de amunas; se lanza el piloto de restauración de terrazas.
- Se establecen los viveros de reforestación y se celebran las primeras Mink'as de plantación; el sistema de reciclaje se lanza (centro de clasificación y compostaje, separación comunitaria, primera cooperativa de reúso).

Umbral hacia la Fase III

El año de construcción está completo cuando los campus están contruidos, los programas están lanzados, la infraestructura ha alcanzado las doce comunidades, y la escuela y el centro de sanación están operando. El trabajo ahora está físicamente presente en todas partes donde debe estar; lo que queda es tejerlo en uno.

CAPÍTULO 28

Fase III — Integración

Todos los pilares activos —el ecosistema empieza a respirar como un solo todo vivo.

En el tercer año el enfoque pasa de construir los elementos individuales a tejerlos en un todo coherente y mutuamente reforzante. La escuela alimenta el centro de sanación; el centro de sanación sirve a los ancianos; los ancianos enseñan en la escuela; las chacras los alimentan a todos. El ecosistema empieza a respirar como uno.

Hitos de la integración

- Yachay Wasicha plenamente acreditada como inicial y primaria, operando en su campus permanente.
- Sumaq Kawsay abierto y sirviendo a la comunidad a diario; la Academia de Oficios plenamente operativa con su primera cohorte en todas las vías.
- La mayoría de las doce comunidades activamente vinculadas a lo largo de los pilares.
- La producción de alimentos de la comunidad reduce de forma medible la dependencia del suministro externo; la red de cuidado de ancianos alcanza Písaq y un número creciente de comunidades.
- El uso diario del quechua entre los niños aumenta de forma medible; la restauración de amunas produce ganancias medibles de agua en la temporada seca.

- La reforestación nativa se expande de forma medible —los viveros abastecen miles de plántones, el dosel sube visiblemente; el sistema de cero residuos plenamente integrado en todo el valle.
- Allin Kawsay atrae la atención internacional —investigadores, periodistas y organizaciones afines que visitan y documentan el modelo.

Umbral hacia la Fase IV

La integración está completa cuando los pilares ya no son proyectos separados sino un solo sistema que se refuerza a sí mismo, y cuando el modelo está lo bastante documentado y demostrable como para ser compartido. El trabajo está listo para florecer, y para empezar a desbordarse hacia afuera.

CAPÍTULO 29

Fase IV — Florecimiento

La visión se vuelve una realidad viva y autosostenible —y empieza a irradiar hacia afuera. Para 2030.

El florecimiento es el horizonte hacia el cual se inclina todo el arco: para 2030, Allin Kawsay no es un documento de visión sino una realidad viva —autosostenible, reconocida, y empezando a llevar su modelo más allá del valle. La imagen del florecimiento es concreta.

La imagen de 2030

- Los nueve pilares plenamente en funcionamiento y financieramente sostenibles.
- Yachay Wasicha acreditada desde el nivel inicial hasta secundaria, con el quechua hablado con orgullo en todas partes; Sumaq Kawsay un centro regional establecido de sanación natural andina.
- La Academia de Oficios ha graduado su primera cohorte completa, con jóvenes trabajando a lo largo de los pilares.
- Las doce comunidades de montaña activamente conectadas —cada una vinculada, apoyada y contribuyendo al todo.
- La primera cohorte de jóvenes formados desplegada como embajadores, comenzando la Expansión hacia el Valle Sagrado más amplio.
- Soberanía hídrica asegurada a lo largo de las comunidades; la reforestación nativa transformando visiblemente las cuencas, con una nueva generación que se entiende a sí misma como guardiana de la tierra viva.
- Una red integral de cuidado de ancianos —ningún anciano en Písaq o en las doce comunidades aislado o sin cuidado.
- Una cultura de cero residuos autosostenible; Písaq formalmente reconocida como una comunidad indígena regenerativa modelo.

- El marco de código abierto de Allin Kawsay documentado, publicado y disponible libremente para comunidades de todas partes.

El florecimiento no es un final sino un umbral. Una comunidad que ha recordado cómo cuidar lo suyo —sus niños, sus ancianos, su lengua, su tierra— se convierte, por el solo hecho de existir, en una invitación a toda otra comunidad a la que se le ha dicho que tal cosa ya no es posible.

CAPÍTULO 30

Ruta Crítica y Dependencias

La columna de ordenamientos que rige toda la secuencia.

Las fases no son independientes, y no todo puede ocurrir a la vez. Bajo el cronograma corre una ruta crítica —una columna de dependencias en la que ciertas cosas deben ser verdad antes de que otras puedan comenzar. Comprenderla es lo que evita que el trabajo se estanque o se construya sobre terreno no preparado.

Los ordenamientos no negociables

Cinco ordenamientos se sostienen a lo largo de todo el proyecto y nunca se invierten:

- **La relación antes que la construcción** —en cada comunidad, la secuencia de confianza primero (clases, escucha, acuerdo) precede a cualquier construcción.
- **El agua antes que los muros** —en cada sitio, los sistemas de agua se instalan antes que cualquier otra construcción mayor.
- **La condición legal antes que el título y la acreditación** —el registro de la ONG precede al título de la tierra, la acreditación de la escuela y las alianzas formales.
- **El financiamiento antes que el despliegue** —la campaña de capital, iniciada en el año de fundación, debe fluir antes de que la tierra, el equipo y la construcción puedan escalar.
- **El fundamento antes que la escala** —el equipo profesional y la gobernanza asentada deben estar en su lugar antes de que el trabajo se expanda a lo largo de las doce comunidades.

Cómo se gestiona la ruta

El Gerente de Proyecto sostiene la ruta crítica, y el Consejo Directivo Comunitario aprueba el alcance de cada paso. La ruta se gestiona de manera adaptativa: si una corriente se demora —un tramo de financiamiento, un permiso, una temporada de clima— las corrientes que dependen de ella esperan, mientras las corrientes independientes continúan, de modo que el todo nunca queda rehén de una sola demora. La contingencia y la flexibilidad se incorporan deliberadamente, y el manejo honesto de lo que puede salir mal es el tema de la Parte Nueve.

PARTE SEIS

Alianzas y Relaciones Externas

El trabajo no se sostiene solo. Vive dentro de una red de relaciones que se extiende más allá de las doce comunidades mismas —las instituciones públicas dentro de las cuales Allin Kawsay debe operar, las universidades y organizaciones cuya afinidad puede fortalecer el trabajo, y el ecosistema aliado de Ancient Apus y The Mountain Sanctuary que comparte sus raíces. Esta Parte es cómo esas relaciones se forman, se sostienen y se protegen.

Una alianza está hecha para extender el trabajo sin diluirlo. Cada relación aquí se entabla de manera deliberada y sobre el mismo principio que rige todo lo demás: el interés de la comunidad viene primero, y nada se intercambia por apoyo que comprometa la propiedad comunitaria o la integridad cultural. El límite más importante de todos —la línea financiera y legal entre el trabajo de servicio y el ecovillage de Ancient Apus— se expone con claridad en el Capítulo 33, y debe honrarse sin excepción en cada documento, conversación y acuerdo.

CAPÍTULO 31

Relaciones con el Gobierno

La Municipalidad de Písaq, el gobierno regional del Cusco y los ministerios nacionales.

Allin Kawsay opera dentro del Perú —sus leyes, sus sistemas de acreditación y sus instituciones públicas. Las relaciones con el gobierno no son cabildeo ni alineamiento político; son el trabajo constante y respetuoso de operar en regla, de obtener los permisos y reconocimientos que el trabajo requiere, y, donde sirve a las comunidades, de construir una alianza genuina con los programas públicos. El trabajo habla primero; las relaciones siguen a lo que el trabajo ya ha demostrado.

Los tres niveles de relación

Las relaciones públicas existen en tres niveles, cada uno con su propio propósito y su propio responsable:

- **Municipal — la Municipalidad de Písaq.** La relación más cercana y más constante: permisos, uso de suelo y zonificación, reconocimiento local, y coordinación en asuntos compartidos como el agua y los residuos. Cultivada temprano y mantenida cálida en todo momento.
- **Regional — el gobierno regional del Cusco.** La autoridad regional de educación (para el reconocimiento escolar y las rutas de acreditación), la autoridad regional de salud (para el centro de sanación y la farmacia de medicina natural), y los programas regionales de agricultura, agua y medio ambiente con los que el trabajo de reforestación y soberanía alimentaria puede alinearse.
- **Nacional — los ministerios pertinentes.** El ministerio de educación y el IPEBA para la acreditación escolar; el ministerio de salud para el centro de sanación y la farmacia; las

autoridades de medio ambiente y de agua donde el trabajo de reforestación y restauración de amunas toca programas nacionales. Abordados a través de los canales adecuados, con el asesor legal, a medida que cada ruta se abre.

La postura que sostenemos

Cómo se relaciona el trabajo con el gobierno importa tanto como qué oficinas aborda. La postura es constante: plena transparencia y documentación limpia; ninguna dependencia de un solo programa o administración; nunca prometer lo que aún no está financiado ni construido; y nunca permitir que el trabajo se vuelva instrumento de ninguna agenda política. La propiedad comunitaria y la integridad cultural nunca se intercambian por apoyo público. El trabajo sigue siendo de la comunidad, sea quien sea quien ocupe el cargo.

Quién la sostiene, y cuándo

El Gerente de Proyecto sostiene las relaciones con el gobierno en el día a día, apoyado por el asesor legal; los asuntos de importancia van a la Junta, y todo lo que afecta a una comunidad va al Consejo Directivo Comunitario. En el año de fundación comienzan las consultas y se verifican los permisos, la zonificación y el estatus de uso de suelo; las rutas de acreditación y reconocimiento formal se persiguen a medida que el trabajo que depende de ellas se precisa.

CAPÍTULO 32

Alianzas Institucionales y con ONG

Organizaciones afines, universidades y redes de impacto.

El trabajo se fortalece con aliados afines —pero solo con los afines. Este capítulo es cómo las relaciones institucionales y organizativas se eligen, se forman y se resguardan, de modo que cada una aporte algo que el trabajo genuinamente necesita sin abrir una puerta a la dependencia o la extracción.

Las clases de aliados

- **Universidades e instituciones de investigación** —para investigación que devuelve a la comunidad, servicio estudiantil que sirve en lugar de estudiar, y el tipo de documentación que ayuda al modelo a viajar.
- **ONG y fundaciones afines** —para aprendizaje compartido, derivaciones, programas conjuntos y financiamiento que respeta la independencia del trabajo.
- **Redes regenerativas y de impacto** —la comunidad más amplia del desarrollo regenerativo, los derechos indígenas y la restauración ecológica, donde Allin Kawsay a la vez aprende y contribuye.
- **Aliados técnicos y profesionales** —los arquitectos, diseñadores de permacultura, ingenieros de agua y especialistas en acreditación cuya pericia el trabajo aprovecha en etapas específicas.

La prueba de afinidad

Antes de formar cualquier alianza, se la confronta con cuatro preguntas. ¿Sirve a la comunidad? ¿Respeto la propiedad quechua y la integridad del saber tradicional? ¿Aporta algo que el trabajo realmente necesita? ¿Y crea dependencia, exclusividad o extracción? Una alianza que falla en el respeto, la propiedad o la extracción se rechaza, por generosa que sea la oferta —el costo siempre es más alto de lo que parece.

Cómo se forma una alianza

Las alianzas institucionales siguen la misma secuencia de confianza primero que entrar en una comunidad: una presentación y un aprendizaje mutuo, luego un pequeño piloto o una colaboración limitada, y solo entonces un acuerdo formal bajo el marco del Capítulo 34. El alcance sigue a la confianza; nada grande se construye sobre una relación no probada.

Resguardar contra la extracción

La investigación y la participación estudiantil conllevan un riesgo particular —que una comunidad se vuelva un sujeto a ser estudiado en lugar de un aliado a ser servido. El trabajo se resguarda de ello deliberadamente: la investigación devuelve sus hallazgos, en la propia lengua de la comunidad; los estudiantes vienen a servir, bajo los mismos protocolos que cualquier visitante; y el saber tradicional y cualquier propiedad intelectual compartida quedan protegidos por el acuerdo antes de que comience el trabajo. La comunidad nunca es un espécimen.

CAPÍTULO 33

El Ecosistema Aliado

Ancient Apus y The Mountain Sanctuary —el aporte, la medicina y los voluntarios, con límites claros.

Allin Kawsay y Ancient Apus comparten raíces, un fundador y un espíritu. Surgieron de la misma visión de *la buena vida, vivida bien juntos*, y se fortalecen mutuamente. Pero son distintos —y la distinción no es un tecnicismo. Es un límite financiero y legal que protege a los donantes, a los miembros y a la integridad caritativa del trabajo de servicio, y debe honrarse con exactitud. Este capítulo expone tanto la conexión como el límite, con claridad, para que ninguno de los dos se desdibuje jamás.

Cuatro capas, mantenidas distintas

El ecosistema aliado tiene cuatro capas. Cada una es su propia cosa, con su propio propósito, sus propios participantes y —crucialmente— su propia relación con el dinero:

- **La comunidad intencional y el ecovillage.** Esta es la capa primaria de Ancient Apus: propietarios privados, familias y hogares en tierra identificada en el Valle Sagrado. Los

miembros invierten en *Ancient Apus* —en la propiedad privada de la tierra— no en Amistad Sagrada. Su inversión es propiedad, no donación.

- **The Mountain Sanctuary.** Un centro de retiro y sanación, distinto del ecovillage. Una parte definida —el treinta y tres por ciento— de sus utilidades se aporta a Amistad Sagrada. Este aporte es el puente financiero entre el ecosistema y el trabajo de servicio, y es una de las corrientes de financiamiento de Allin Kawsay.
- **SanAshram y la Aldea de Voluntarios.** Una comunidad espiritual y de servicio que vive en la tierra, distinta de nuevo tanto del ecovillage como del Sanctuary. Es la fuente de un flujo de voluntarios hacia los programas de Allin Kawsay.
- **Amistad Sagrada y Allin Kawsay.** El trabajo de servicio mismo, en Písaq y las doce comunidades. Está conectado a las capas de arriba por la resonancia y por el aporte de The Mountain Sanctuary —no por la inversión de los miembros.

Qué fluye entre ellos

Tres puentes concretos conectan el ecosistema con el trabajo de servicio, y solo estos tres:

- **El aporte.** El treinta y tres por ciento de las utilidades de The Mountain Sanctuary fluye a Amistad Sagrada una vez que el Sanctuary está operando —una corriente significativa y recurrente que crece a medida que el Sanctuary crece.
- **La medicina y el saber.** El trabajo de sanación y el saber de medicina natural de los dos centros pueden apoyarse mutuamente —la sabiduría de plantas del Valle Sagrado y la práctica del centro Sumaq Kawsay reforzándose entre sí, dentro de acuerdos que protegen el saber de la comunidad.
- **Los voluntarios.** La Aldea de Voluntarios provee personas que vienen a servir en los programas de Allin Kawsay, y los retirantes en el Sanctuary pueden tomar parte en el trabajo de servicio como una parte opcional de su estadía —nunca como sustituto del trabajo local remunerado del que depende el trabajo.

El límite que nunca debe desdibujarse

Esta es la línea más importante de todo el ecosistema, y es absoluta: **la inversión de los miembros va a Ancient Apus, nunca a Amistad Sagrada ni a Allin Kawsay.** Invertir en el ecovillage es la compra de tierra privada y de un lugar en una comunidad —no es una donación al trabajo de servicio, y los dos nunca se presentan, registran ni discuten como si fueran lo mismo. Solo la parte de utilidades de The Mountain Sanctuary cruza hacia Amistad Sagrada.

Este límite protege a todos. Protege a los donantes, que deben saber con certeza que un regalo al trabajo de servicio financia el trabajo de servicio. Protege a los miembros, que deben saber exactamente qué poseen y qué no. Y protege la condición legal y caritativa de ambas organizaciones, que depende de que la línea entre una inversión y una donación nunca se cruce. Siempre que se describa el ecosistema —en cualquier documento, ante cualquier financiador, en cualquier conversación— esta distinción se deja clara.

Cómo se gobierna la relación

Las conexiones entre el ecosistema y el trabajo de servicio se sostienen en un acuerdo formal bajo el Capítulo 34 —que define el aporte, la relación de medicina y saber, y el flujo de voluntarios, cada uno con sus propios términos. La relación se revisa con una cadencia regular y se informa con transparencia a las comunidades, a la Junta y a los financiadores, de modo que la conexión se mantenga clara y el límite se mantenga firme.

CAPÍTULO 34

Marcos de Acuerdos de Alianza

Cómo se moldean los acuerdos, qué protegen y cómo se honran.

Cada alianza de esta Parte —gubernamental, institucional y aliada— se sostiene en un acuerdo escrito. Este capítulo es el marco compartido bajo todos ellos: qué contiene un acuerdo, qué debe proteger siempre, cómo se moldea y cómo se mantiene vivo una vez firmado.

Qué contiene todo acuerdo

- Las partes, y el propósito compartido que las unió.
- Qué aporta cada lado, y qué puede esperar cada lado.
- Qué protege el acuerdo —la propiedad comunitaria, la integridad cultural y el saber tradicional por encima de todo.
- El plazo, la cadencia de revisión y las condiciones bajo las cuales puede renegociarse.
- Cómo termina con gracia —una salida que deja a la comunidad entera, nunca abandonada.

Las cláusulas no negociables

Cinco protecciones se llevan a cada acuerdo, cualquiera sea su tema, y nunca se renuncian:

- **La propiedad comunitaria nunca se transfiere** —ninguna alianza adquiere control del trabajo, la tierra o su dirección.
- **El saber tradicional nunca se apropia** —el saber quechua sigue siendo de la comunidad, protegido de la mercantilización.
- **Ninguna exclusividad que cree dependencia** —ningún acuerdo ata el trabajo a un solo aliado de un modo que no pueda sobrevivir si lo deja.
- **Transparencia hacia la comunidad** —cada alianza es conocida y comprendida por las personas a quienes afecta.
- **Una salida con gracia** —cada acuerdo puede terminar sin dañar a la comunidad ni al trabajo.

Cómo se moldean y se honran los acuerdos

Los acuerdos se redactan con el asesor legal, se revisan por el Consejo Directivo Comunitario cuando una comunidad se ve afectada, y se aprueban por la Junta. Donde es posible, un piloto precede al acuerdo formal, de modo que la confianza se pruebe antes de comprometer el alcance. Una vez firmado, un acuerdo se trata como vivo: revisado en su cadencia, renegociado abiertamente cuando cambian las circunstancias, y honrado en espíritu y no solo en la letra. La relación siempre importa más que el documento —y el documento existe para proteger la relación.

Las alianzas que traen financiamiento —el aporte de The Mountain Sanctuary, las subvenciones de fundaciones, el apoyo institucional— fluyen hacia las operaciones financieras y la administración descritas en la Parte Siete, donde se expone en su totalidad cómo se recibe, se mantiene y se rinde cuenta de cada sol.

PARTE SIETE

Operaciones Financieras y Administración

Esta Parte trata del dinero —cómo entra, dónde se mantiene, quién puede gastarlo, cómo se ajusta al trabajo, y cómo cada movimiento se expone a la luz. La confianza es el fundamento de todo lo que hace Allin Kawsay, y la integridad financiera es donde esa confianza se conserva con más facilidad y se pierde con más facilidad. Por eso esta Parte expone el sistema operativo bajo el trabajo: cómo fluyen los fondos, cómo se planifican los presupuestos a lo largo de las fases móviles, cómo trabajan juntas las seis corrientes de financiamiento, y cómo los libros se mantienen abiertos a las personas a las que sirve el trabajo.

Una nota sobre las cifras. La meta de capital confirmada es de seis millones de dólares a lo largo de dos años financiados —**\$1.5M en el Año Uno** (el año de fundación y primera construcción) y **\$4.5M en el Año Dos** (construir a escala)— medidos como ciclos móviles de doce meses desde la fecha del financiamiento inicial, no años calendario fijos. Las partidas detalladas viven en el Documento de Visión y en el presupuesto de trabajo; las cifras son estimaciones razonadas que se afinarán a medida que la documentación completa y el equipo se precisen. Lo que esta Parte describe es el sistema que gestiona el dinero, y ese sistema se mantiene firme cualesquiera sean las cifras exactas a las que se llegue.

CAPÍTULO 35

Cómo Fluyen los Fondos

Dónde se mantiene el dinero, quién puede autorizarlo, y cómo se registra cada movimiento.

Antes de gastar un solo sol, debe existir un camino claro, sencillo y confiable de cómo entra el dinero, dónde se mantiene, quién puede autorizar su uso, y cómo se registra cada movimiento. Este capítulo es ese camino. Es deliberadamente sencillo: el buen control financiero no es complejidad, sino claridad que cualquiera pueda seguir.

Dónde se mantienen los fondos

Todos los fondos se mantienen en cuentas bajo la ONG Amistad Sagrada. Los fondos restringidos —aquellos que un donante ha designado para un propósito específico— se rastrean por separado de los fondos no restringidos, de modo que cada designación se honre con exactitud. Una reserva operativa se mantiene de manera deliberada y no se toca para gastos ordinarios. La estructura se mantiene tan sencilla como la integridad lo permite.

Autorización y controles

La autoridad de gasto está ligada al presupuesto aprobado, y ninguna suma significativa se mueve con la firma de una sola persona. Los controles siguen la estructura de gobernanza ya establecida:

- La Junta aprueba el presupuesto anual y cualquier gasto mayor o excepcional que lo exceda (Capítulo 3).
- El Gerente de Proyecto opera dentro del presupuesto aprobado y sostiene la gestión financiera del día a día (Capítulo 4).
- El Consejo Directivo Comunitario aprueba el alcance de todo lo que afecta a una comunidad antes de comprometer fondos a ello (Capítulo 2).
- Los pagos significativos requieren doble autorización, y la persona que autoriza un pago nunca es la persona que lo registra —las funciones están separadas por diseño.
- Cada gasto se documenta, con un recibo y una razón, de modo que los libros siempre puedan seguirse línea por línea.

El dinero permanece en el valle

Dondequiera que el trabajo pueda hacerse con manos locales, los fondos llegan a la comunidad directamente —como trabajo local remunerado y como pago honrado a los guardianes del saber (Capítulo 9). El flujo del dinero es, en sí mismo, parte del método: la construcción de Allin Kawsay está hecha para ser una economía local, con la mayor parte posible de cada dólar permaneciendo en el valle que lo gana.

Quién los administra

Una función de contabilidad trabaja bajo el Gerente de Proyecto para registrar y conciliar las cuentas, y un contador externo independiente realiza la auditoría anual (Capítulo 38). Las funciones se cubren a medida que se reúne el equipo; hasta entonces, el mismo principio de separación de funciones se sostiene con quien esté en su lugar.

CAPÍTULO 36

Presupuesto y el Modelo de Fases Móviles

Ajustar el dinero al trabajo, en la secuencia correcta, a lo largo de ciclos móviles de doce meses.

Un presupuesto es el trabajo traducido a dinero y secuencia. Este capítulo es cómo se construyen, se aprueban y se gestionan los presupuestos a lo largo del modelo de fases móviles —de modo que el proyecto nunca gaste por delante de lo que está financiado, ni construya por delante de lo que está listo.

Los dos años financiados

El plan de capital cubre dos años financiados como ciclos móviles de doce meses desde la fecha del financiamiento inicial. El **Año Uno (\$1.5M)** lleva el trabajo de fundación y la primera construcción: la estructura legal, el equipo central, el pago inicial de la tierra, el sostenimiento de los programas existentes, y la primera construcción comunitaria junto a las clases. El **Año Dos (\$4.5M)** lleva la construcción a escala: completar la adquisición de la tierra, los campus de Písaq, y la infraestructura a lo largo de las doce comunidades, con el equipo completo activo durante el año. El orden lo rige la ruta crítica —el financiamiento antes que el despliegue (Capítulo 30).

Cómo se construye un presupuesto

Los presupuestos se construyen de abajo hacia arriba —cada pilar y el plan de construcción estimando lo que su trabajo requiere— y se concilian contra el total financiado de arriba hacia abajo. El Gerente de Proyecto arma el presupuesto, la Junta lo aprueba, y cualquier porción que afecte a una comunidad se revisa con el Consejo Directivo Comunitario antes de fijarse.

Gestionar dentro del ciclo

Los fondos se liberan contra hitos en lugar de todos a la vez, y el gasto real se revisa contra el presupuesto cada trimestre. El modelo se gestiona de manera adaptativa, sobre el mismo principio que la ruta crítica: si un tramo de financiamiento, un permiso o una temporada se demora, el trabajo que depende de ello espera mientras el trabajo independiente continúa, de modo que el todo nunca queda rehén de una sola demora. Las reasignaciones se hacen con transparencia y dentro de la autoridad de la Junta.

Reserva y contingencia

Una reserva operativa y una contingencia dentro de cada fase se incorporan de manera deliberada —no como ocurrencias tardías sino como parte de una planificación honesta para un proyecto de esta escala en un paisaje real. Las cifras son estimaciones razonadas, y el presupuesto se revisa abiertamente a medida que la documentación se profundiza y los costos verdaderos se conocen.

Más allá de los años financiados

A medida que los dos años de construcción se cierran, el trabajo financiero pasa de levantar capital a sostener las operaciones sobre las corrientes de financiamiento en maduración que se describen a continuación. El modelo de presupuesto se mantiene —construido desde el trabajo, aprobado por la Junta, revisado con la comunidad— pero se alimenta cada vez más de ingresos recurrentes en lugar de capital de una sola vez.

El Modelo de Financiamiento Híbrido en Operación

Seis corrientes trabajando juntas, para que ninguna demora o caída por sí sola pueda detener el trabajo.

Ninguna fuente única financia este trabajo, y eso es por diseño. El modelo híbrido apoya el fundamento sobre seis corrientes distintas, de modo que ningún donante, demora o caída por sí solo pueda detener lo que se ha construido. Este capítulo es cómo operan las seis y cómo cambia su equilibrio a medida que el trabajo madura.

Las seis corrientes

- **Filantropía e inversión de impacto.** Los grandes donativos y la inversión de impacto alineada con la misión llevan la carga más pesada durante los años de construcción —el capital primario detrás del plan bienal de \$6M.
- **Alianza gubernamental.** Vías de financiamiento público que se abren una vez que el trabajo escolar y de salud alcanza el reconocimiento formal (Capítulo 31), modestas al principio y crecientes a medida que la acreditación madura.
- **Cofinanciamiento de ONG internacionales.** Cofinanciamiento específico por proyecto de organizaciones afines, atraídas por el alcance del trabajo en educación, salud, derechos indígenas y seguridad alimentaria (Capítulo 32).
- **Ingresos de empresa social.** Ingresos ganados de productos orgánicos, bienes artesanales, preparados de medicina natural, y programas educativos y experienciales —pequeños al principio, madurando a lo largo de las fases (Capítulo 16).
- **El aporte de The Mountain Sanctuary.** El treinta y tres por ciento de las utilidades del Sanctuary, una vez que está operando —recurrente y creciente con el Sanctuary. Esta parte de utilidades es el *único* flujo del ecosistema de Ancient Apus hacia Amistad Sagrada; la inversión de los miembros del ecovillage nunca es una corriente de financiamiento para el trabajo de servicio, y los dos nunca se confunden (Capítulo 33).
- **Donaciones individuales y recurrentes de base.** La amplia base de donaciones individuales y el apoyo mensual recurrente —la corriente más independiente y alineada con los valores, cultivada continuamente a través del sitio web, los medios y la creciente comunidad de simpatizantes.

Cómo cambia el equilibrio con el tiempo

En los primeros años el modelo se apoya fuertemente en la filantropía y la inversión de impacto, porque construir a escala requiere capital antes de que exista el ingreso. A medida que el trabajo madura, las otras cinco corrientes crecen para sostenerlo: las vías gubernamentales se abren con la acreditación, los ingresos de empresa social se acumulan, el aporte del Sanctuary aumenta, y las donaciones de base se profundizan. Para el horizonte de 2030, la imagen es una base diversificada en la que sostener las operaciones ya no depende de grandes capitales de una sola vez, y ninguna corriente es un punto único de falla.

Por qué híbrido

La concentración del financiamiento es un riesgo real para cualquier proyecto de esta escala, y el modelo híbrido es la respuesta deliberada a ello (Capítulo 43). El Recaudador de Fondos con base en EE. UU. y el Gerente de Proyecto sostienen las corrientes en la práctica, y la Junta supervisa el equilibrio —vigilando que ninguna fuente única crezca tan dominante que su pérdida pudiera terminar el trabajo.

CAPÍTULO 38

Transparencia, Informes y Auditoría

Libros abiertos —para la comunidad primero, luego la Junta y los financiadores.

El dinero gestionado a la luz es dinero en el que se confía. Este capítulo es cómo Allin Kawsay mantiene sus libros a la luz: a quién se le dice qué, con qué frecuencia, y bajo qué estándar. El orden importa —la comunidad viene primero.

A la comunidad primero

Cada trimestre, un resumen en lenguaje sencillo de cómo se han usado los recursos se comparte con las comunidades —en español y en quechua, accesible para las personas a las que sirve el trabajo en lugar de sepultado en lenguaje financiero (Capítulo 41). La comunidad nunca es la última en saber cómo se gastan sus propios recursos. Este es el corazón de la transparencia financiera, no una ocurrencia tardía.

A la Junta y a los financiadores

Los informes financieros regulares van a la Junta contra el presupuesto aprobado, con una explicación honesta de cualquier variación. Los fondos restringidos se informan contra sus designaciones, de modo que cada financiador pueda ver que un regalo dado para un propósito se usó para ese propósito. Los informes a los financiadores siguen el mismo estándar: claros, completos y honestos sobre lo que aún no se sabe.

La auditoría anual

Un auditor externo independiente revisa los libros cada año. Los hallazgos se atienden, no se archivan, y los libros abiertos se sostienen como un principio permanente más que como un evento anual —los registros están disponibles para quienes tienen derecho a verlos, cuando lo pidan.

El estándar

Sin sorpresas, sin líneas ocultas, y con honestidad sobre lo que aún es incierto. La transparencia aquí no es una tarea de cumplimiento sino una práctica de respeto —y es la protección más profunda de la confianza sobre la que descansa todo el trabajo. Donde esta Parte rinde cuenta del dinero, la siguiente rinde cuenta del impacto: lo que el trabajo está produciendo en realidad, y cómo aprende de lo que encuentra.

PARTE OCHO

Medición, Aprendizaje e Informes

Donde la Parte Siete rinde cuenta del dinero, esta Parte rinde cuenta del significado —lo que el trabajo está produciendo en realidad en las vidas que toca, y cómo aprende de lo que encuentra. La medición aquí no es vigilancia ni el marcado de casillas. Es la disciplina de mantenerse honesto sobre si la visión se está haciendo real, y la humildad de cambiar de rumbo cuando no es así.

Una nota sobre qué se mide. Allin Kawsay mide de manera distinta a muchos proyectos de desarrollo. Junto a los indicadores ecológicos y económicos que cualquier proyecto serio sigue, sostiene medidas culturales —una lengua hablada en la vida diaria, una ceremonia practicada, un anciano honrado como maestro— como signos de éxito igualmente reales. Algunas de las cosas más importantes que este trabajo espera restaurar son difíciles de contar, y el trabajo se rehúsa a valorar solo lo que es fácil de contar. Los números sirven a la historia de la vida misma de la comunidad; no la reemplazan.

CAPÍTULO 39

Los Indicadores de Impacto

Medidas culturalmente relevantes junto a las ecológicas —los signos por los que el trabajo sabe que está teniendo éxito.

Cada capítulo de pilar de la Parte Tres cierra con sus propios indicadores de éxito. Este capítulo los reúne en un solo lugar, agrupados para mayor claridad, de modo que la imagen completa pueda verse de una vez. Cada indicador vive en su totalidad en su capítulo de pilar; aquí son el tablero del trabajo como un solo sistema vivo.

Signos culturales y humanos

- Niños que hablan quechua en la vida diaria, y la lengua portada con orgullo (Capítulos 10, 13).
- Ceremonias tradicionales practicadas activamente, y transmisión intergeneracional regular del saber (Capítulo 13).
- Jóvenes que eligen quedarse en el valle, y jóvenes activos en el liderazgo y en el Consejo (Capítulo 14).
- Ancianos que reciben cuidado diario y activos como maestros y guardianes del saber; el archivo comunitario vivo en uso (Capítulos 15, 21).

Educación y juventud

- Matrícula y permanencia en Yachay Wasicha, e hitos de acreditación alcanzados (Capítulo 10).
- Matrícula y conclusión en la Academia de Oficios a lo largo de las seis vías, y egresados que se ganan la vida a lo largo de los pilares (Capítulos 10, 14).

Salud y nutrición

- Familias atendidas por el centro de sanación; nutrición infantil en aumento y enfermedades relacionadas con la dieta en descenso; resultados de salud materna (Capítulo 11).
- Sanadores tradicionales practicando y enseñando activamente, con una relación equilibrada con los fármacos (Capítulo 11).

Ecológicos y de alimentación y agua

- Acceso a agua limpia en las doce comunidades, y caudal de los manantiales en temporada seca medido contra la línea de base (Capítulo 12).
- Hogares con producción de alimentos funcional; bibliotecas de semillas activas; terrazas y amunas restauradas (Capítulo 12).
- El dosel nativo en aumento a lo largo de las cuencas, y plantones establecidos con éxito cada año (Capítulo 19).
- Residuos orgánicos compostados y devueltos al suelo, y desperdicio desviado del vertido abierto (Capítulo 20).

Económicos y comunitarios

- Cooperativas que sostienen a sus miembros, y valor retenido dentro del valle en lugar de fluir hacia afuera (Capítulo 16).
- La proporción de los costos operativos cubierta por los ingresos de empresa, en aumento con el tiempo (Capítulo 16).
- Comunidades activamente vinculadas, avanzando hacia las doce, sin ninguna comunidad aislada o dejada atrás (Capítulo 17).

La Expansión y el modelo

- Jóvenes formados acompañando a comunidades más allá de Písaq, y otros adoptando y adaptando el modelo (Capítulo 18).
- El marco de código abierto completado y disponible libremente, y Písaq reconocida como un modelo del que otros aprenden (Capítulo 18).

Primero las líneas de base

Cada indicador solo tiene sentido contra una línea de base tomada antes de que comience el trabajo. La primera medición en cualquier comunidad es la imagen de partida, no un puntaje —para que el cambio se mida contra el punto en que cada comunidad realmente comenzó, y nunca se reclame progreso donde el terreno ya estaba.

Recolección de Datos y Periodicidad

Qué se recoge, cómo y con qué frecuencia —con la comunidad, nunca sobre ella.

Un indicador es tan bueno como la recolección honesta y respetuosa que lo respalda. Este capítulo es cómo se recogen los datos: por quién, por qué medios y con qué ritmo —de un modo que sirve a la comunidad en lugar de extraer de ella.

Recogidos con la comunidad, no sobre ella

Siempre que es posible, los miembros de la comunidad se forman para recoger sus propios datos, de modo que la medición sea algo que la comunidad hace en lugar de algo que se le hace. La misma postura de confianza primero y basada en el consentimiento que rige el entrar en una comunidad rige el recoger sus datos (Capítulos 9, 32): una comunidad es un aliado en la comprensión de su propio progreso, nunca un sujeto a ser estudiado.

Qué se recoge

- La línea de base primero —la imagen de partida, antes de que comience el trabajo.
- Los indicadores del Capítulo 39, seguidos a lo largo del tiempo.
- Lo cualitativo junto a lo cuantitativo —testimonio, observación, fotografías con consentimiento, y el propio relato de la comunidad sobre lo que ha cambiado.

Los números y las historias se recogen juntos, porque cada uno sin el otro cuenta una verdad parcial: una cifra sin historia no tiene significado, y una historia sin cifra no puede sopesarse.

La periodicidad

La recolección ocurre en tres ritmos: una observación continua y ligera en el trabajo diario; una recolección regular alineada con el ciclo de informes (Capítulos 38, 41); y una revisión anual más completa. Las líneas de base se toman a medida que se ingresa en cada comunidad —por secuencia y detonante, no por fecha fija, ya que las comunidades se vinculan según lo permitan las relaciones y la disposición.

Quién los administra, y cómo se protegen

Una función de monitoreo trabaja bajo el Gerente de Proyecto para sostener los datos y el ritmo. Los datos de la comunidad pertenecen a la comunidad; cualquier cosa compartida hacia afuera —en informes, investigación o el marco de código abierto— lleva el consentimiento de la comunidad, bajo las protecciones de los acuerdos de alianza (Capítulo 34).

CAPÍTULO 41

Informes a la Comunidad, la Junta y los Financiadores

Cerrar el ciclo —lo que se aprende, informado de vuelta a quienes pertenece.

Una medición que nadie ve no cambia nada. Este capítulo es cómo se informa de vuelta lo que se aprende —a la comunidad primero, luego a la Junta y a los financiadores— completando el ciclo de transparencia abierto en el Capítulo 38.

A la comunidad primero, en sus lenguas

Los informes regulares van a las comunidades en español y en quechua, en lenguaje sencillo y, donde sirve mejor, en forma hablada o visual. Las personas a las que sirve el trabajo ven lo que su propio trabajo está produciendo —el progreso se les informa *de vuelta a ellas*, no meramente *acerca de ellas* a audiencias distantes. Este es el mismo principio de la comunidad primero que rige los resúmenes financieros.

A la Junta

La Junta recibe informes regulares sobre el avance contra los indicadores y el plan de fases, emparejados con los informes financieros del Capítulo 38, de modo que la gobernanza vea el impacto y el dinero juntos como una sola imagen y pueda administrar el todo.

A los financiadores

Los financiadores reciben informes honestos contra lo que se prometió, incluidos los resultados ligados a las subvenciones restringidas. El informe es claro tanto sobre lo que se ha logrado como sobre lo que aún no se ha alcanzado —porque una alianza construida sobre el progreso real es más fuerte que una construida sobre una imagen halagadora.

El estándar

El estándar de los informes es el mismo que el financiero: sin inflar, sin métricas de vanidad, y con honestidad sobre las carencias. Un informe que solo muestra éxito no es ni confiable ni verdadero. La disposición a nombrar lo que no está funcionando es lo que hace que el informe valga la pena leerse —y lo que hace que el trabajo valga la pena apoyarse.

Ciclos de Aprendizaje Adaptativo

Cómo el trabajo escucha sus propios resultados y se ajusta —manteniéndose vivo en lugar de atado a un plan.

El propósito de medir es aprender, y el propósito de aprender es ajustar. Este capítulo es cómo los datos efectivamente cambian lo que el trabajo hace —el ciclo que mantiene el proyecto honesto y vivo, en lugar de atado a un plan que el terreno ya ha superado.

El ciclo

En cada vuelta el trabajo recorre un ciclo sencillo: recoger, reflexionar, ajustar, actuar. Los indicadores y la propia retroalimentación de la comunidad se revisan juntos; lo que funciona se fortalece, y lo que no, se cambia. El plan sirve al trabajo —nunca al revés.

Quién reflexiona

El equipo revisa el avance contra los indicadores; el Consejo Directivo Comunitario aporta la lectura de la comunidad sobre lo que es realmente cierto en el terreno; y la Junta sostiene el arco más largo. Esta es la misma gestión adaptativa que rige la ruta crítica (Capítulo 30) y el ciclo presupuestario (Capítulo 36), ahora aplicada a la totalidad del trabajo.

Adaptarse sin desviarse

La disposición a cambiar los métodos se sostiene con firmeza junto a la fidelidad a los principios. Los principios operativos y los ordenamientos no negociables no se doblan; los medios de honrarlos sí. Esta distinción es lo que permite al trabajo adaptarse libremente a las circunstancias sin desviarse jamás de su propósito —flexible en el método, inamovible en el corazón.

El aprendizaje compartido hacia afuera

Lo que el trabajo aprende no se queda dentro de él. Las lecciones alimentan el marco de código abierto (Capítulo 18), de modo que el proyecto entero sea, en sí mismo, un modelo de aprendizaje ofrecido a otras comunidades —sus fracasos tan instructivos como sus éxitos. Y la forma más honesta de aprendizaje, el recuento con ojos claros de lo que podría salir mal y de cómo el trabajo se sostiene cuando ocurre, es el tema de la Parte final.

PARTE NUEVE

Gestión de Riesgos

Un documento de visión describe el trabajo tal como está destinado a desplegarse. Un manual operativo también debe enfrentar con honestidad lo que podría salir mal. Esta Parte final es ese ajuste de cuentas —ofrecido no para detenerse en el peligro, sino porque nombrar un riesgo con claridad es, en sí mismo, el primer paso para enfrentarlo, y porque las comunidades, el equipo y cada financiador merecen un recuento con ojos claros de cómo el trabajo se sostiene cuando las circunstancias cambian.

La postura aquí es la honestidad por encima de la tranquilidad. Cada riesgo nombrado es real, y cada uno se empareja con una respuesta real. El objetivo no es una promesa de que nada saldrá mal —ningún plan honesto puede ofrecer eso— sino la confianza de que el trabajo ha pensado por adelantado, ha incorporado resiliencia, y está diseñado para doblarse y adaptarse en lugar de quebrarse.

CAPÍTULO 43

El Registro de Riesgos

Los principales riesgos que el trabajo carga —cada uno nombrado con claridad, cada uno ya enfrentado con una respuesta.

El registro nombra los principales riesgos que el trabajo carga, cada uno junto a la respuesta ya construida para enfrentarlo. Es un documento vivo, revisado con una cadencia regular (Capítulo 44); lo que sigue es su forma actual.

Tiempos de la adquisición de la tierra

El riesgo: la adquisición de la tierra de Písaq toma más tiempo del planeado. *La respuesta:* un pago inicial significativo ya está en su lugar, se ha contratado asesoría legal local con experiencia, y el cronograma del Año Dos mantiene flexibilidad. La ruta crítica trata la tierra como una dependencia a asegurar, no como una suposición en la cual confiar, y el trabajo relacional y de programas no espera por ella (Capítulos 6, 30).

Tiempos regulatorios y de acreditación

El riesgo: la acreditación escolar o los procesos de los establecimientos de salud avanzan con lentitud. *La respuesta:* los procesos del IPEBA y del Ministerio de Salud se inician temprano, guiados por consultores que han navegado con éxito estas rutas específicas, y el trabajo que depende de la acreditación se secuencia para darles tiempo (Capítulos 5, 31).

Estrés climático sobre el agua y la agricultura

El riesgo: un clima cambiante tensiona los mismos sistemas de agua y alimentación de los que depende el trabajo. *La respuesta:* el trabajo mismo es la respuesta —protección de manantiales y amunas, restauración de cuencas y bosques, y variedades resilientes al clima. El pilar de soberanía hídrica existe precisamente porque este riesgo es real (Capítulos 12, 19).

Mercantilización cultural

El riesgo: la atención y los visitantes convierten la cultura viva en espectáculo. *La respuesta:* los programas son por, con y para los miembros de la comunidad —nunca escenificados para ojos ajenos— y la participación de visitantes y retirantes se delimita de manera deliberada, de modo que la cultura se vive en lugar de exhibirse (Capítulos 9, 33).

Concentración del financiamiento

El riesgo: una dependencia excesiva de un solo financiador o fuente. *La respuesta:* el modelo híbrido deliberado a lo largo de seis corrientes de financiamiento asegura que ninguna fuente única tenga una porción desmesurada, de modo que la pérdida de cualquiera de ellas no detenga el trabajo (Capítulo 37).

Otros que el trabajo vigila

Más allá de estos, el registro también sostiene los riesgos que cualquier plan honesto debe nombrar. El trabajo depende de reunir al equipo profesional adecuado y, en su vida temprana, de su fundador —enfrentado construyendo una estructura institucional real (la ONG, el Consejo, la Junta) y documentando el trabajo en sistemas como este Manual, de modo que la visión sea sostenida por un vehículo y no por una sola persona (Capítulos 1–4). Está el riesgo de avanzar demasiado rápido o de imponer desde afuera —enfrentado por el método de confianza primero que rige cada entrada en una comunidad (Parte Dos). Está el cambio administrativo y político —enfrentado por la independencia de cualquier administración única y por una condición legal limpia (Capítulo 31). Y está la pura logística de construir en terreno montañoso remoto —enfrentada por una infraestructura adaptada y nunca estandarizada, por la mano de obra y el saber locales, y por la contingencia por fases (Capítulos 24–25).

Protocolos de Mitigación y Planificación de Contingencias

Cómo se sostiene el riesgo como una disciplina continua —y qué se mantiene cuando una suposición central falla.

Un registro es una instantánea; este capítulo es la disciplina que lo mantiene vivo, y la lógica de lo que se sostiene cuando una suposición central falla. Donde el Capítulo 43 nombra los riesgos y sus respuestas incorporadas, este capítulo es el sistema que los rodea.

Sostener el registro

El Gerente de Proyecto es responsable del registro de riesgos y lo mantiene actualizado. Se revisa en cada ciclo con la Junta, y con el Consejo Directivo Comunitario dondequiera que una comunidad se vea afectada. Se añaden nuevos riesgos a medida que el trabajo los revela, y se retiran riesgos a medida que pasan las fases que los cargaban —de modo que el registro siempre refleje el trabajo tal como está realmente, no como estaba al inicio.

Los principios de contingencia

Tres principios protegen el trabajo cada vez que algo se desliza. Primero, la gestión adaptativa: cuando una corriente se demora, las corrientes que dependen de ella esperan mientras las corrientes independientes continúan, de modo que ninguna demora única detenga el todo (Capítulos 30, 36). Segundo, las reservas y la contingencia por fase, incorporadas de manera deliberada en lugar de esperadas (Capítulo 36). Tercero, la secuencia cuidadosa, de modo que ningún paso irreversible —ningún muro antes que el agua, ningún título antes que la condición legal— se dé jamás sobre terreno no preparado.

Qué se sostiene si una suposición central falla

La honestidad significa nombrar los escenarios más difíciles y responderlos con claridad:

- **Si los tiempos de la tierra se deslizan** —el trabajo relacional y de programas continúa, porque la relación precede a la construcción en cada comunidad; el trabajo pierde tiempo, no impulso.
- **Si una corriente de financiamiento queda corta** —el modelo híbrido absorbe el faltante, el alcance se flexibiliza a la realidad financiada, y el trabajo se ralentiza en lugar de detenerse; no se construye nada que no pueda sostenerse.
- **Si el fundador o una persona clave se retira** —la estructura institucional y los sistemas documentados llevan el trabajo adelante, porque la visión se construyó deliberadamente para ser sostenida por un vehículo, no por una persona (Capítulo 1).

La protección más profunda

La resiliencia más verdadera no está en ninguna contingencia única sino en la naturaleza misma del trabajo. Porque está enraizado en la relación, es propiedad de la comunidad, y está construido sobre lo que ya estaba vivo en el valle, no depende de condiciones perfectas para perdurar. Una escuela que la comunidad misma dirige, una lengua que sus niños ya hablan, un anciano ya honrado, un manantial que ya corre de nuevo —estas no son cosas frágiles. Lo que se devuelve a una comunidad para que lo sostenga como suyo es mucho más difícil de perder que lo que meramente se le entrega.

Cerrar el marco

Esto completa el marco operativo de Allin Kawsay. Lo que queda son los Apéndices —las herramientas de trabajo reutilizables a las que los capítulos se refieren a lo largo del texto. Como el trabajo al que sirve, este Manual es un documento vivo, hecho para ser revisado a medida que el camino se revela. Existe con un solo propósito: ayudar a que la visión se haga real, de manera constante y buena, al servicio de *la buena vida, vivida bien juntos*.

APÉNDICES

Plantillas y Herramientas de Trabajo

Los capítulos describen cómo se hace el trabajo; estos apéndices son las herramientas reutilizables a las que los capítulos se refieren a lo largo del texto —los estatutos, los marcos, las descripciones de funciones, las plantillas y el material de referencia hechos para usarse, adaptarse y completarse a medida que el trabajo se despliega. Están escritos como marcos vivos más que como formularios terminados: cada uno nombra la estructura y lo que va en ella, listos para recibir los detalles a medida que se reúne el equipo y se vincula cada comunidad. No inventan nombres, cifras ni fechas que el trabajo aún no ha alcanzado.

APÉNDICE A

Consejo Directivo Comunitario — Estatuto y Protocolo de Reuniones

El marco permanente del Consejo descrito en el Capítulo 2.

Propósito y autoridad

El Consejo Directivo Comunitario es la sede de la propiedad comunitaria sobre el trabajo. Governa el alcance de lo que ocurre en las comunidades, hace que el trabajo rinda cuentas a las personas a las que sirve, y asegura que el liderazgo quechua sea central —no consultado, sino gobernante. Su autoridad se expone en el Capítulo 2; este estatuto es su marco de trabajo.

Composición

El Consejo se compone para representar a toda la comunidad, con asientos para: ancianos y guardianes del saber; padres, madres y representantes de las familias; jóvenes; representantes de cada comunidad de montaña vinculada; y autoridades tradicionales. El equilibrio se sostiene de modo que ningún grupo único domine y las voces más a menudo no escuchadas estén deliberadamente presentes.

Toma de decisiones

Las decisiones se alcanzan por consenso, guiadas por los principios andinos del Ayni y la Mink'a. Entre los asuntos reservados al Consejo están: el alcance de cualquier trabajo que afecte a una comunidad; los compromisos mayores con financiadores; y los cambios en cómo se lleva a cabo el trabajo entre las comunidades. Cuando no puede alcanzarse el consenso, el asunto se reserva y se retoma en lugar de forzarse.

Protocolo de reuniones

- Las reuniones se realizan en un ciclo regular, con la posibilidad de convocar antes cuando una decisión no puede esperar.
- Las reuniones se conducen en quechua y español, de modo que la lengua nunca sea una barrera para la participación.

- Un quórum que refleje a las comunidades representadas está presente antes de tomar decisiones vinculantes.
- Las decisiones se registran con claridad y se informan de vuelta a las comunidades, en sus lenguas.

Mandatos y renovación

Los miembros se asientan a través de las comunidades que representan y sirven por mandatos acordados con renovación regular, de modo que el Consejo se mantenga a la vez estable y renovado. Los mandatos específicos los fija el propio Consejo a medida que se conforma.

APÉNDICE B

Marcos de Acuerdos de Uso de Tierra y de Alianzas

Las formas reutilizables detrás de los acuerdos de los Capítulos 6 y 34.

B.1 — Acuerdo de Uso de Tierra con la Comunidad de Montaña

Se usa donde el trabajo construye sobre tierra comunitaria. El marco protege la propiedad de la comunidad de manera absoluta; la tierra nunca se transfiere. Cada acuerdo nombra:

- Las partes —la comunidad (como poseedora de la tierra) y la ONG.
- La tierra —su ubicación y linderos, con el título permaneciendo a nombre de la comunidad.
- La concesión —derechos de uso exclusivos y permanentes para la ONG, solo para el propósito acordado.
- Qué se construye, y quién lo mantiene y en última instancia lo sostiene en beneficio de la comunidad.
- Duración, cadencia de revisión y las condiciones de renegociación.
- Una salida con gracia que deja a la comunidad entera y la tierra en sus manos.
- Firmas y testigos, conforme a la costumbre y la ley locales.

B.2 — Acuerdo de Alianza

Se usa para las alianzas gubernamentales, institucionales y aliadas (Capítulo 34). Cada acuerdo nombra las partes, el propósito compartido, qué aporta y qué puede esperar cada lado, el plazo y la cadencia de revisión, y una salida con gracia —y lleva, sin excepción, las cinco cláusulas no negociables:

- La propiedad comunitaria nunca se transfiere.
- El saber tradicional nunca se apropia.
- Ninguna exclusividad que cree dependencia.
- Transparencia hacia la comunidad.

- Una salida con gracia que deja a la comunidad entera.

APÉNDICE C

Descripciones de Funciones

Los mandatos de las funciones nombradas en el Capítulo 4 —descritos por función, ya que el equipo aún no está reunido.

Estas describen lo que sostiene cada función, no quién la ocupa. Están enmarcadas de modo que las personas adecuadas puedan ser reconocidas y reunidas, y de modo que las responsabilidades de cada función estén claras desde el día en que se cubre. Todas las funciones honran la filosofía de remuneración del Capítulo 4 —trabajo local remunerado y saber honrado.

Gerente de Proyecto

Sostiene la entrega cotidiana de todo el trabajo: la ruta crítica, el presupuesto dentro de la autoridad de la Junta, el registro de riesgos, las relaciones gubernamentales y operativas, y la coordinación de los Líderes de Programa. Un profesional peruano local con experiencia en ONG y en gobierno (Capítulo 4).

Recaudador de Fondos (con base en EE. UU.)

Sostiene la campaña de capital y el cultivo de las corrientes de financiamiento —gran filantropía, inversión de impacto, subvenciones, y la base de donantes de base (Capítulo 37). Trabaja en estrecha relación con el Gerente de Proyecto y la Junta.

Líderes de Programa

Uno por cada pilar, sosteniendo el diseño, la entrega y los indicadores de su pilar en alianza con la comunidad y los guardianes del saber pertinentes (Parte Tres).

Finanzas / Contabilidad

Registra y concilia las cuentas bajo el Gerente de Proyecto, sostiene el rastreo de fondos restringidos, y prepara el material para la auditoría externa anual (Capítulos 35, 38).

Monitoreo

Sostiene los datos y su ritmo —líneas de base, indicadores, y la recolección hecha con la comunidad (Capítulo 40)— y prepara los informes (Capítulo 41).

Cuerpos de gobernanza

La Junta (supervisión fiduciaria y estratégica, Capítulo 3), el Consejo Directivo Comunitario (gobernanza comunitaria, Capítulo 2 y Apéndice A), y el Consejo de Sanadores (autoridad sobre la filosofía y la práctica de la sanación en Sumaq Kawsay, Capítulo 11) sostienen cada uno sus mandatos descritos.

APÉNDICE D

Plantillas de Protocolos de Programa y de Ingreso a la Comunidad

Formas reutilizables para documentar cualquier programa y para entrar en cualquier comunidad.

D.1 — Plantilla de documentación de programa

Cada programa se documenta contra la misma forma usada en los capítulos de pilar de la Parte Tres, de modo que cualquier programa nuevo se describa de manera completa y comparable:

- **Propósito** —para qué es este programa, y la necesidad que responde.
- **Programas y protocolos** —cómo funciona en la práctica.
- **Qué se construye** —cualquier infraestructura física que requiera.
- **Personas y aliados** —quién lo lidera, y con quién trabaja.
- **Secuencia e hitos** —el orden de su despliegue, por detonante en lugar de fecha fija.
- **Indicadores** —cómo se conoce su éxito, contra una línea de base.

D.2 — Protocolo de ingreso a la comunidad

La secuencia de confianza primero del Capítulo 8, usada como lista de verificación cada vez que se vincula una comunidad nueva —nunca omitida, nunca reordenada:

- Empezar con los niños —iniciar las clases semanales.
- Escuchar primero —conocer las propias prioridades de la comunidad antes de proponer nada.
- Construir la relación y la presencia antes que la infraestructura.
- Alcanzar el acuerdo y el consentimiento sobre lo que será el trabajo.
- Comenzar las clases y la primera construcción juntas —el modelo simultáneo.
- Emplear mano de obra local y honrar a los guardianes del saber en todo momento.
- Sostener el consentimiento continuo —la comunidad siempre puede dar forma al trabajo o pausarlo.

APÉNDICE E

Plantillas de Informes e Impacto

Las formas detrás de los informes de los Capítulos 38 y 41.

E.1 — Resumen comunitario trimestral

En lenguaje sencillo, en español y quechua, compartido con las comunidades cada ciclo. Contiene: lo que se hizo este trimestre; cómo se usaron los recursos, en términos sencillos; lo que se planea a continuación; y cómo la comunidad puede responder o plantear inquietudes. Escrito para ser leído en voz alta o mostrado visualmente donde eso sirve mejor que el texto.

E.2 — Informe de impacto

Organizado por los grupos de indicadores del Capítulo 39, cada indicador mostrado como línea de base, actual y cambio —emparejado con las historias y observaciones que dan significado a los números. Honesto sobre lo que aún no se ha movido.

E.3 — Informe a la Junta y a los financiadores

El avance contra los indicadores y el plan de fases, puesto junto a los informes financieros (contra el presupuesto, con los fondos restringidos mostrados contra sus designaciones), y un recuento claro tanto de los logros como de las carencias. El mismo estándar honesto en todo momento.

APÉNDICE F

Lista de Verificación y Guía de Secuencia de Construcción

Los principios de construcción del Capítulo 22 y la ruta crítica del Capítulo 30, como una lista de verificación de trabajo.

Los ordenamientos no negociables

Sostenidos en cada sitio, nunca invertidos (Capítulo 30):

- La relación antes que la construcción —la secuencia de ingreso a la comunidad se completa antes de que comience la construcción.
- El agua antes que los muros —los sistemas de agua se instalan antes que cualquier otra construcción mayor.
- La condición legal antes que el título y la acreditación.
- El financiamiento asegurado antes que el despliegue.

Lista de verificación por sitio

- Escuchar el sitio —evaluar la tierra, el agua, el sol, la pendiente, y el propio conocimiento de la comunidad sobre el lugar.
- Asegurar el acuerdo y el consentimiento para lo que se construirá (Apéndice B).
- Instalar primero el sistema de agua.
- Construir con materiales naturales y locales, en el idioma andino y la proporción de la Chakana donde corresponda.
- Construir con la comunidad —trabajo local remunerado y oficio local honrado.
- Integrar ecológicamente —el edificio se asienta dentro de la tierra, no encima de ella.
- Adaptar, nunca estandarizar —cada construcción de comunidad de montaña se moldea a su propio lugar (Capítulo 24).

APÉNDICE G

Glosario Quechua

Los términos vivos llevados a lo largo de este Manual y del Documento de Visión.

Estas palabras no son decoración. Portan conceptos sobre los que se construye el trabajo, y que a menudo no tienen equivalente exacto en español ni en inglés. Están alineadas con el glosario del Documento de Visión.

Allin Kawsay —la buena vida, vivida bien; vivir en relación correcta. El nombre y el corazón de toda la visión.

Sumaq Kawsay —la vida bella y armoniosa; pariente cercano de Allin Kawsay. El nombre del centro de sanación natural.

Yachay Wasicha —la casita del saber; la escuela (yachay, saber; wasi, casa).

Ayni —la reciprocidad sagrada; el principio de dar y recibir en equilibrio, el fundamento de la vida comunitaria andina.

Mink'a —el trabajo colectivo dado libremente por el bien común; la faena comunal.

Ayllu —la comunidad extendida y el grupo de parentesco; la unidad social andina fundamental.

Apu (pl. **Apus**) —las montañas sagradas y sus espíritus protectores; las cumbres que velan el valle.

Pachamama —la Madre Tierra; la tierra viva y sagrada ante la cual el trabajo rinde cuentas.

amunas —los antiguos canales andinos de siembra de agua que guían la lluvia hacia la montaña para volver a emerger en los manantiales de la temporada seca.

mallki —un árbol o plantón, y también un ancestro; plantar un árbol es plantar parentesco (Capítulo 19).

Chakana —la cruz andina; la figura de cruz escalonada que porta el orden y la cosmología del mundo andino.

waru waru —la técnica precolombina de campos elevados que protege los cultivos de la helada y la inundación.

qiwña, quishuar, qulli —árboles nativos altoandinos criados en los viveros de reforestación (Capítulo 19).

paqos —especialistas rituales andinos y guardianes de la ceremonia.

Esto completa el Manual Operativo. Como las palabras quechuas mismas, está hecho para ser vivo y hablado —llevado al trabajo, y revisado a medida que el trabajo enseña.