

Zur Analyse von Dienstleistungsorganisationen in der Bewässerung - ein Beispiel aus der Praxis

- (1) Einführung
- (2) Die Wassernutzerorganisation
Punata (ARSP), Bolivien

3.1

Einführung

EINFÜHRUNG

(entnommen aus Abschnitt 1.2 des folgenden Kapitels 3.2)

Die im folgenden Kapitel vorgelegte Organisationsanalyse beschreibt in konzeptioneller Hinsicht insofern einen neuen Weg, als sie versucht, den Dienstleistungscharakter der zu untersuchenden Organisation - hier der ARSP, einer Wassernutzerorganisation im Valle Alto bei Cochabamba in Bolivien - ausdrücklich in den Vordergrund zu rücken. Die Erstellung von Dienstleistungen folgt aber - je nach Art der Leistung mehr oder weniger ausgeprägt - anderen Gesetzmäßigkeiten, als die Herstellung von Sachgütern. In Kapitel 3.2 des Bandes 1 der hier vorgelegten Dokumentation wird auf diesen Sachverhalt ausführlich eingegangen.

Bisher vorliegende Leitlinien für die Durchführung von Organisationsanalysen orientieren sich jedoch i.d.R. an der Funktionsweise von Organisationen der Sachgüterproduktion.

Wassernutzerverbände wie die im folgenden Kapitel analysierte ARSP haben als Organisationen zwei Besonderheiten:

1. Sie sind Dienstleistungsorganisationen
2. Sie sind mitgliedschaftlich strukturierte Organisationen

Diese beiden Merkmale bestimmen die Leistungserstellung sehr stark und werden deshalb in der vorliegenden Analyse besonders intensiv betrachtet. Übersicht 1 und die Abbildungen 1 und 2 gehen auf diese beiden Merkmale näher ein.

3.2

Die Wassernutzerorganisation

Punata (ARSP), Bolivien

Die Wassernutzer- organisation Punata (ARSP) in Bolivien

Analyse einer
Dienstleistungsorganisation

Vorwort

Das in den 'Grundlagen' zu der '**interact**'-Dokumentation dargestellte Verständnis von Dienstleistungen und Dienstleistungsorientierung legt es nahe, Dienstleistungsorganisationen in einer Weise zu betrachten und zu analysieren, die diesem Verständnis Rechnung trägt.

Mit der folgenden - verkürzten - Organisationsanalyse einer Dienstleistungsorganisation - der Wassernutzerorganisation von Punata/Bolivien - ist versucht worden, einen solchen Anspruch praktisch umzusetzen.

Auf die konzeptionellen Überlegungen hierzu wird im Kapitel 1.2 der Studie näher eingegangen.

Die Wassernutzerorganisation Punata (ARSP) in Bolivien
- Analyse einer Dienstleistungsorganisation -

Walter Huppert
Klaus Urban
Oktober 1994

INHALTSVERZEICHNIS

	Seite
EINFÜHRUNG UND ZUSAMMENFASSUNG	3
1. EINLEITUNG	5
1.1 Problemstellung	5
1.2 Konzeptioneller Hintergrund	6
Übersicht 1	7
1.3 Vorgehensweise	10
2. AUSGANGSSITUATION	11
3. ZIELE, LEISTUNGSFELDER UND BEZIEHUNGSNETZWERK DER ARSP	14
4. DIE KLIENTEN: EIN BLICK AUF DIE COMUNIDADES	17
4.1 Formale Organisation in den Comunidades und ihre Entstehung	17
Übersicht 2	18
4.2 Integration traditioneller, basisdemokratischer Organisationsprinzipien	19
Übersicht 3	21
5. DER DIENSTLEISTUNGSANBIETER: DIE ARSP	23
5.1 Organisationsstruktur und Willensbildungsprozesse	23
5.2 Das Planungs- und Betriebsmittelsystem	27
6. LEISTUNGEN UND LEISTUNGSBEZIEHUNGEN: DAS INTERAKTIONSSYSTEM	30
6.1 Das interne Interaktionssystem	30
6.2 Das externe Interaktionssystem	33
7. KAPAZITÄTEN DER ARSP ZUR LANGFRISTIGEN AUFRECHTERHALTUNG DES DIENSTLEISTUNGSPROGRAMMS	36
Anlage 1	Kurzbeschreibung des Proyecto de Riego Inter-Valles (PRIV)
Anlage 2	Traditionelle Organisationsprinzipien andiner Comunidades
Anlage 3	Exkurs: Konsensdemokratie versus repräsentative Demokratie - das Grundproblem andiner Organisation in Bolivien
Anlage 4	Tiraque (ARST)

Einführung und Zusammenfassung

Vor dem Ende der deutschen Unterstützung für das PRIV-Projekt in Bolivien stellt sich eine bereits seit längerem diskutierte Frage erneut: Können die Zielgruppen - die Wassernutzer von Punata und Tiraque - auch ohne PRIV künftig den Betrieb und die Unterhaltung der Bewässerungssysteme sicherstellen?

Das folgende Kurzgutachten geht auf diese Frage ein¹. Es nähert sich möglichen Antworten an, indem es die Funktionsweise und die Potentiale der "Asociación de Riegos y Servicios Punata" (ARSP) als **Dienstleistungsorganisation** in den Vordergrund stellt. Aus der Analyse der Struktur und der gegenwärtig erbrachten Leistungen der ARSP lassen sich für die Zukunft zusammenfassend die folgenden Schlüsse ziehen:

Die wesentliche Stärke der ARSP besteht darin, daß es den Wassernutzern gelungen ist, die Willensbildungsprozesse der ARSP so zu gestalten, daß die in der Region üblichen konsensdemokratischen Verfahrensweisen integriert werden konnten. Dies wurde insbesondere durch die Einrichtung einer "Junta Directiva" erreicht, der je ein Vertreter aller Comunidades in Punata angehört. Die "Junta Directiva", die im Anschluß an die 14tägigen Sitzungen des Vorstandes ("Dirección") der ARSP tagt, kontrolliert alle Entscheidungen der ARSP und delegiert im Zweifelsfall strittige Fragen an die "zuständigen" Gremien (Comunidad, Comité). De facto haben die Wassernutzer dadurch ihre traditionellen Strukturen der von staatlicher Seite geforderten Aufbauorganisation "übergestülpt". Auf diese Weise hat sich die ARSP zu einem von allen Beteiligten akzeptierten Vertretungsorgan entwickelt. Generell kann davon ausgegangen werden, daß die ARSP auch weiterhin zuverlässig ihre Dienstleistungen gegenüber ihren Klienten erbringen wird, solange dieses Gleichgewicht zwischen traditionellen Entscheidungsmustern und offiziellen Strukturformen erhalten bleibt.

Sollte es sich langfristig erweisen, daß die Wasserverfügbarkeit eine Beibehaltung der traditionellen "Lagunenbewässerung" dauerhaft erlaubt, würde unter Umständen auch eine "Rückentwicklung" der ARSP den Betrieb der Systeme nicht gefährden, weil dann die Comités die ausbleibenden Dienstleistungen wahrscheinlich übernehmen könnten.

¹ Aus Zeitgründen konnte und sollte hier keine vollständige Organisationsanalyse durchgeführt werden. Auftrag der Gutachter war es vielmehr, eine Stellungnahme zu der genannten Frage mit einer Darstellung der ARSP als Dienstleistungsorganisation zu verbinden, die auch im Rahmen des "interact"-Projekts der GTZ von Interesse war.

Das einzige verbleibende Risiko besteht in jedem Falle in der Finanzierung und Regelung von größeren Schäden infolge von Notsituationen. Hier wird dauerhaft eine Institution gesucht werden müssen, die (evtl. extern finanziert, z.B. über das Programa Nacional de Riego) die Behebung der aus Notfällen hervorgerufenen Schäden absichert.

1. EINLEITUNG

1.1 Problemstellung

Seit Anfang der 80er Jahre unterstützt das "Proyecto de Riego Inter-Valles (PRIV)"⁽²⁾ im "Valle Alto" von Cochabamba 85 Dorfgemeinschaften und ihre Organisationen bei Betrieb und Instandhaltung ihrer Bewässerungssysteme. Im Jahr 1988 wurden im Zusammenhang mit dem Ausbau und der Verbesserung der traditionellen Systeme zwei neue Wassernutzerorganisationen gegründet. Zum einen ist dies die "Asociación de Riego y Servicios Punata (ARSP)" und zum anderen die "Asociación de Riego y Servicios Tiraque (ARST)". Die Gründung neuer Wassernutzerorganisationen war damals als notwendig erachtet worden, weil das Management des geplanten neuen Bewässerungssystems übergeordnete Koordinationsmechanismen erforderte. Die Gründung von zwei Wassernutzerorganisationen - jeweils als "Dachorganisationen" für die Gebiete Punata und Tiraque - reflektierte und "respektierte" die historisch gewachsenen Grenzen innerhalb des Einflusses des PRIV-Projekts.

Die beiden Wassernutzerorganisationen sind mittlerweile als Vertretungsorganisationen der Wassernutzer und ihrer traditionellen kommunalen und regionalen Organisationen - den Dorfgemeinschaften (Comunidades) und den Lagunenkomitees - etabliert und erbringen ihren Mitgliedern vielfältige Dienstleistungen. Dabei werden sie bislang von PRIV finanziell und logistisch unterstützt.

Nach Beendigung der Aktivitäten des PRIV-Projekts im Sommer 1995 werden die beiden Wassernutzerorganisationen auch weiterhin wichtige Leistungen im Zusammenhang mit dem Betrieb und der routinemäßigen Instandhaltung der neuen Bewässerungssysteme bereitstellen müssen. Ein Jahr vor Beendigung des PRIV-Projekts schien es deshalb sinnvoll, zu untersuchen, ob die Kapazitäten der Wassernutzerorganisationen hierfür ausreichend erscheinen.

Die vorliegende verkürzte Organisationsanalyse geht am Beispiel der "Asociación de Riego y Servicios Punata (ARSP)" im wesentlichen den folgenden Fragen nach:

1. Welche Leistungen erbringt die ARSP gegenwärtig für ihre Mitglieder und wie ist der Prozeß der Leistungserstellung organisiert?

²⁾ Vormalig PRAV "Proyecto de Riego Altiplano/Valles"

2. Welche Probleme treten im Augenblick bei der Leistungserbringung auf und wie sind die organisatorischen Kapazitäten der ARSP im Hinblick auf die künftige Übernahme zusätzlicher Leistungen im Zusammenhang mit dem Betrieb des neuen Bewässerungssystems zu bewerten?

1.2 Konzeptioneller Hintergrund

Die vorliegende Organisationsanalyse beschreibt in konzeptioneller Hinsicht insofern einen neuen Weg, als sie versucht, den **Dienstleistungscharakter** der zu untersuchenden Organisation - hier der ARSP - ausdrücklich in den Vordergrund zu rücken. Die Erstellung von Dienstleistungen folgt aber - je nach Art der Leistung mehr oder weniger ausgeprägt - anderen Gesetzmäßigkeiten als die Herstellung von Sachgütern. Bisher vorliegende Leitlinien für die Durchführung von Organisationsanalysen orientieren sich jedoch i.d.R. an der Funktionsweise von Organisationen der Sachgüterproduktion.

Wassernutzerverbände wie die hier analysierte ARSP haben als Organisationen zwei Besonderheiten:

1. Sie sind Dienstleistungsorganisationen
2. Sie sind mitgliedschaftlich strukturierte Organisationen

Diese beiden Merkmale bestimmen die Leistungserstellung sehr stark und werden deshalb im weiteren besonders intensiv betrachtet. Übersicht 1 und die Abbildungen 1 und 2 gehen auf diese beiden Merkmale näher ein. Eilige Leser und Leser, die an den konzeptionellen Überlegungen weniger interessiert sind, die dieser Studie zugrunde liegen, können darüber hinweglesen. Besonders wichtige Aspekte werden im darauffolgenden Text verkürzt nochmals angesprochen.

ÜBERSICHT 1

Grundgedanken zur Analyse von Dienstleistungsorganisationen

Organisationen als Dienstleister

Das Besondere an der Erstellung von Dienstleistungen im Vergleich zur Produktion von Sachgütern besteht darin, daß die Kunden - mehr oder weniger intensiv - an der Erstellung der Leistungen mitwirken (³) (vgl. Abb.1).

Die Vorstellung, daß Organisationen im Rahmen eines Input-Transformations-Output-Prozesses ihre Leistungen "produzieren", wie dies i.d.R. bei Konzepten zur Organisationsanalyse unterstellt wird (⁴), greift hier zu kurz.

Die Erbringung der Dienstleistung ist abhängig von der Mitwirkungsfähigkeit und -bereitschaft der Klienten und wird stark geprägt von der Gestaltung der Interaktion zwischen dem Anbieter und dem Klienten. Es ist demzufolge wichtig, bei der Analyse einer Dienstleistungsorganisation diese Aspekte betont mit zu betrachten. Anders ausgedrückt: die Organisationsanalyse sollte sich nicht nur auf das "Anbietersystem" konzentrieren. Sie sollte vielmehr ausdrücklich auch das "Klientensystem" und dessen Leistungs- bzw. Mitwirkungskapazitäten, sowie die Gestaltung des "Interaktionssystems" betrachten.

Wichtige Themenfelder für die Organisationsanalyse einer Dienstleistungsorganisation sind damit die folgenden (vgl. Abb.2)⁵:

- * Zweck, Ziele und Problemlösungsbereiche, auf die die Dienstleistungserstellung gerichtet ist;
- * Das Umfeldsystem, d.h. die Einflüsse und Abhängigkeiten, die sich durch Einflüsse von außerhalb der Organisation ergeben;
- * Das Anbietersystem, d.h. Organisation/Management, Ressourcen und Technologie auf der Anbieterseite;
- * Das Klientensystem, d.h. die im Hinblick auf eine Mitwirkung an der Leistungserstellung relevanten Aspekte von Organisation/Management, Ressourcen und Technologie auf der Klientenseite;
- * Leistungsfelder und Leistungskonzepte, d.h. diejenigen Bereiche, in denen Leistungen angeboten werden sollen und die Konzepte, auf deren Grundlage dies geschehen soll;
- * Das Interaktionssystem, d.h. das System von Einzelleistungen, Gegenleistungen und Leistungsbeziehungen, das der Dienstleistungserstellung zugrunde liegt.

Mitgliedschaftliche Organisationen

Eine weiterer wichtiger Aspekt für die vorliegende Analyse ergibt sich aus einer Besonderheit bei der Leistungserstellung mitgliedschaftlicher Organisationen. Diese besteht darin, daß hier die Mitglieder zugleich Teil des leistungs anbietenden Systems und des Klientensystems sind ("Identitätsprinzip"). Es ist deshalb wichtig, hier zwischen internen und externen Dienstleistungen zu unterscheiden, d.h. zwischen solchen, die für die Mitglieder und solchen, die für andere Leistungsadressaten erstellt werden. Entsprechend sollte im Rahmen der Organisationsanalyse zwischen internen und externen Leistungsinteraktionen unterschieden werden.

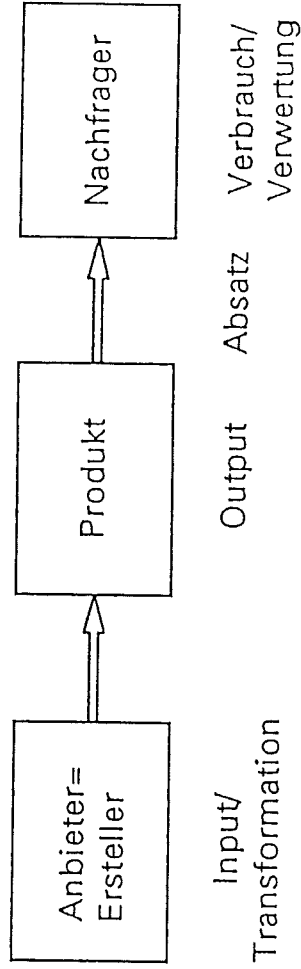
³) Vgl. hierzu HUPPERT (1994)

⁴) Vgl. z.B. WEISBORD (1984)

⁵ Den bisher vorliegenden Konzepten für die Durchführung von Organisationsanalysen ist gemeinsam, daß sie sich in der Regel mit den Grundfunktionen einer Organisation befassen und auf Kundenorganisationen nicht näher eingehen.

Abb. 1: Vom "Sachgütermodell" zum "Dienstleistungsmodell"

Sachgüterherstellung:
 * Leistungserstellung durch Anbieter
 * Nachfrager = "Consumer"



Dienstleistungserstellung:
 * Leistungserstellung durch Anbieter und Nachfrager
 * Nachfrager = "Prosumer"

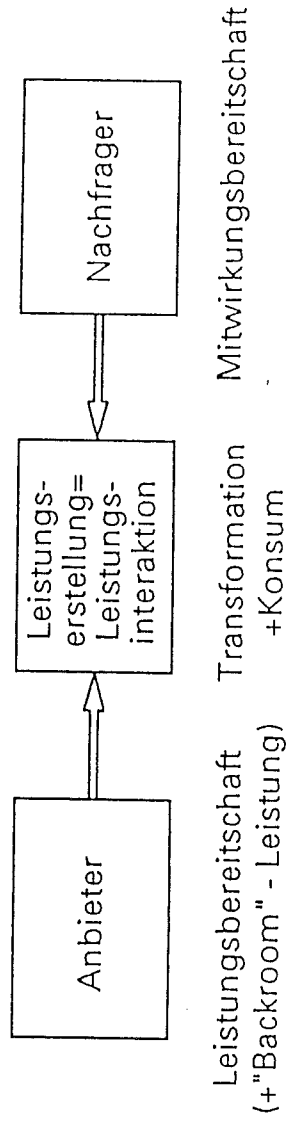
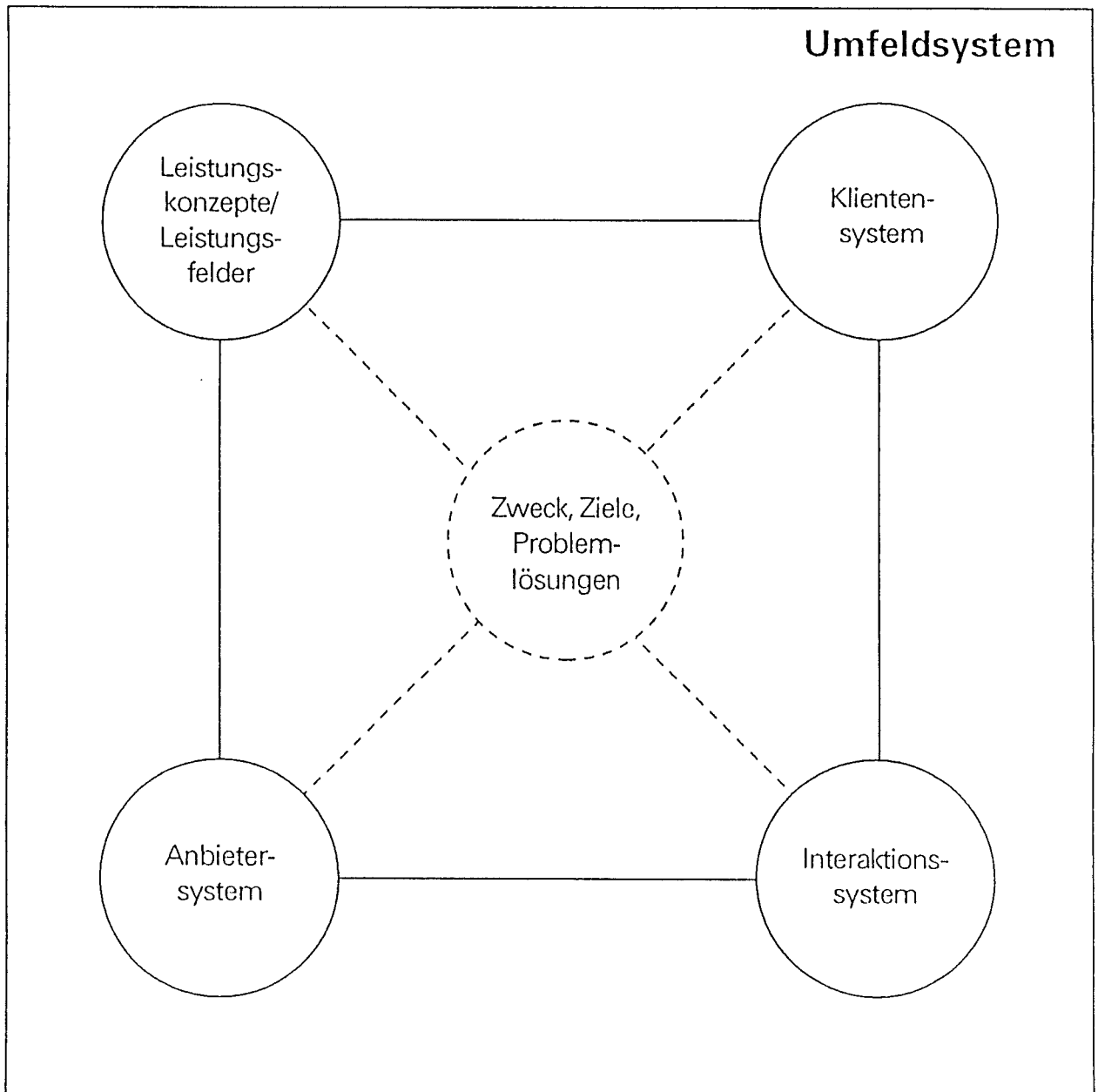


Abb. 2: Untersuchungsbereiche bei der Analyse von Dienstleistungsorganisationen



1.3 Vorgehensweise

Der folgende Text stellt die Ergebnisse eines einwöchigen Besuchs in der Projektregion dar. Im Rahmen dieses Besuchs - der vorläufig letzte in einer Reihe von Projektbesuchen seit 1989, in denen Organisationsfragen untersucht wurden - wurde ein zweitägiger Workshop mit Vertretern der Wassernutzerorganisation "Asociación de Riego y Servicios Punata (ARSP)" durchgeführt, in dem die Ziele, Leistungen und Probleme der Wassernutzerorganisation ausführlich diskutiert wurden. Die im weiteren verwendeten Schaubilder, die sich auf die Leistungen der ARSP beziehen, wurden auf dem Workshop gemeinsam mit den Vertretern der Organisation erarbeitet⁶.

Bei der Durchführung des Workshops wurden einige wichtige Elemente des Dienstleistungs-Interaktionsanalyse (DIA) des "interact"-Projekts der GTZ eingesetzt - hier insbesondere zur Erstellung der Leistungsprogramme der WNO⁷.

Die folgende Darstellung konzentriert sich im Einklang mit den oben beschriebenen konzeptionellen Überlegungen auf die folgenden Themenbereiche: Nach einer Beschreibung der Ausgangssituation werden die Ziele, die wichtigsten "Interaktionspartner" und Leistungsfelder der ARSP vorgestellt (Kapitel 2). Kapitel 3 behandelt ausführlich das Klientensystem der ARSP. Hier wird insbesondere die Ausgangssituation der wichtigsten Klienten (Comunidades, Comités de Riego) der ARSP untersucht, deren Organisationsprinzipien und -strukturen. Dies ist nötig, um später feststellen zu können, inwieweit die Strukturen der ARSP selbst mit den Organisationsprinzipien der Klienten vereinbar sind. Daraus läßt sich auf die "Mitwirkungsbereitschaft" der Kunden am Prozeß der Leistungserstellung schliessen. Kapitel 4 untersucht das "Anbieter-Potentialsystem", d.h. die Organisationsstruktur, wichtige Aspekte des Planungssystems sowie das Betriebsmittelsystem der ARSP selbst. Thema des 5. Kapitels sind die Leistungen, die das Projekt gegenüber seinen Kunden erbringt, inkl. einer Analyse der wichtigsten Probleme insbesondere im Hinblick auf die Übernahme der Gesamtverantwortung bei Betrieb des neuen Bewässerungssystems. Dieses Kapitel schließt auch die Analyse der Zusammenarbeit zwischen der ARSP und dem PRIV-Projekt ein.

⁶ Aus Termingründen konnte der Workshop lediglich mit einer der beiden WNO durchgeführt werden. Die wichtigsten Ergebnisse eines in der Zwischenzeit (von den Mitarbeitern des PRIV) mit Vertretern der WNO Tiraque durchgeführten Workshops sind im Anhang beigefügt.

⁷ Das "interact"-Projekt der GTZ bietet Beratungsleistungen zur Verbesserung des Dienstleistungsmanagement in Organisationen und Projekten der Entwicklungszusammenarbeit an. Schwerpunkt der bisherigen Leistungen war der Bewässerungssektor.

2. AUSGANGSSITUATION

Die Wassernutzerorganisation "Asociación de Riego y Servicios Punata (ARSP)" wurde im Jahr 1988 gegründet. Ihre Entstehung steht in direktem Zusammenhang mit dem Ausbau der Bewässerungsinfrastruktur und dem Betrieb des neuen Systems, bei dem die Wassernutzer durch das "Proyecto de Riego Inter-Valles (PRIV)" unterstützt wurden⁸. Vor dem Ausbau des Bewässerungssystems mit der Unterstützung durch PRIV (bzw. zuvor PRAV) waren die traditionellen Bewässerungsorganisationen zum einen Teil auf der Comunidad-Ebene organisiert. Damit beschränkte sich der Einflußbereich der Organisationen z.B. bei der Regelung der Wasserverteilung bzw. von Konflikten in der Bewässerung auf die Grenzen der Comunidades. Zum anderen Teil aber sie waren auf der Ebene der Lagunen organisiert, wobei hier Wassernutzer verschiedener Comunidades, die Rechte an der Nutzung der betreffenden Lagune hatten, in sog. Lagunenkomitees (Comités de Lagunas) zusammengefaßt waren. Niemals zuvor existierten jedoch Bewässerungsorganisationen, die übergreifend für die beiden Regionen im Projektgebiet, Punata und Tiraque, zuständig gewesen wären (vgl. Abb. 3).

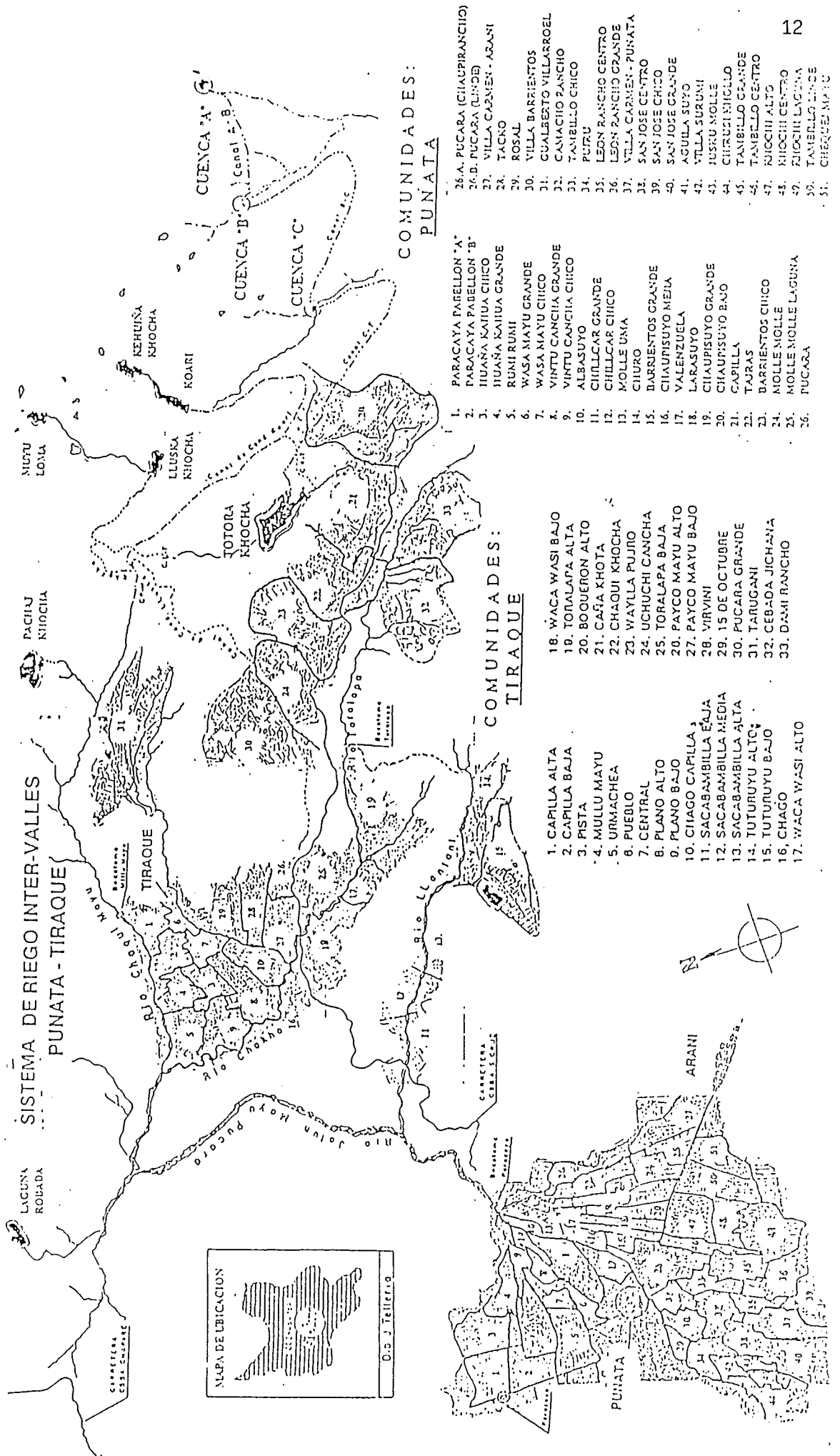
Da das geplante neue Bewässerungssystem eine Organisation des Betriebs und der Instandhaltung über die Grenzen der Comunidades und der bisher bestehenden Lagunenkomitees hinaus erforderte, waren die Bauern und Wassernutzer nach vielen und langwierigen Diskussionen bereit, übergeordnete Wassernutzerorganisationen einzurichten. Diese sollten jedoch die Grenzen der beiden historisch gewachsenen Gebiete Punata und Tiraque respektieren.

Nach der Fertigstellung der Statuten der ARSP in den Jahren 1988 und 1989 wurde die ARSP im Jahr 1989 offiziell ins Leben gerufen. Mittlerweile hat sich die ARSP als eine von allen Wassernutzern geachtete und respektierte Organisation etabliert und erbringt zudem ihren Mitgliedern - den Wassernutzern und ihren traditionellen kommunalen und regionalen Organisationen (den Comunidades und den Lagunenkomitees) regelmäßig und zuverlässig diverse Dienstleistungen.

Die ARSP entstand - über die o.g. Gründe hinaus - auch als Reaktion auf eine Anforderung des Projekts PRIV, das darauf bestand, mit einer offiziell anerkannten Vertretung der Bauern zu verhandeln und zusammenzuarbeiten. Um von Staats wegen als juristische Person anerkannt

⁸ Vgl. eine kurze Beschreibung des PRIV-Projekts in Anlage 1.

Abb.: 3 Bewässerungssystem Punata-Tiraque



zu werden, war es erforderlich, gewisse organisatorische Grundprinzipien zu integrieren, die teilweise nicht mit den Prinzipien der traditionellen Organisation der Comunidades übereinstimmten. Die Bauern fügten sich diesem Ansinnen und gründeten formell die ARSP mit ihren Statuten, sicherten sich aber die Kontrolle über die ARSP auf der Grundlage ihrer traditionellen Organisationsprinzipien, indem sie einige nicht unbedeutende Änderungen der organisatorischen Abläufe nachträglich einfügten (vgl. hierzu ausführlich Kapitel 5).

Die Bauern willigten aus einem weiteren Grund in die Gründung der neuen ARSP ein: Die ARSP und der durch diese erlangte Status einer juristischen Person ermöglichten es ihnen, über ein vom Staat anerkanntes Organ mit den bolivianischen Behörden in Kontakt zu treten. Damit wurde es möglich, über die Bewässerung hinaus Nutznießer öffentlicher Dienstleistungen zu werden. Daß die Bauern diese Funktion der ARSP hoch einschätzen und bis heute auch zu nutzen wissen, zeigen die Erfahrungen der jüngsten Vergangenheit. Über die ARSP besteht Zugang zu einer Kreditlinie der CORDECO , die mittlerweile mit beträchtlichem Erfolg an die Comunidades weitervermittelt wird.

Die ARSP hat sich auf dieser Grundlage zu einer funktionsfähigen und handlungsstarken Vertretung der Wassernutzer im Einzugsgebiet des PRIV-Projekts entwickelt. Sie dehnt ihren Handlungsspielraum mittlerweile weit über den Bewässerungssektor hinaus aus, wie im folgenden noch zu sehen sein wird.

3. ZIELE, LEISTUNGSFELDER UND BEZIEHUNGSNETZWERK DER ARSP

Die Mitglieder des Direktoriums der ARSP definieren das Ziel ihrer Organisation folgendermaßen:

"Ziel der ARSP ist es, Dienstleistungen zur Unterstützung des Managements der Bewässerungssysteme sowie Dienstleistungen zur Unterstützung der Produktion zu erbringen".

Dadurch wird bereits eine "zweigleisige" Zielformulierung sichtbar. Ursprünglich war die ARSP gegründet worden, um nach der Fertigstellung des neuen Bewässerungssystems den Betrieb und die Instandhaltung des Hauptsystems verantwortlich zu organisieren. Die Funktion der ARSP hätte sich damit auf die Unterstützung des Managements der Bewässerungssysteme beschränkt. Nach dieser Konzeption wäre die Funktion der Lagunenkomitees, die zuvor für den Betrieb der einzelnen Lagunen zuständig waren, im wesentlichen entfallen, da die Nutzung der Lagunen nicht mehr "individuell", sondern integriert in das Gesamtsystem erfolgt wäre. Nach der Fertigstellung des neuen Systems blieben die Zuflüsse in das Bewässerungsgebiet jedoch weit hinter den Erwartungen zurück. Die Lagunenkomitees bestanden jedoch weiter und bewässerten nach wie vor - wenn auch durch die neue Infrastruktur - auf der Basis ihrer traditionellen "Largadas" (Öffnen und Schließen der Lagunen für ihre Mitglieder bei Bedarf). Damit ergaben sich hinsichtlich der Aufgabenverteilungen beim Betrieb des gesamten Bewässerungssystems wichtige Veränderungen gegenüber der ursprünglichen Planung:

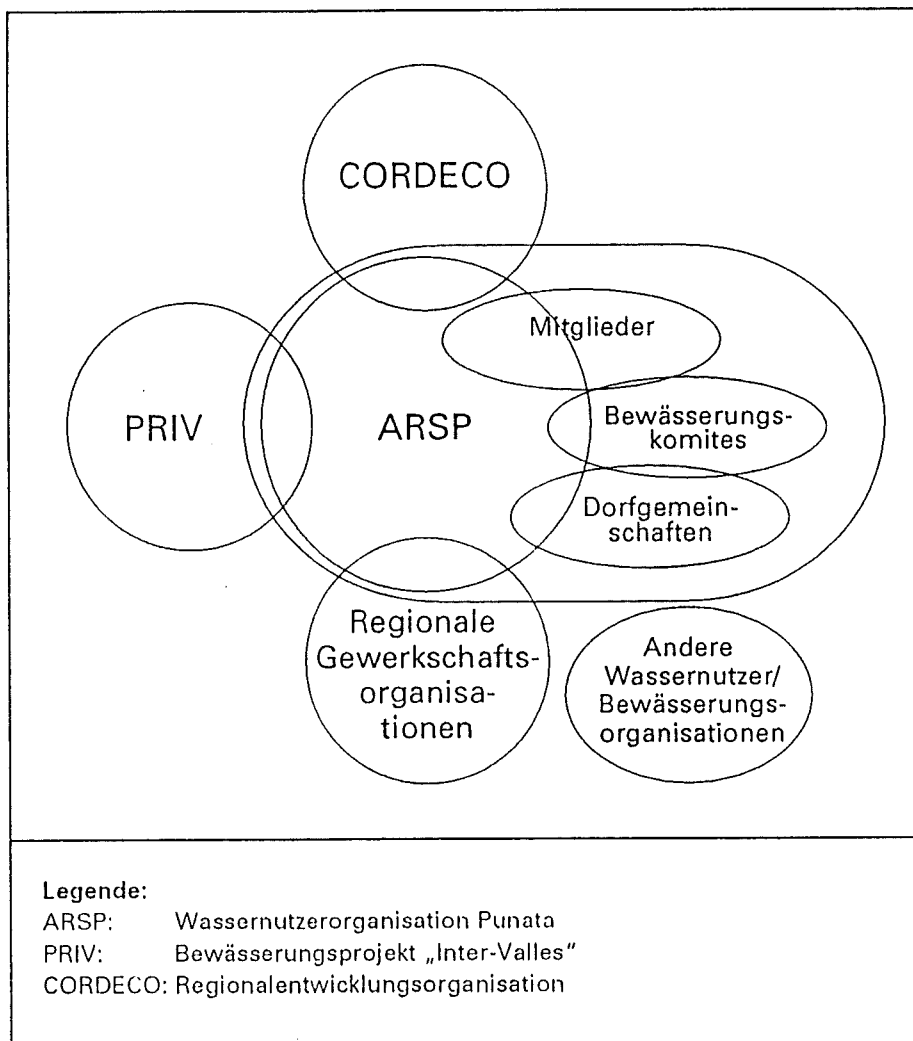
Insbesondere verblieben die Verantwortlichkeiten bezüglich der Wasserverteilung aus den Lagunen und der Regelung von Konflikten bei der Wassernutzung aus den Lagunen im wesentlichen bei den Komitees. Eine Ausnahme hiervon bildet das neu gegründete Komitee Punata II, dem alle Bauern Punatas angehören: hier ist die ARSP auch für die o.g. Fragestellungen verantwortlich. Die ARSP war im wesentlichen für die Organisation von Beteiligungen an Baumaßnahmen des erweiterten Systems sowie für die Vorbereitungen auf die Übernahme der Instandhaltungsarbeiten am Haupt- und Zuleitungssystem zuständig. Parallel dazu - und vielleicht z.T. aufgrund der gegenüber der ursprünglichen Planung eingeschränkten Verantwortlichkeiten - begann die ARSP einige weitere Aufgaben zu übernehmen bzw. Leistungen gegenüber ihren Mitgliedern zu erbringen, von denen einige außerhalb der Bewässerung liegen.

Im einzelnen hat die ARSP bis heute die folgenden wesentlichen **Leistungsfelder** herausgebildet:

1. Kernleistungen/Ökonomisierungsleistungen:
 - a) Beratungsleistungen beim Betrieb der Bewässerungssysteme (gegenüber den Dorfgemeinschaften und den Bewässerungskomitees)
 - b) Versorgungsdienstleistungen (Kreditfonds, Inputs) für die Mitglieder
2. Koordinierungs- und Vertretungsleistungen (gegenüber denselben Gruppen)
3. Ausbildungskurse

Die Leistungen für die externen Kunden lassen sich nur schwer in unterschiedliche Leistungsfelder unterteilen. Es handelt sich vor allem um Informationsleistungen, die gegenüber PRIV erbracht werden, sowie um Arbeitsbeiträge bzw. die Koordinierung von Arbeitsbeiträgen gegenüber der staatlichen Regionalentwicklungsbehörde CORDECO. Hinzu kommen Informationsleistungen gegenüber anderen Wassernutzern aus der Region, die von den Erfahrungen der ARSP profitieren wollen. (Eine detaillierte Schilderung und Diskussion des Leistungsprogramms der ARSP erfolgt in Kapitel 5).

Die wichtigsten Kunden der Leistungen der ARSP sind demnach die traditionellen Dorfgemeinschaften und ihre Bewohner sowie die Bewässerungskomitees. Als Leistungsabnehmer stehen damit diejenigen Organisationen im Vordergrund, aus denen die ARS praktisch hervorgingen, die jedoch mit nur unwesentlich geänderten Funktionen weiterhin existieren (vgl. Abb. 4): die drei "internen" Zielgruppen der Comuneros, Comunidades und Comités. Externe Klienten der ARSP sind vor allem PRIV, CORDECO und andere Bewässerungsorganisationen. Die Leistungen, die den externen Klienten gegenüber erbracht werden, sind jedoch im Vergleich zu den Leistungen, die für die internen Klienten erstellt werden, in ihrem Umfang als geringfügig einzustufen.

Abb. 4: Beziehungsnetzwerk ARSP

4. DIE KLIENTEN: EIN BLICK AUF DIE COMUNIDADES

Um die Leistungsfähigkeit von Dienstleistungsorganisationen wie der ARSP beurteilen zu können, ist es u.a. erforderlich, die Bereitschaft und Fähigkeit der Klienten zur Mitwirkung an der Leistungserstellung zu untersuchen.

Wie zuvor erwähnt, ist bei mitgliedschaftlich strukturierten Organisationen wie der ARSP i.d.R. ein **internes** und ein **externes** Klientensystem zu unterscheiden. Die Mitglieder, die die eigentlichen Träger der Organisation sind, sind hier gleichzeitig die wichtigsten Kunden bzw. Klienten ("Identitätsprinzip"). Die Mitwirkungsmöglichkeiten der Mitglieder werden zum einen über die formale Organisationsstruktur, zum anderen über eine Reihe von eher informellen Organisationsprinzipien abgesichert. Auf beide wird im folgenden näher eingegangen.

4.1 Formale Organisation in den Comunidades und ihre Entstehung (repräsentative Struktur)

Um zu verstehen, inwieweit die Comunidades als Klienten eines Wasserverbandes in der Lage sind, an der Erstellung bestimmter Dienstleistungen mitzuwirken, ist es erforderlich, auf die wichtigsten Prinzipien ihrer Struktur und Willensbildungsprozesse einzugehen. Denn gerade die Frage, ob und inwieweit die Organisation der Wassernutzerverbände kompatibel ist mit den gewachsenen dörflichen Formen kollektiver Entscheidungs- und Abstimmungsprozesse, dürfte für die künftige Stabilität dieser Verbände von ausschlaggebender Bedeutung sein.

Es wird deshalb versucht, im folgenden und in Übersicht 2 einige wichtige Grundprinzipien der Entscheidungs- und Willensbildungsprozesse in den Comunidades des Valle Alto zu erläutern.

ÜBERSICHT 2

Bäuerliche Organisation in den bolivianischen Anden

Seit der Agrarreform von 1952 und der Zerschlagung des Hazienda-Systems "gehört jede Person oder besser gesagt jede Familieneinheit, die von der Bearbeitung ihres Landes lebt, automatisch der bäuerlichen Gewerkschaftsbewegung an, d.h. jede Familie der Gemeinschaft ist Mitglied im örtlichen Sindicato. Das lokale Sindicato Campesino ist also nichts anderes als die moderne Organisationsform der Comunidad, sowohl der Comunidades Indigenas wie der Comunidades der ehemaligen Hazienden" (Krempin 1986, S.236). In diesem Tatbestand wurzelt ein Grundphänomen bolivianischer dörflicher Organisationsformen von heute und zugleich die zentrale Schwierigkeit für die Analyse solcher Strukturen: die kommunalen Organisationsformen haben sozusagen ein doppeltes Gesicht. Auf der einen Seite steht der formale Aufbau der Comunidades. Er entspricht den Grundformen gewerkschaftlicher und damit generell mitgliedschaftlich strukturierter Organisationen nach "westlichem" Vorbild. Dies verleitet dazu, bei der Analyse auf entsprechende, "westlich" geprägte Bewertungsmuster für solche Organisationsformen zurückzugreifen und das zweite "Gesicht" dieser Strukturen zu übersehen. In dieser anderen Seite, d.h. in der Art und Weise, wie diese Strukturen gelebt werden, manifestiert sich die traditionelle soziale Organisation der andinen Landbevölkerung. Daß diese es mit bewundernswertem Anpassungs- und Interpretationsvermögen verstanden hat und immer wieder versteht, "moderne" organisatorische Regelungen und Normen durch traditionelle andine Organisationsprinzipien zu "flexibilisieren", gehört zu den wichtigsten Lektionen, die das PRIV-Projekt im Laufe seiner (Organisationsentwicklungs-)Bemühungen gelernt hat.

Grundeinheit der bolivianischen Comunidades sind die bäuerlichen Familien. Mit der Agrarreform von 1952 ist festgelegt worden, daß alles, was die landwirtschaftliche Produktion auf dem Grundbesitz der Familie betrifft, in deren alleinige Entscheidungsbefugnis fällt. Was zu pflanzen ist, wann zu pflanzen ist, in welcher Weise der Anbau erfolgt, all dies ist den individuellen Entscheidungen der bäuerlichen Familie überlassen. Entscheidungskompetenzen der Comunidad werden erst dann berührt, wenn es sich um Fragen und Probleme im Zusammenhang mit kollektiven Gütern handelt. Die Verteilung einer gemeinsamen Wasserressource, der Bau eines größeren Weges, die Errichtung eines Gemeindebauwerkes zum Beispiel sind Sachverhalte im Rahmen der Entscheidungsbefugnisse der Comunidad. Allerdings nur dann, wenn alle Familien von diesen Aktivitäten betroffen sind. Kommt z.B. die Wasserressource nur einem Teil der Comuneros zugute, dann wird über diese Aktivität außerhalb der Comunidad-Struktur in einem separaten "Komitee" verhandelt.

In diesem Zusammenhang sei bereits erwähnt, daß das PRIV-Projekt diesbezüglich zu einer Aktivierung des Gemeindelebens beigetragen hat: vor Projektbeginn verfügte nicht jeder Comunero über Wasserrechte, so daß die wichtigen Bewässerungs- und Wasserverteilungsfragen außerhalb der Comunidad-Struktur besprochen und entschieden wurden. Durch die Interventionen von PRIV haben heute alle bäuerlichen Familien über Wasserrechte am Speicher Totorá Khocha. Dies führt dazu, daß heute auch wichtige Wasserverteilungs- und -zuteilungsfragen in den Verantwortungsbereich der Comunidad fallen und von ihr (mit)entschieden werden⁹. Angesichts der hohen Bedeutung der Bewässerungsfragen hat dies in mehreren Fällen zu einer Stimulierung und Aufwertung der Aktivitäten auf Gemeindeebene geführt.

⁹ So fällt z.B. die Wassergebührenerhebung innerhalb der Comunidad gänzlich in deren Verantwortungsbereich. Wenn ein Comunero seine Gebühren nicht rechtzeitig entrichtet hat, tritt die Gemeinde für ihn in Vorlage und wird anschließend die ihr zur Verfügung stehenden Sanktionsmechanismen einsetzen, um die ausstehenden Gebühren einzutreiben.

Zur formalen Organisationsstruktur ist folgendes zu sagen: Jede Familie entsendet ein Mitglied in die Gemeindeversammlung, die "Asamblea comunal". Kriterium für diese Mitgliedschaft ist es, daß der oder die Betreffende als vollwertige Arbeitskraft im Feld arbeiten kann. Die untere Altersgrenze für die Mitgliedschaft liegt damit bei etwa 16 bis 18 Jahren. Frauen sind zugelassen, in der Regel allerdings nur als Vertreter des männlichen Familienoberhaupts, dessen Abwesenheit zu rechtfertigen ist.

Die Asamblea wählt einen Vorstand ("Dirección de la Comunidad") und einen Präsidenten, der je nach Region und gewerkschaftlicher Vorgeschichte als "sindicato", "directivo", "hilacata", "dirigente" oder "secretario ejecutivo" bezeichnet wird. Zum Gemeindevorstand gehören des weiteren die "carteras", die als Funktionsträger oder Ausschüsse bis zu 15 verschiedene administrative oder fachliche Funktionen betreuen. Protokollführung ("actas"), Kassenführung ("cajero"), Konfliktregelung ("secretario de conflictos") sind beispielsweise wichtige administrative Funktionen, Sport, Kultur usw. sind typische "fachliche" Funktionen.

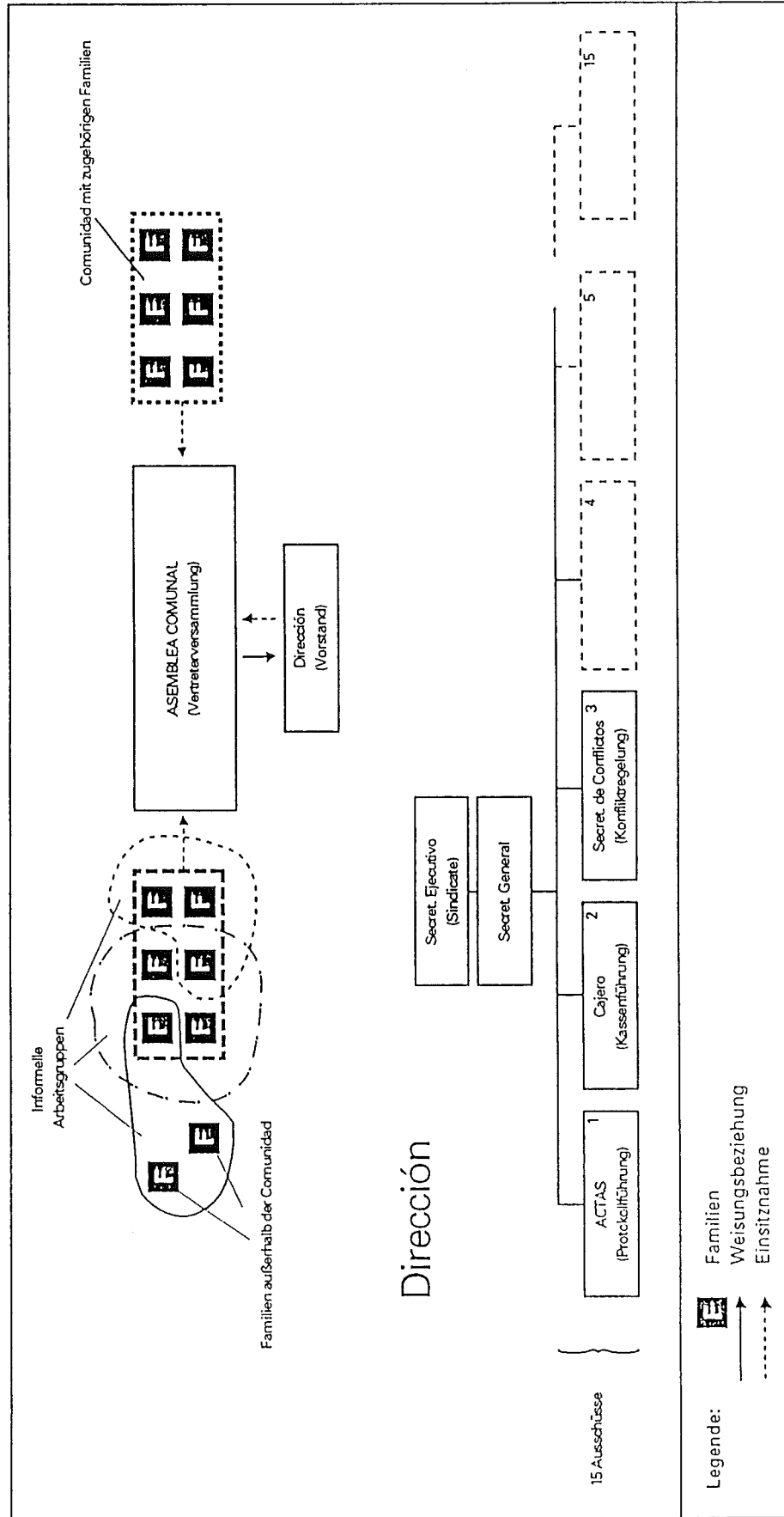
Die gesamte "Dirección" hat Sitz und Stimme in der Asamblea. In dieser Asamblea haben alle Mitglieder dieselben Rechte. Bei Abstimmungen gilt ein Pro-Kopf-Stimmrecht. Die geschilderte formale Struktur der Comunidad ist in dem Organigramm der Abb.5 dargestellt.

4.2 Integration traditioneller, "konsensdemokratischer" Organisationsprinzipien

Ungeachtet der oben dargestellten formalen Organisationsstruktur der Comunidades haben sich parallel dazu ein Reihe typischer, andiner Organisationsprinzipien erhalten, die die formalen Abläufe überlagern und u.a. für die Entscheidungsfindung in den Comunidades von entscheidender Bedeutung sind. In gewisser Hinsicht garantiert die Fortexistenz dieser - im wesentlichen - traditionellen, andinen Organisationsprinzipien das "politische Gleichgewicht" in den andinen Comunidades, obwohl sie auf den ersten Blick im Widerspruch zu den formalen Prinzipien zu stehen scheinen.

Bei diesen typischen, andinen Organisationsprinzipien handelt es sich im wesentlichen um die in Übersicht 3 kurz genannten und in Anlage 2 genauer beschriebenen Grundsätze.

Abb. 5: Schema der „Comunidad“-Struktur



Übersicht 3

Traditionelle Organisationsprinzipien andiner Comunidades

1. Das Prinzip der "sozio-territorialen Kontrolle" (control socio-territorial)

Dieses Prinzip stellt sicher, daß die Gemeinschaft sowohl von der Zahl ihrer Mitglieder her, als auch im Hinblick auf ihre territoriale Ausdehnung eine kritische Größe nicht übersteigt.

2. Das Prinzip der "ad-hoc" Arbeitsgruppen

Wechselnden Anforderungen entsprechend können auf der Basis von Reziprozität familienübergreifende "ad hoc"-Arbeitsgruppen gebildet werden.

3. Das Prinzip der "latenten" Organisationsbereitschaft" (organización latente)

Arbeitsgruppen und andere organisatorische Zusammenschlüsse können für längere Zeit ruhen und erst dann wieder plötzlich aufleben, wenn konkrete Notwendigkeiten dafür bestehen.

4. Das Prinzip der "rotierenden Aufgaben" (cargos rotativos)

Angehörige unterschiedlicher Altersgruppen müssen verschiedene Gemeinschaftsaufgaben übernehmen. Durch diese altersabhängige "Rotation" wird im Laufe der Zeit jeder mit allen wichtigen Aufgaben vertraut.

5. Leitungsfunktionen als Dienst an der Gemeinschaft

Eng verbunden mit dem Prinzip der "cargos rotativos" ist die Einstellung, daß die Ausübung von Leitungsfunktionen im Gemeinwesen als Dienstleistung für die Gemeinschaft verstanden wird.

6. Die Möglichkeit des Wechsels der Entscheidungsautorität

Es besteht de facto eine hohe Flexibilität auf der Seite der Mitglieder, ob und wieweit sie einer gewählten Autoritätsperson tatsächlich folgen.

7. Das Prinzip der flexiblen Konsensfindung

Konsens wird nicht in erster Linie über starre Abstimmungsmodi hergestellt, sondern durch Kommunikation und unter Berücksichtigung der Rechte und Pflichten der Einzelnen.

8. Das Prinzip der Flexibilisierung der Entscheidungskompetenz

Analog zum Prinzip der flexiblen Konsensfindung besteht auch eine hohe Flexibilität im Hinblick auf die Frage, wem in welcher Entscheidungssituation welche Kompetenzen zukommen.

9. Das Prinzip der "ad-hoc"-Planung

Vorausplanungen für Gemeinschaftsaufgaben werden auf das Minimum beschränkt und entsprechend den Notwendigkeiten meistens ad hoc organisiert.

10. Formen gegenseitiger Hilfe

Es existiert eine Vielzahl von Formen gegenseitiger Hilfe, die in der Regel auf dem Prinzip symmetrischer Reziprozität basieren.

Organisationsstrukturen spiegeln die Prinzipien wieder, nach denen die Aufgaben einer Organisation einerseits verteilt und andererseits im Hinblick auf die Ergebniserreichung wieder koordiniert werden. Insofern stellen die in Übersicht 3 in kurzer Form beschriebenen und in Anlage 2 genauer dargestellten Grundprinzipien die Essenz andiner Organisation dar, wie sie in den Comunidades von Bolivien heute gelebt wird. Wesentlich dabei ist ein kategorisch basisdemokratisches Grundmuster: es wird mit allen Mitteln vermieden, daß sich durch die Herausbildung von Informations- und Wissensmacht Hierarchien, Eliten oder Machtzentren bilden, die die Stellung der Gemeindemitglieder als oberste Entscheidungsinstanz in Frage stellen.

Die kritische Frage bei der Herausbildung neuer Organisationsstrukturen wie der ARSP wird es deshalb sein, ob es den Comuneros gelingt, die organisatorischen Anforderungen durch neue und komplexe Aufgabenstellungen - wie die der Wasserverteilung im Bewässerungsgebiet von Punata - in Einklang zu bringen mit den geschilderten Grundprinzipien ihrer Organisationsgestaltung.

5. DER DIENSTLEISTUNGSANBIETER: DIE ARSP

Der Wassernutzerverband Punata ist Anbieter von Dienstleistungen gegenüber den zuvor genannten internen und externen Klienten. Wie bereits erwähnt, ist es ein wichtiges Merkmal mitgliedschaftlich strukturierter Organisationen, die im wesentlichen den Eigenbedarf der Mitglieder decken ("Gruppenbedarfswirtschaft"), daß hier die Mitglieder eine Doppelrolle wahrnehmen: sie sind (interne) Klienten der Organisation und gleichzeitig deren verantwortliche Träger ("Identitätsprinzip"). Wenn deshalb im weiteren erneut auf diese Organisationen eingegangen wird, so wird hier deren Rolle als "Basisgruppen" für den Wassernutzerverband ARSP in den Vordergrund gestellt.

Nachstehend werden die folgenden Aspekte des Verbandes als Anbieter-Potentialsystem in einem Dienstleistungszusammenhang betrachtet:

- * Organisationsstruktur und Willensbildungsprozesse
- * Aspekte des Planungs- und Betriebsmittelsystems

5.1 Organisationsstruktur und Willensbildungsprozesse

Die ARSP hat etwas mehr als 3000 Mitglieder. Mitglied kann sein, wer¹⁰

- * zu einer der 53 Gemeinden gehört, die von der ARSP "bedient" werden,
- * ein Stück Land bewirtschaftet,
- * älter als 15 Jahre ist,
- * Wasserrechte besitzt.

Die Rechte des Mitglieds sind unabhängig davon, wieviele oder wieviele unterschiedliche Wasserrechte (an verschiedenen Lagunen) es besitzt.

Die formale Vertretung der Mitglieder im Verband und oberstes Trägerorgan ist die Delegiertenversammlung, die Asamblea. Von jeder Gemeinde wird für je 10 Wassernutzer ein Delegierter in die Asamblea entsandt. Die Asamblea tagt in der Regel einmal im Jahr, außerordentliche Versammlungen können einberufen werden.

Da die ARSP aber im wesentlichen Leistungen nicht gegenüber einzelnen Mitgliedern ("socios"), sondern gegenüber den Comunidades und den Bewässerungskomitees erbringt, und da diese Instanzen die Wasserverteilung und die Gebührenerhebung in eigener Verantwortung regeln, fungieren sie - wie oben bereits angedeutet - de facto als regionale bzw. fachbezogene "Basisgruppen".

Das Leitungssystem des Verbandes mit diesen Basisgruppen ist in Abb. 6 dargestellt. Seine Struktur läßt sich wie folgt beschreiben:

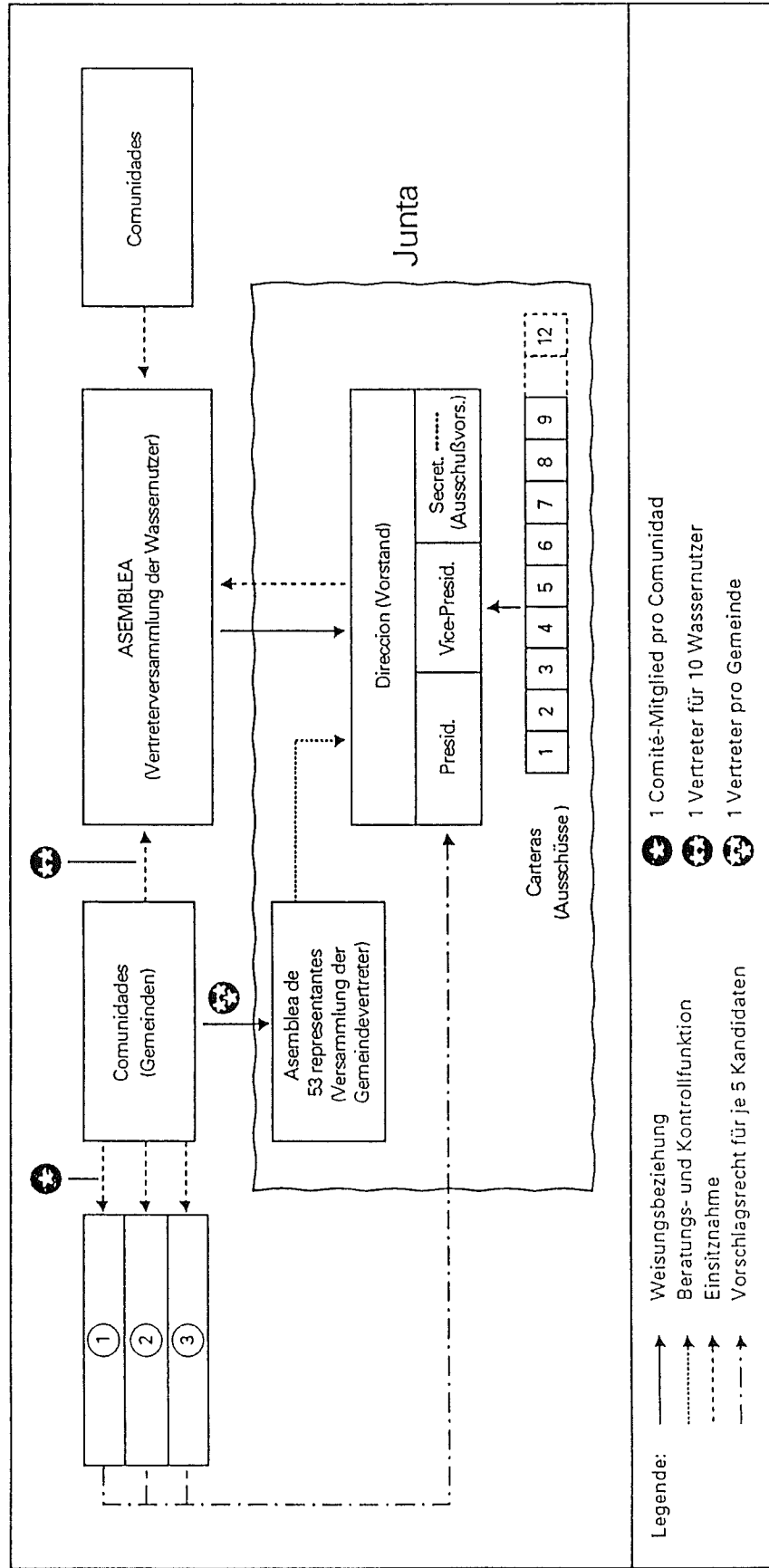
Es handelt sich - oberflächlich betrachtet - um eine dreistufige Organisationsstruktur, bei der die Delegiertenversammlung, die Asamblea, formal als oberstes Trägerorgan fungiert und bei der ein Vorstand ("Directorio") mit Präsidium die operative Verbandsleitung wahrnimmt. Der Vorstand hat Einsitz in der Asamblea und das Präsidium im Vorstand. Der Vorstand umfaßt neben dem Präsidium 12 Funktionsträger, die "carteras", denen analog zur Praxis der Comunidad-Struktur, partiell die Rolle von Referenten und von Fachausschüssen zukommt.

Das Directorio wird von der Asamblea gewählt, das Vorschlagsrecht für die Kandidaten besitzen die Bewässerungskomitees. Jedes der drei Komitees kann 5 Kandidaten benennen. Die drei Mitglieder des Präsidiums - "Presidente", "Vice-Presidente" und "Secretario de Actas" - werden in geheimer, die "carteras" in offener Wahl bestimmt. Das Directorio tagt alle 15 Tage.

Eine wichtige Besonderheit der Struktur und der Willensbildungsprozesse ist die Existenz einer "Junta Directiva y de Asesoramiento", d.h. einer Versammlung, die ebenfalls in 15 tägigem Abstand, und zwar jeweils unmittelbar nach dem Zusammentreffen des Directorio, tagt. Die Junta besteht aus dem Directorio selbst und aus je einem Vertreter der 53 Gemeinden, die dem Verband angeschlossen sind. In der Junta werden die Beschlüsse des Directorio i.d.R. erneut diskutiert und - falls Zustimmung vorliegt - verabschiedet.

Sieht man die geschilderte Struktur in einem Betrachtungszusammenhang mit den in Kapitel 4 geschilderten Strukturen und Prinzipien der Organisation auf Gemeindeebene, so ergeben sich die folgenden, wichtigen Anmerkungen und Kommentare:

Abb. 6: Organisationsstruktur der ARSP



* Die Junta Directiva, die in den Statuten der ARSP nur kurz erwähnt ist (vgl. Titel 4, Artikel 27), und die offensichtlich erst zu einem späteren Zeitpunkt in die ARSP-Struktur aufgenommen wurde, ist das eigentliche Leitungsorgan des Verbandes. Die Tatsache, daß sie jeweils unmittelbar nach dem Directorio und im gleichen Rhythmus wie dieses tagt, bedeutet, daß praktisch nur ein "Schein"-Directorio besteht und daß die Leitungsfunktionen der Verbandsführung, wie sie in Artikel 53 der Statuten ausführlich beschrieben sind, de facto von der Junta ausgeübt werden.

* In Ermangelung einer hauptamtlichen Geschäftsführung und eines Verbandsbetriebes nimmt das Directorio zum großen Teil Realisationsaufgaben wahr, d.h. es besorgt die konkrete Umsetzung der Vorstandsbeschlüsse, sofern diese nicht auf der Ebene der Socios, der Comunidades oder der Komitees ausgeführt werden. Beispielsweise sind die wichtigen Mitglieder des Directorio z.B. vor Ort präsent, wenn die Wasserverteilung am Beginn einer "Largada", d.h. eines Bewässerungszyklus mit Wasser aus einem Speicher erfolgt.

Betrachtet man die in Übersicht 3 beschriebenen Grundprinzipien der andinen Organisation, so kann das Bemühen der Gemeinden, eine Junta in der beschriebenen Art in die Verbandsstruktur einzufügen, kaum überraschen: die Zusammensetzung der Junta betont das föderalistische Element des Verbandes und die herausgehobene Entscheidungskompetenz der Comunidades. Letztere wiederum - vgl. die Erläuterungen in Kapitel 4 - gründen ihr Willensbildungssystem im wesentlichen auf die Grundprinzipien von Gruppenkonsens und Rotation der Funktionen. Dies bedeutet, daß die Junta, wie sie von der APSP etabliert wurde, und wie sie in den Andenländern häufiger anzutreffen ist, den Versuch darstellt, eine Brücke zu schlagen zwischen dem Willensbildungssystem der repräsentativen Demokratie und diesem tradierten System einer durch Rotationsregelungen modifizierten Konsensdemokratie.

In diesem Spannungsfeld zwischen dem System der repräsentativen Demokratie, wie sie durch die Verbandsstruktur vorgegeben ist und dem - vor allem in den Comunidades - "gelebten" tradierten System liegen zugleich Chancen und Gefahren für das künftige Überleben und damit für die "Nachhaltigkeit" der ARSP (vgl. hierzu auch Anlage 3)¹¹.

¹¹ Dieses Spannungsfeld existiert in ähnlicher Form in den Comunidades selbst, wo die auf Konsens und Rotationsprinzipien basierende "ayllu"-Demokratie mit der Agrarreform in das Korsett gewerkschaftlicher Organisationsformen gezwängt wurde, die der korporativen Demokratie verpflichtet sind. Vgl. hierzu Cusicanqui 1990

Im Hinblick auf Organisationsstruktur und Organisationsentwicklung der ARSP lassen sich damit die folgenden Schlußfolgerungen ziehen:

Die formale repräsentativ-demokratische Struktur der ARSP, die eine gleichberechtigte Vertretung des freien Willens aller Wassernutzer suggeriert, wird gegenwärtig durch die Junta und ihre enge Anbindung an die Comunidad-Strukturen, die im Einzugsgebiet der ARSP noch stark konsens-demokratisch geprägt sind, in beeindruckender Weise "umfunktioniert". Solange dies weiterhin gelingt, dürften Funktionsfähigkeit und Nachhaltigkeit der ARSP auch in Zukunft nicht in Frage stehen. Im Hinblick auf Ausbau und Weiterentwicklung der ARSP bedeutet dies, daß jede weitere "institutionelle Förderung" darauf bedacht sein sollte, diese Balance zwischen formaler Struktur und tatsächlich gelebten konsens-demokratisch geprägten Handlungsweisen nicht zuungunsten der letzteren zu verändern.

5.2 Das Planungs- und Betriebsmittelsystem

Das Planungssystem der ARSP ist einfach: es werden keine detaillierten Aktivitätenpläne aufgestellt, sondern es wird nur grob abgeschätzt, welches die Erfordernisse für das kommende Jahr sein werden.

Bei der Jahres-Budgetplanung wird differenziert nach

- * Gebühren
- * Subventionen (insbesondere durch PRIV)
- * Strafen für die Übertretung von Regelungen ("multas")

Die **Gebührenerhebung** der ARSP ist besonders erwähnenswert. Mit einer zeitgerechten und praktisch 100%igen Entrichtung der Gebühren gehört die ARSP weltweit zu den wenigen Ausnahmen, in denen dies in der Bewässerung erreicht worden ist.

Die wesentlichen Grundpfeiler dieses Gebührenerhebungssystems sind

1. **eine dezentrale finanzielle Autonomie:** Gebührenerhebung und Gebührenverwendung liegen in der alleinigen Verantwortung der ARSP und ihrer Mitglieder. Damit liegt gleichzeitig die Verantwortung für Betrieb und Unterhaltung des Systems bei der ARSP und den ihr zugeordneten Bewässerungskomitees und Gemeinden. Ausgenommen sind hiervon bisher die

Großbauwerke, d.h. die Speicher und die Zuleitungskanäle, für deren Reparatur bei größeren Schäden auch künftig Subventionierungen von außen erforderlich sein werden;

2. **"Water whole-saling"**: Zunächst war ein Gebührenerhebungssystem erprobt worden, bei dem umfassende Mitgliederlisten erstellt worden waren und bei dem jedes einzelne Mitglied direkt an die ARSP zu zahlen hatte. Bei mehr als 3000 "socios" stellte sich dies als ein kompliziertes, arbeitsaufwendiges und fehleranfälliges System heraus. Eine grundsätzliche Vereinfachung und Stabilisierung des Systems gelang erst, als man die Comunidades für Betrieb und Unterhaltung der Bewässerungsanlagen innerhalb der Gemeindegrenzen und für die Gebührenerhebung verantwortlich machte. Heute bekommen die Comunidades eine Woche vor Beginn einer "largada", d.h. einer Wasserbereitstellung aus einem bestimmten Reservoir, die Liste der vorgesehenen Zuteilungsdauer und damit der fälligen Gebühren für jeden Wassernutzer der Gemeinde. Am Tag der Wasserzuteilung muß die Gemeinde den fälligen Betrag für alle Wassernutzer in ihrem Gebiet pauschal entrichten. Tut sie dies nicht, wird sie von der Wasserzuteilung ausgeschlossen. Dieses Verfahren läuft auf ein sog. "water whole-saling" hinaus, d.h. auf die gebührenpflichtige Bereitstellung von Wasser an eine bestimmte Gruppe - hier die Comunidad -, die dann für die weitere Wasserverteilung innerhalb ihrer eigenen Grenzen und auch für die Erhebung der Gebühren unter ihren Mitgliedern selbst verantwortlich ist;

3. die **Anbindung an konsens-demokratische Strukturen**: Die Dezentralisierung der Betriebsverantwortung und der Gebührenerhebung bis auf die Comunidad-Ebene bedeutet, daß jetzt
 - a) klar definierte und für die Beteiligten überschaubare Grenzen gegeben sind in bezug auf diejenigen, denen Wasser zugeteilt wird, und die entsprechend Beitragsverpflichtungen zu erfüllen haben, b) die Regelungen für die Wasserzuteilung auf lokaler Ebene getroffen werden und damit den örtlichen Gegebenheiten angemessen sind; c) die Wassernutzer, die von den betrieblichen und finanziellen Regelungen der Bewässerung betroffen sind, jener Gruppe angehören, die diese Regelungen modifizieren kann (auf Gemeindeebene: die Comunidad selbst), d) diejenigen, die die Wasserzuteilung überwachen, den Wassernutzern gegenüber verantwortlich sind; e) Wassernutzer, die sich nicht an die Regelungen halten, im Rahmen der dörflichen Gemeinschaften unschwer identifiziert werden können und mit einem System abgestufter Sanktionen zu rechnen haben; f) die Wassernutzer und ihre Funktionsträger einfachen und schnellen Zugang zu lokalen Gremien haben, in denen Konflikte zwischen diesen Gruppen geregelt werden können (hier: die Comunidades), g) die Rechte, sich entsprechend organisatorischer Notwendigkeiten zu organisieren, klar gegeben sind (vgl. das in Kapitel 4 erläuterte Prinzip der "ad hoc Organisierbarkeit");

h) Wasserbeschaffung, -verteilung, Überwachung der Zuteilung und Konfliktregelung in mehreren Ebenen im Sinne von "nested enterprises" organisiert sind.

Zusammenfassend bedeutet dies, daß alle jene acht Voraussetzungen, die laut OSTROM erfüllt sein müssen, damit lokale Bewässerungsinstitutionen voll funktionsfähig sein können und hohe Nachhaltigkeitschancen haben, hier erfüllt sind (vgl. Ostrom 1990, S.38).

Die enge Anbindung der ARSP-Struktur an die konsensdemokratisch geprägte Struktur der Comunidades dürfte damit auch für die Zukunft eine wesentliche Erfolgs- und Überlebensbedingung für die ARSP bleiben.

6. LEISTUNGEN UND LEISTUNGSBEZIEHUNGEN: DAS INTERAKTIONSSYSTEM

Die Analyse des Interaktionssystems einer Organisation bezieht sich auf die Frage, welche Leistungen die Organisation welchen Leistungsadressaten gegenüber erbringt und welche Besonderheiten und Probleme im Hinblick auf die jeweiligen Leistungserstellungsprozesse, Leistungsbeziehungen und hinsichtlich der Leistungssteuerung gegeben sind.

Entsprechend der Untergliederung in ein internes und ein externes Klientensystem ist auch hier zu unterscheiden zwischen einem internen und einem externen Interaktionssystem. Diese beiden Interaktionssysteme stellen sich für die ARSP wie folgt dar.

6.1 Das interne Interaktionssystem

Das interne Interaktionssystem der ARSP umfaßt einerseits die Leistungen des Verbandes an seine internen Klienten, die "socios", d.h. die Wassernutzer selbst, sowie an die Bewässerungskomitees und die Comunidades. Es umfaßt zum anderen die Gegenleistungen dieser Klienten an den Verband. Im Rahmen der vorliegenden Studie kann - über die oben erwähnte Gebührenproblematik hinaus - nicht auf das System der Gegenleistungen eingegangen werden.

Die Gestaltung der Leistungsbeziehungen ergibt sich im wesentlichen aus den im Laufe der Zeit übernommenen Leistungsfeldern. Wie bereits oben erwähnt, sind die wichtigsten Klienten der ARSP ihre eigenen Mitglieder und ihre Organisationen (Comunidades und Comités). Diesen gegenüber erbringt die ARSP eine Vielzahl von Einzelleistungen innerhalb der o.g. Leistungsfelder (vgl. das Leistungsprogramm in Abb.7.1).

Zu den Kern- bzw. Ökonomisierungsleistungen der ARSP gehören die **Beratungs- und Unterstützungsleistungen beim Betrieb der Bewässerungssysteme**. Dies sind u.a.

- * die Eintreibung der Wassergebühren
- * die Unterstützung bei der Problem- und Konfliktlösung im Zusammenhang mit dem Betrieb und der Instandhaltung der Bewässerungssysteme
- * Bereitstellung von Logistik (insbesondere Fahrzeuge) für den Betrieb der Bewässerungssysteme

Abb. 7.1 Leistungsprogramm der ARSP (intern)

SERVICIOS DE LA ARSP	SOCIOS	COMUNIDADES	COMITES	PARA LOS TRES
1. Servicios Económicos	Tienda de insumos (oo) Créditos (oo) Fondos rotativos (o) Quesería (--)	Ampliación de canales y compuertas. (o) Canalización fondos para pequeños proyectos agropecuarios a nivel comunal. Apoyo en el control de riego (TK) (oo)	Apoyo en el manejo de recursos financieros. (o) Facilitación de movilidad para abrir y cerrar las represas. (oo) Apoyo en trámites de transferencia de infraestructura. (oo) Apoyo administrativo y de supervisión en los problemas de canales de aducción, en compuertas y en las represas. (o)	Recaudar y administrar las cuotas de ingreso, las ordinarias, las extraordinarias. (o) Apoyo a la solución de problemas de regantes/comités, etc. (oo)
2. Servicios de Coordinación	Asistencia técnica agropecuaria. (-) Elaboración de la lista de socios del Comité Totora Khocha. (oo)	Asesoría Jurídica Organización del mantenimiento de la zona de riego. (o) Apoyo a la organización de la comunidad. (oo) Servicios de coordinación hacia terceros. (oo)	Asesoría Jurídica	Canalización de AT y financiera del PRIV. Elaboración del rol de riego. (oo)
3. Servicios de Representación	Ayuda en trámites de bombas para los pozos (USAID). (o) Apoyo con los cambios de turnos. (oo) Cursos de capacitación. (o)			Establecimiento y mantenimiento de las relaciones con instituciones nacionales e internacionales. (o)
4. Servicios Varios	Ayuda en la solución de problemas personales. (oo)	Cursos para los directivos de las comunidades. (o)	Cursos de capacitación (o)	

oo Manejable sin problemas
o Manejable

-- Manejable con problemas
-- No manejable

Y Proyecto tiene que arreglar

- * Organisation der Instandhaltung der übergeordneten Bewässerungsinfrastruktur auf den Ebene der Bewässerungszonen
- * Unterstützung der Comunidades bei der Kontrolle der Wassernutzung

Zu den Kern- bzw. Ökonomisierungsleistungen zählen außerdem die klassischen **Vorsorgungsdienstleistungen**, die die ARSP ihren Mitgliedern gegenüber erbringt. Hierzu zählen

- * Kredite
- * ein Rotationsfond
- * eine Käserei
- * Vertrieb von Inputs (z.B. Saatgut)

Während diese Leistungen den einzelnen Mitgliedern gegenüber erbracht werden, werden die Beratungs- und Unterstützungsleistungen beim Betrieb der Bewässerungssysteme den drei Zielgruppen bzw. überwiegend den Comunidades und den Bewässerungskomitees gegenüber erbracht. Demzufolge ist der Kontakt der ARSP mit den Vertretungsorganen der Comunidades und mit den Vertretern der Bewässerungskomitees, die nach wie vor für den Betrieb der traditionellen Lagunenbewässerung verantwortlich sind, sehr intensiv. Die Zusammenarbeit ist jedoch mittlerweile soweit eingespielt, daß die Lagunenkomitees die o.g. Unterstützungsleistungen von der ARSP ohne Probleme einfordern. Ein Gefühl der Konkurrenz zwischen beiden Organisationen besteht schon deshalb nicht, weil die Mitglieder der Directiva der ARSP von den Vertretern der Comités selbst bestimmt werden. Ein nicht unerhebliches Problem entsteht allerdings dadurch, daß die ARSP teilweise die Funktion eines Lagunenkomitees für die Mitglieder des neuen Komitees Totorá Khocha übernimmt. Die in diesem Zusammenhang auftretenden Abgrenzungsprobleme waren in der jüngeren Vergangenheit des öfteren Grund für Auseinandersetzungen (hierbei geht es im wesentlichen um die Verwendung von Mitteln aus Beiträgen der Mitglieder anderer Komitees). Abgesehen davon verlief die Zusammenarbeit mit den drei Zielgruppen jedoch weitgehend reibungslos und war von gegenseitigem Vertrauen geprägt. Es ließ sich sogar feststellen, daß der ARSP von seiten der Mitglieder bzw. der Comunidades eine gewisse Vertrauens- bzw. Autoritätsfunktion zugewachsen ist. Diese manifestiert sich u.a. darin, daß die ARSP in der Vergangenheit mehrfach gebeten wurden, als "offizieller Pate" die Einrichtung der "Directivas" in neugegründeten Comunidades zu "offizialisieren" und darüber hinaus die neu eingesetzten Mandatsträger in den ersten Monaten ihrer Amtsführung beratend zur Seite zu stehen. Auch wird die ARSP verstärkt als Schlichter in Wasserkonflikten

zu Rate gezogen, die eigentlich in den Aufgabenbereich der Comunidades bzw. der Komitees fallen.

Neben den o.g. Leistungen gehören zum Leistungsprogramm der ARSP auch eine Reihe von **Koordinierungsleistungen**, wie z.B.

- * die Ausarbeitung des Wasserverteilungsplans (rol de riego)
- * die Herstellung von Kontakten zu nationalen und internationalen Institutionen
- * die Organization der Instandhaltung in den Bewässerungszonen

sowie **Vertretungsleistungen**, die in der jüngsten Vergangenheit an Bedeutung gewinnen. Hierzu gehört insbesondere die Vertretung der Wassernutzer gegenüber den staatlichen Autoritäten, z.B. gegenüber PRIV und regionalen Behörden wie CORDECO. In diesem Zusammenhang wird die ARSP in der nahen Zukunft eine wichtige Funktion bei der Übertragung des "Usofructo" der Bewässerungssysteme an die Bauernorganisationen übernehmen. Die Übernahme der Vertretungsfunktion hat schließlich auch zur Ausweitung der o.g. Versorgungleistungen (Kreditfonds, Inputs) für die Mitglieder beigetragen. Damit hat die ARSP in größerem Umfang Leistungen, die eindeutig nicht mehr direkt der Bewässerung zugeordnet werden können, übernommen. Gleichwohl werden diese Leistungen von den Mitgliedern sehr hoch eingeschätzt - sogar eine Ausweitung dieser Leistungen wird angestrebt. Nicht unbedeutend sind schließlich auch die (4) **Ausbildungskurse**, die die ARSP organisiert und durchführt. Hierzu zählen neben vielfältigen Kursen im Zusammenhang mit dem Betrieb der Bewässerungssysteme (Wasserverteilungs- und Instandhaltungsfragen, Administration) inzwischen auch Kurse, in denen politischen Mandatsträgern aus den Comunidades die Grundsätze der Aufgaben der Comunidad-Vertretungen und der sog. "Carteras" vermittelt werden.

6.2 Das externe Interaktionssystem

Wie bereits oben erwähnt ist das "externe" Beziehungsnetz nicht so dicht wie das "interne". Regelmäßige Beziehungen nach außen bestehen eigentlich nur gegenüber PRIV und in geringem Umfang auch gegenüber CORDECO, das von der ARSP bei verschiedenen Einzelmaßnahmen (Aufforstungsmaßnahmen, Verbesserungen des Straßennetzes) logistisch unterstützt wird. Die aktiven Leistungen gegenüber PRIV beschränken sich weitgehend auf die Zurverfügungstellung von Informationen, die von PRIV benötigt werden. Von weitaus größerer Bedeutung ist die Gestaltung der Beziehungen bei der Abnahme der Leistungen, die die ARSP von

PRIV erhalten. Insbesondere bei der Abnahme der z.Zt noch sehr vielfältigen Unterstützungleistungen beim Betrieb und der Instandhaltung der Bewässerungssysteme ist ein erheblicher Koordinierungsaufwand erforderlich. Jedoch hat sich auch hier die Zusammenarbeit in den vergangenen Jahren gut eingespielt und funktioniert inzwischen weitgehend reibungslos. Alle anderen externen Kontakte der ARSP, wie z.B. die Beratung anderer Wassernutzerorganisationen in Organisationsfragen, sind weitgehend punktueller Natur (vgl. Abb. 7.2).

Abb. 7.2 Leistungsprogramm der ARSP (extern)

SERVICIOS DE LA ARSP	PRIV	CORDECO	OTROS REGANTES	CENTRAL CAMPESINA
1. Servicios Propios	En construcción de defensivos en los ríos Paracaya, Morro y Puka Orko	En forestal Replamamiento Mano de obra para reproducción de plantas en el vivero forestal Apoya con el arreglo de caminos vecinales.		En el manejo del rol de aguas y mithas E. lluvias. Apoya con la elaboración de carta y oficios.
2. Servicios de Coordinación		Viabilizando créditos a las familias campesinas.	Coordinando y aglutinando a las organizaciones de regantes de la región.	
3. Servicio de Información	Proporciona información sobre las organizaciones tradicionales de las comunidades y comités. Información sobre el manejo de canales de riego tradicional al PRIV.		Difundiendo las experiencias en riego y organización de regantes. Apoya dando informaciones sobre experiencias en el manejo del Sistema de Riego.	
Servicios Varios				Apoya con la capacitación a los dirigentes.

7. KAPAZITÄTEN DER ARSP ZUR LANGFRISTIGEN AUFRECHTERHALTUNG DES DIENSTLEISTUNGSPROGRAMMS

Zur Beurteilung der Kapazitäten der ARSP zur langfristigen Erbringung der oben geschilderten Dienstleistungen über das Ende des PRIV-Projekts hinaus, war es zunächst erforderlich, diejenigen Leistungen zu identifizieren, die zur Zeit noch vom Projekt erbracht werden, sowohl gegenüber der ARSP selbst, als auch gegenüber den Comunidades und den Comités. Zu diesem Zweck wurde ein Leistungsprogramm für das PRIV-Projekt erstellt (vgl. Abb. 8).

Im Anschluß daran wurden sowohl die Leistungsprogramme der ARSP als auch das des PRIV dahingehend untersucht, inwieweit die ARSP in der Lage sei, diese Leistungen über das Ende des PRIV-Projekts hinaus eigenständig zu erbringen. Die Ergebnisse der Diskussion wurden in Form von Bewertungen von "handhabbar ohne Probleme" (manejable sin problemas) bis "nicht handhabbar" (no manejable) in die Tabellen aufgenommen (vgl. Abb. 7.1 und 8).

Daraus ergaben sich wichtige Schlüsse. So stellte sich heraus, daß sich die ARSP-Vertreter in der Lage sahen, fast alle wesentlichen Leistungen, die zur Aufrechterhaltung des Betriebs der Bewässerungssysteme erforderlich sind, langfristig auch ohne die Unterstützung durch PRIV zu erbringen. Hierzu zählen u.a. Leistungen wie die Unterstützung der Comités und Comunidades bei der Bewässerungsplanung (elaboración del rol de riego), bei der Lösung von Konflikten zwischen Nutzern bzw. zwischen den einzelnen Comités, bei der Kontrolle der Wassernutzung, bei der Eintreibung der Gebühren sowie bei der Überwachung der technischen Funktionsfähigkeit der Bewässerungsinfrastruktur (vgl. Abb. 7.1).

Es zeigte sich jedoch auch, daß die ARSP vorerst nicht in der Lage ist, einige ihrer Leistungen dauerhaft aufrechtzuerhalten. Dies betrifft a) Leistungen, die bislang teilweise noch von PRIV erbracht werden bzw. bei denen die ARSP derzeit noch von PRIV unterstützt wird. Hierzu zählen (vgl. Abb. 7.1 und 8):

- * Technische und logistische Unterstützung der Comités bei Notfällen (mantenimiento de emergencia)
- * Zahlung von Subventionen bei Dienstleistungen durch Dritte
- * Technische Planung von Baumaßnahmen
- * Unterstützung bei Maßnahmen zur Förderung der landwirtschaftlichen Produktion

Abb. 8: Leistungsprogramm des PRIV

SERVICIOS PRIV	COMUNIDADES	COMITES	ASOCIACION	PARA LOS TRES
1. Servicios Técnicos	Promoción de un mejor aprovechamiento de agua y suelo. (-)	Asistencia técnica al mantenimiento de emergencia. (-) Asesoramiento en la operación de los sistemas. (o) Asistencia técnica en mantenimiento y construcción de infraestructura. (o) Asistencia logística al mantenimiento de emergencia. (--)	Asesoramiento en la operación de los sistemas. (o) Asistencia técnica en mantenimiento y construcción de infraestructura. (o) Elaboración de planos y manuales de operación y mantenimiento. (N) Asistencia logística al mantenimiento de emergencia. (--)	Diseño de obras. (-)
2. Servicios Económicos		Apoyo logístico a obras y mantenimiento rutinario. (o)	Apoyo logístico a obras y mantenimiento rutinario. (o) Pago de subvenciones a servicios de terceros. (-) Apoyo financiero a la capacitación: (o) - Usuarios - Directivos	
3. Otros servicios		Apoyo a las relaciones con Tiraque. (o) Cursos y viajes de capacitación. (o) Apoyo a la canalización de asistencia técnica y financiera de otras instituciones. (o)	Apoyo a las relaciones con Tiraque. (o) Cursos y viajes de capacitación. (o) Apoyo a la canalización de asistencia técnica y financiera de otras instituciones. (o) Apoyo en administración (o) Apoyo en trámites de transferencia de infraestructura. (N) Apoyo a la gestión de los servicios de fomento a la producción agrícola. (-)	Apoyo a la Gestión y fortalecimiento de la organización. (-)

o Manejable sin problemas
o Manejable

- Manejable con problemas
- No manejable

N Proyecto tiene que arreglar

Darüber hinaus betrifft es b) Leistungen, die entweder von der ARSP ohne Unterstützung des PRIV erbracht werden, wie z.B. die Käserei, oder aber Leistungen, die gegenwärtig mit Unterstützung der durch die von PRIV kofinanzierten Techniker und Berater als Angestellte der Asociación erbracht werden. Hierbei handelt es sich um zwei Berater, von denen der eine die ARSP im administrativen Bereich, insbesondere bei der Ausarbeitung der technischen Unterlagen für die Gebühreneintreibung sowie für die Wasserverteilung berät, während der andere die Kunden der ARSP in Fragen und Problemen der landwirtschaftlichen Produktion berät.

Einige der zukünftig als wichtig bzw. problematisch eingeschätzten Leistungen wurden gesonderten Problemanalysen unterzogen (vgl. Abb. 9.1). Dabei wurden insbesondere verschiedene Alternativen diskutiert, wie die zur Zeit noch von PRIV teilfinanzierten Berater/Techniker (1. Produktion, 2. Management) zukünftig ersetzt bzw. finanziert werden könnten. Hinsichtlich des Beraters im Bereich "landwirtschaftliche Produktion" wurden zwei Alternativen erwogen (vgl. Abb. 9.1): 1. die ARSP könnte u.U. diesen Berater aus eigenen Einkünften (z.B. aus den Einnahmen bei der Versorgung ihrer Mitglieder mit landwirtschaftlichen Inputs) finanzieren, 2. die ARSP könnte sich darum bemühen, die Produktionsunterstützung durch andere spezialisierte Organisationen zu vermitteln und sicherzustellen. Hinsichtlich des "Managementberaters" wurde erwogen, den "teuren" Berater durch niedriger qualifizierte Angestellte zu ersetzen. Nach Auffassung der Vertreter der ARSP ist es u.U. möglich die derzeit noch sehr komplizierten Verfahren bei der Gebühreneintreibung und bei der Wasserverteilung mittelfristig soweit zu vereinfachen, daß sie von geringer qualifizierten Mitarbeitern bearbeitet werden könnten. Beide Fragen liegen in der Entscheidungsgewalt der ARSP. Gleichzeitig war man sich einig darüber, daß die Lösung der mit der Anstellung bzw. Weiterbeschäftigung der Techniker/Berater verbundenen Probleme für das langfristige Funktionieren der ARSP zwar wichtig, aber nicht unbedingt überlebenswichtig sind.

Der wohl kritischste Aspekt ist die technische und logistische Unterstützung der Comités bei Notfällen (Hangrutschungen, Schäden am technischen System infolge von Unwettern). Die Behebung dieser Schäden wird gegenwärtig noch weitgehend durch PRIV abgesichert. Die ARSP sieht sich weder finanziell noch logistisch in der Lage, diese Leistungen zukünftig abzusichern. Aus diesem Grund forderten die Vertreter der ARSP, daß der Übergabevertrag (contrato de transferencia) eine staatliche (Partner-)Organisation vorsehen soll, die im Fall von Notfallschäden als Ansprechpartner zur Verfügung stehen und auch für die erforderlichen Unterstützungsleistungen zuständig sein sollte.

Zwei weitere momentan noch durch PRIV abgesicherter Leistungen, der Unterstützung bei der technischen Bauplanung sowie der Beratung der Nutzer beim "on-farm-water-management" werden ebenfalls zukünftig nicht eigenständig von der ARSP erbracht werden können.

Abb. 9.1: Problemanalyse 1

SERVICIOS	PROVEEDOR	REQUERIMIENTOS, PROBLEMAS, OBSERVACIONES	MANEJABILIDAD
1. Asistencia Técnica Agropecuaria	ARSP (Debe coordinar y negociar con terceros).	<p>Alternativa A: ARSP financia al técnico a través de sus ingresos de los servicios de fomento a Producción Agrícola.</p> <p>Alternativa B: ARSP canaliza AT de otras partes y orienta la demanda a agencias especializadas.</p>	-
2. Apoyo Técnico a la Gestión (Elaboración de roles, etc.)	ARSP	<p>Observación: Las necesidades de apoyo a la gestión deben disminuirse y ser más manejables.</p> <p>Posiblemente en el futuro se puede contratar un técnico menos especializado o una secretaria simplemente.</p>	-
3. Asistencia Técnica para el mantenimiento de emergencia	ESTADO	El contrato de transferencia debe contemplar la institución estatal contraparte.	-
4. Recaudación y Administración de Cuotas	ARSP	Hay que mejorar el sistema de cuotas; Hay que capacitar cajeros; hacer reglamentos de uso de fondos.	-
5. Diseño de Obras	ARSP (Terceros)	ARSP debe contratar servicios con sus fondos o canalizar apoyo externo.	0
6. Promover un mejor Aprovechamiento de Agua y Suelo.	ARSP	ARSP debe canalizar AT y financiamiento para cursos de capacitación y programas de acción (pequeños).	0
7. Manejo del "Rol" de Aguas y Mithas. (para la Central Campesina).	ARSP	Hay que encontrar un acuerdo con los mitheros y con otras comunidades.	-

Jedoch konnten sich die Vertreter der ARSP vorstellen, die Erbringung dieser Leistungen durch Dritte zu vermitteln und auch u.U. zu finanzieren.

Alles in allem bestand Einigkeit dahingehend, daß die wesentlichen für die Aufrechterhaltung des Betriebs der Bewässerungssysteme erforderlichen Leistungen von der ARSP und den anderen Vertretungsorganen der Wassernutzer auch ohne die Unterstützung durch PRIV zukünftig würden erbracht werden können. Das galt auch für eine Reihe von weiteren (weniger problematischen) Leistungen, die ebenfalls analysiert wurden (vgl. Abb. 9.2).

Ungeachtet dieser grundsätzlich positiven Einschätzung der Kapazitäten der ARSP sollte jedoch darauf hingewiesen werden, daß die momentane Stärke der ARSP zu einem nicht unwesentlichen Teil darauf beruht, daß es den Wassernutzern gelungen ist, die Willensbildungsprozesse der ARP so zu gestalten, daß die in der Region üblichen konsensdemokratischen Verfahrensweisen integriert werden konnten. Dies wurde insbesondere durch die Einrichtung einer "Junta Directiva" erreicht, der je ein Vertreter aller Comunidades in Punata angehört. Die "Junta Directiva", die im Anschluß an die 14tägigen Sitzungen des Vorstandes ("Dirección") der ARSP tagt, kontrolliert alle Entscheidungen der ARSP und delegiert im Zweifelsfall strittige Fragen an die "zuständigen" Gremien (Comunidad, Comité). De facto haben die Wassernutzer dadurch ihre traditionellen Strukturen der von staatlicher Seite geforderten Aufbauorganisation "übergestülpt". Auf diese Weise hat sich die ARSP zu einem von allen Beteiligten akzeptierten Vertretungsorgan entwickelt. Generell kann davon ausgegangen werden, daß die ARSP auch weiterhin zuverlässig ihre Dienstleistungen gegenüber ihren Klienten erbringen wird, solange dieses Gleichgewicht zwischen traditionellen Entscheidungsmustern und offiziellen Strukturformen erhalten bleibt.

Sollte es sich langfristig erweisen, daß die Wasserverfügbarkeit eine Beibehaltung der traditionellen "Lagunenbewässerung" dauerhaft erlaubt, würde unter Umständen auch eine "Rückentwicklung" der ARSP den Betrieb der Systeme nicht gefährden, weil dann die Comités die ausbleibenden Dienstleistungen wahrscheinlich übernehmen könnten. Nach Auffassung der Mitarbeiter des PRIV wird es andererseits auch bei einer Verbesserung der Wasserverfügbarkeit in der Region, d.h. bei einer größeren Füllung des Speichers Totora Kocha, möglich sein, die gegenwärtigen Verteilungsformen (largada-Bewässerung) anzuwenden und sie schrittweise größeren Anforderungen anzupassen. Inwieweit jedoch bei einer überdurchschnittlichen Füllung des Speichers zusätzliche Probleme auf die ARSP zukommen und inwieweit diese dann von dieser auch beherrscht werden können, ist derzeit nicht abschließend zu klären. In dieser Frage sehen die GA durchaus eine weitere Gefahr, die im Auge behalten werden sollte.

Abb. 9.2: Problemanalyse 2

SERVICIO	RECEPTOR	DETALLES	PROBLEMAS/OBSERVACIONES EN CUANTO	
			AL PROVEEDOR	A LA INTERACCION
<ul style="list-style-type: none"> • Apoyo en el control del riesgo. 	Comunidades	<ul style="list-style-type: none"> • Preparación de las listas para socios y tiempos de riego de las largadas de Totora Khocha. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sin técnico a corto plazo no es manejable. 	<ul style="list-style-type: none"> • Asociación entrega listas de riego y rol en bocatomas a las comunidades.
<ul style="list-style-type: none"> • Actividades más importantes de la Asociación. 		<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración del rol de riego por comunidad. • (Dentro de la comunidad el juez de agua distribuye el agua). • Control de cambios de turno de comunidad a comunidad (personalmente día y noche) • Pago del tomero de la bocATOMA para los tres comités. • Control del caudal equitativo para las comunidades de Totora Khocha. • Elaboración del rol del tomero desde la laguna hasta la bocATOMA de Pucara. 	<ul style="list-style-type: none"> • Miembros del Directorio supervisan personalmente los cambios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dentro de la comunidad el juez hace los cambios de un socio al otro.
<ul style="list-style-type: none"> • Apoyo a la organización de la comunidad. 	Comunidades	<ul style="list-style-type: none"> • Fortalecimiento institucional a través de recomendaciones y charlas sobre el funcionamiento de la organización comunal y responsabilidades de los miembros. • Toma de juramento de rigor y de posesión de los nuevos miembros de la Directiva comunal. 		
<ul style="list-style-type: none"> • Apoyo a la solución de problemas de regentes, comités, etc. 	Socios, comunidades, comités	<ul style="list-style-type: none"> • Solución de conflictos entre socios y la comunidad sobre daños a la infraestructura y robo de agua. • Solución de conflictos entre comités (largadas). 	<ul style="list-style-type: none"> • Asociación tiene poder de sancionar (reglamentos internos) 	<ul style="list-style-type: none"> • Comités solicitan éste servicio.

Ein weiterer Punkt, auf den die GA hinweisen möchten, betrifft die Beziehung zwischen den beiden Regionen Punata und Tiraque. Mit Unterstützung und teilweise durch die Vermittlung durch PRIV ist es gelungen, die traditionell konfliktive Beziehung zwischen diesen beiden Regionen in wesentlichen Bereichen zu entschärfen und in wichtigen Fragen - insbesondere bezüglich der Wasserverteilung zwischen den beiden Gebieten - Einigungen zu erzielen. Ob auch nach dem Rückzug des PRIV-Projekts weiterhin alle Konflikte zwischen diesen beiden Regionen ohne den "Vermittler" PRIV geregelt werden können, muß abgewartet werden. Gleichwohl muß darauf hingewiesen werden, daß die Vertreter der ARSP selbst diese Frage nicht als kritisch ansehen und davon überzeugt sind, daß sie sich auch in Zukunft in den wesentlichen Punkten bezüglich des Betriebs des neuen Bewässerungssystems mit den Vertretern Tiraques einigen werden.

Die Kapazitäten der ARST (Tiraque) konnten aus Zeitgründen im Rahmen der hier beschriebenen Mission nicht untersucht werden. Jedoch führten die Mitarbeiter des PRIV mit dem oben dargestellten Instrumentarium eine gesonderte Organisationsanalyse mit der ARST durch, deren Ergebnisse in Anlage 4 beigefügt sind¹². Diese Analyse ergab, daß auch die ARST grundsätzlich in der Lage ist, ihre wichtigsten Leistungen ohne Unterstützung durch PRIV weiterzuführen. Gleichwohl bestehen im Innern der ARST eine Reihe von Spannungen, die weniger mit dem Leistungsprogramm und seiner Ausgestaltung zusammenhängen, als vielmehr mit internen Konflikten zwischen einigen Subregionen Tiraques. Diese Situation wird jedoch von den Vertretern des PRIV nicht als problematisch im Hinblick auf das Funktionieren des Gesamtsystems eingeschätzt.

Abschließend möchten die GA empfehlen, daß unabhängig von dem endgültigen Rückzug des PRIV-Projekts, aufgrund der o.g. noch offenen Fragen auch in Zukunft sporadische Unterstützungsleistungen durch möglicherweise anderweitig beschäftigte ehemalige PRIV-Mitarbeiter sinnvoll wären.

¹² Ziel der Mission war die beispielhafte Analyse der ARSP als Dienstleistungsorganisation anhand des oben vorgestellten Instrumentariums. Naturgemäß konnten im Rahmen eines zweitägigen Workshops nicht alle Fragen und Probleme abschließend geklärt werden. Jedoch können mit Hilfe des Instrumentariums weitere Probleme von Einzelleistungen unschwer analysiert werden. Der Workshop mit den Vertretern Tiraques wurden im Juni 1994 - zwei Monate nach dem oben beschriebenen Workshop - von den Mitarbeitern des PRIV mit der ARST durchgeführt.