

IMAR/D.E.

F-27

ENTIDADES
ASOCIADAS
AL IMAR
COSTA NORTE

Oasis

Año V N° 13

Chiclayo, diciembre de 1998



Participación campesina en el desarrollo rural

Experiencias metodológicas en cuencas de la Costa Norte

Consejo Directivo del IMAR

Presidente
Jesús Niquén Matallana

Vicepresidente
Victor Rojas Diaz

Secretario
Guillermo Luna Ferré

Comité Editor
Luis Chinchay Alza
Arturo Solórzano Gonzales
Milton Camarín Rodríguez
Ysbrand Calama

Coordinador de edición
Milton Camarín Rodríguez

Colaboradores
Ysbrand Calama
José Namoc Rodríguez
Eriberto Ruiz Rosales
Victor Pineda Sampén
Proyecto Algarrobo-INRENA
José Muro Ventura
Piet Sibbrandij
Ysabel Peña More
Rafaela Delgado Loayza
Carlos Silva Velásquez

**Diagramación y
cuidado de edición**
Rosario Rey de Castro

Composición de textos
Nova Print Digital S.R.L.
Telf.: (01) 221-2575

Fotografía
IMAR Costa Norte

Carátula
Usuarios de riego, gestores
de su propio desarrollo

Redacción
IMAR Costa Norte
J. Napo N° 379, Urb. Quilones, Chiclayo.
Telfax: (074) 20-3488

Impresión
Línea y Punto S.A.
Arnaldo Márquez 2250, Jesús María
Teléfono: (01) 463-6355

Los artículos incluidos
en esta edición son responsabilidad
de sus autores y no necesariamente
reflejan las opiniones
del IMAR Costa Norte

1 EDITORIAL

**2 ¿CÓMO LOGRAR UNA GESTIÓN PARTICIPATIVA?
Estrategia de intervención del Proyecto APOMAR II**
Ysbrand Calama

**7 ORGANIZACIÓN PARA LA GESTIÓN DEL RIEGO Y SU
ENLACE CON LA PRODUCCIÓN AGROECOLÓGICA**
Un modelo de intervención
José Namoc Rodríguez
Eriberto Ruiz Rosales
Victor Pineda Sampén

**12 MANEJO FORESTAL EN LOS BOSQUES SECOS DE
LAMBAYEQUE: La experiencia del Proyecto Algarrobo**
Proyecto Algarrobo-INRENA

**17 DISTRIBUCIÓN DEL AGUA CON PARTICIPACIÓN
DE LOS COMITÉS DE REGANTES**
José Muro Ventura

23 INTERCAMBIO: Más que un paseo instructivo
Piet Sibbrandij

**29 LOS REGANTES EN EL IMPORTANTE ROL
DE LA COMUNICACIÓN**
Ysabel Peña More

32 SIN PREGUNTA NO HAY RESPUESTA
Aprender de estudios mal concebidos
Piet Sibbrandij

36 INTERAPRENDIZAJE
En busca de la heterogeneidad
Rafaela Delgado Loayza
Carlos Silva Velásquez

ASOCIADOS INSTITUCIONALES DEL IMAR COSTA NORTE

CES «SOLIDARIDAD»: Leoncio Prado N° 443, JUNTA DE USUARIOS DRCH-L:
Jr. Elías Aguirre N° 1107, CICAP, Manco Cápac N° 725, Urb. San Juan, DIREC-
CIÓN REGIONAL DE AGRICULTURA, Arequipa F-20, Urb. Los Libertadores, CIP,
CDL, Av. Balla N° 581, SNV/PERU, Los Pinos 550, San Isidro-Lima, IDAL, Km 7.5
carretera Ferreñafe, RENOMI, Km 4.5 carretera Pimentel, UNPRG, Ciudad Uni-
versitaria-Lambayeque, DEPOLTI, Las Violetas A-7, Urb. Los Libertadores.

Editorial

3 En esta ocasión OASIS presenta diversas experiencias de ges-
tión con organizaciones y poblaciones campesinas del valle Alto
Piura, la Cuenca Chancay-Lambayeque y el propio Lambayeque.

Una idea modular subyace en el contenido de los artículos:
"que las intervenciones en la gestión y promoción del desarrollo
rural son más eficaces y permiten obtener resultados sostenibles,
cuando el grupo meta asume un papel protagónico".

Conceptos como planificación participativa, concertación con el
grupo meta, diagnósticos participativos, coejecución de activida-
des, devolución de resultados, transferencia y apropiación de las
experiencias por el grupo meta, resultados demostrables, segui-
miento y evaluación, se presentan como realidades aplicadas y
desarrolladas a través del relato ameno de los textos.

En este sentido, suscribimos la concepción de desarrollo que
sostiene Axel Dourojeanni, cuando afirma "que las necesidades de
las poblaciones locales y los ámbitos que ocupan son demasiado
amplias y heterogéneas para satisfacerlas desde afuera; por ello,
la participación del campesino y poblador local es esencial para
alcanzar su propio desarrollo. (...) El desafío mayor (...) es dise-
ñar estrategias coherentes y de largo plazo que permitan asistir
masiva y simultáneamente amplios frentes. Una forma de lograr-
lo es mejorando, reformando o creando capacidad de gestión local.
Igualmente, la institución interviniente debe contar con equi-
pos multidisciplinarios, a fin de trabajar con un enfoque integral y
multisectorial".

Por supuesto, este es un proceso que requiere tiempo, ganas,
voluntad y, sobre todo, inspiración y creatividad. El interapren-
dizaje y la concertación interinstitucional son elementos fundamen-
tales para avanzar en esa dirección. Ambos facilitan, por un lado,
el aprovechamiento y potenciación de capacidades y, por otro, su-
plir limitaciones y carencias de índole presupuestal.

También este número incluye un artículo sui géneris: Sin pre-
gunta no hay respuesta. Aprender de estudios mal concebidos,
una inusual autocritica sobre las investigaciones realizadas por el
IMAR, con ocho valiosas sugerencias.

Esperamos que disfruten la lectura de los textos y, como siem-
pre, estamos abiertos a recibir sus valiosos comentarios, críticas
y aportes, a fin de mejorar la calidad y contenidos de los artículos
de esta su revista. ♦



¿CÓMO LOGRAR UNA GESTIÓN PARTICIPATIVA? Estrategia de intervención del Proyecto APOMAR II

Participación en la gestión del subsector

Cuando los usuarios participan en la gestión pueden influenciarla e inclusive determinarla. En la actualidad algunos usuarios influyen en la gestión, pero en la mayoría de casos de manera informal y con el propósito de mejorar solamente su propia situación.

Es un requisito básico que la gestión sea transparente; es decir, que se fundamente en criterios, reglamentos y procedimientos claros. Justamente su formulación debe ser resultado del diálogo entre los usuarios y directivos. Después de todo el fin no es la participación, sino la participación es un instrumento para mejorar la gestión.

La formulación de estos criterios, reglamentos y procedimientos determinará en qué medida y manera los usuarios contribuirán o asumirán la ejecución de la gestión (p.e. la delegación de la distribución de agua a los Comités de Regantes).

Los espacios formales para influir o definir la gestión son las asambleas de la organización. En general, a nivel de subsector éstas no son muy eficaces cuando participan pocos usuarios.

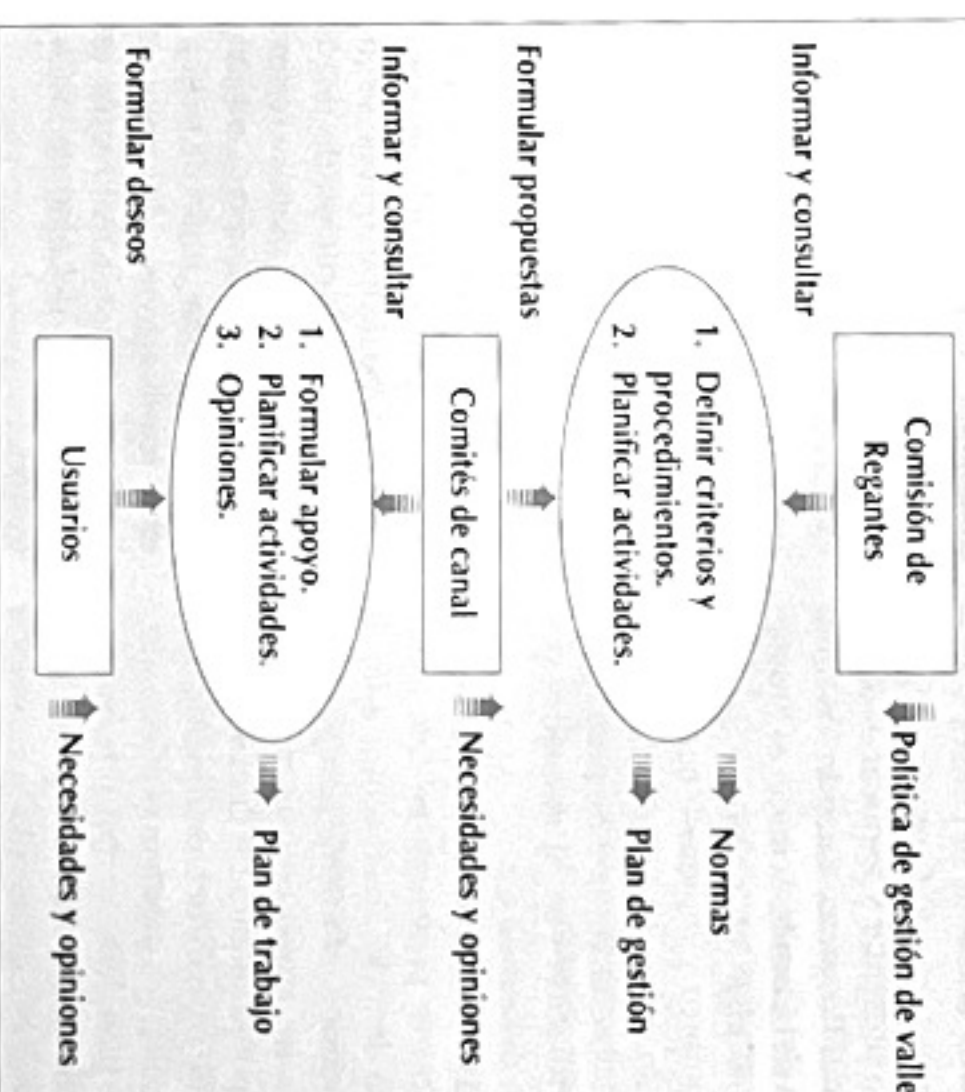
A fin de que la participación de los usuarios sea real, son necesarias nuevas estructuras que brinden espacios formales y democráticos para influir la gestión. La formalidad hace referencia a la igualdad de acceso a estos espacios, y la democracia a que la influencia no sea resultado de la opinión de una minoría.

En casi todas las Comisiones de Regantes existen Comités de Regantes por canal, cuyo papel formalmente es de apoyo a la Comisión. A menudo, éste no está claramente definido o se limita a la limpieza de canales. Los Comités de Canales son los espacios idóneos para democratizar la gestión de un subsector porque permiten la participación de los usuarios. Es responsabilidad de la Comisión fomentar y facilitar esta participación y fortalecer a sus Comités para que puedan asumir un papel significativo en la gestión.

Otro requisito es que los usuarios y los dirigentes del Comité de Regantes sean capaces de analizar la problemática con respecto al manejo de agua dentro del contexto de la producción y formular soluciones. Algunos de estos problemas están dentro del ámbito de su competencia y otros provienen de problemas a nivel del subsector o valle y necesitan ser solucionados con el apoyo de la Comisión de Regantes.

Por otro lado, hay propuestas por parte de la Comisión de Regantes que necesitan ser consultadas con los usuarios. Todas las solicitudes y opiniones de los usuarios deben llegar hasta donde se elabora la gestión, sea a nivel de Comisión de Regantes o de los Comités. Para ello deben existir mecanismos de coordinación eficaces y ágiles entre usuarios y dirigentes. Al respecto, el papel de los dirigentes de los Comités es clave ya que manejan los flujos de información desde abajo hacia arriba y desde arriba hacia abajo (ver Figura 1).

Figura 1
SISTEMA DE COORDINACIÓN



del Proyecto coinciden en todo lo posible con los pasos del sistema de planificación que se quiere que la Comisión de Regantes utilice, con la finalidad de que cuando el Proyecto se retire se conserve el sistema de planificación. Es deseable que la Comisión mantenga contacto con los dirigentes de los Comités, en asambleas mensuales, así como los dirigentes de Comités con sus usuarios.

En tres comisiones piloto el Proyecto sigue estos pasos con una determinada cantidad de Comités por Comisión al año. Las principales actividades del Proyecto se dirigen a realizar este sistema de planificación y a ejecutarlo planificado. Por ejemplo, a nivel de la Comisión el equipo del Proyecto apoya en la elaboración del plan estratégico, los planes anuales, la preparación y la evaluación de los mismos, la elaboración de reglamentos, etcétera.

A nivel de los Comités se facilita y capacita a los dirigentes para conducir el proceso de planificación. Del mismo modo, se proponen pautas para mejorar la difusión de la información entre los usuarios y usuarios. En el tema género se capacita a las mujeres para promover su participación en las reuniones del Comité.

Al momento de la elaboración de planes es necesario definir cuáles es el apoyo del Proyecto. Aquí los usuarios determinan y formulan las actividades del mismo, garantizando con ello que éste preste los servicios que requieren.

Los pasos

Es muy importante empezar con una buena introducción del Proyecto y su metodología de trabajo. En un primer taller con los dirigentes de la Comisión y todos los Comités se discute el objetivo del Proyecto y cómo se piensa intervenir. Una vez aceptado el Proyecto, la mis-

ma reunión continua con la selección de Comités con los cuales se quiere trabajar primero.

Más adelante se convoca a reuniones en los Comités elegidos para presentar y explicar el objetivo del Proyecto. Cuando los usuarios del Comité aceptan el Proyecto, se elige un grupo de usuarios -hombres y mujeres- que participarán en un diagnóstico rural rápido sobre el sistema de producción en relación con el manejo y gestión del subsector.

Los resultados del análisis del grupo se presentan en una asamblea de todos los usuarios a fin de validarlos. Al mismo tiempo se elige a un grupo de usuarios que se responsabilizará de la elaboración de un plan de acción dirigido a solucionar los problemas priorizados. Este plan debe ser muy preciso acerca de qué problemas puede solucionar el Comité solo (p.e. mejorar los caminos de vigilancia, mejorar el sistema de drenaje interno, etcétera) y qué acciones requieren el apoyo de la Comisión (p.e. financiamiento) o la del Proyecto.

El Proyecto puede ayudar con la capacitación (p.e. distribución de agua), investigación y en general facilitar los procesos de planificación, seguimiento y evaluación, en los cuales la participación de las usuarias juega un papel importante. En la siguiente reunión, el plan se presenta y valida con los usuarios del Comité y se expone a la Comisión. Tomando en cuenta las limitaciones presupuestales, la Comisión y los dirigentes de los Comités elaboran un plan borrador con base en las actividades de apoyo de cada Comité. Este plan se presenta a la asamblea general de la Comisión.

Antes de elaborar el plan anual, la Comisión tratará de estructurar un marco para la gestión en el futuro que establezca las líneas y objetivos estratégicos. Los resultados del primer diagnóstico son también un insumo para este plan. Las líneas estratégicas y el apoyo a los Comités

deben ser la base para los planes operativos anuales de la Comisión.

De otro lado, al elaborar su plan estratégico, la Comisión también puede especificar qué tipo de apoyo requiere de parte del Proyecto. Quizá podría darse a nivel de la elaboración de estudios, la capacitación a fin de utilizar de la mejor manera posible la experiencia de los asociados del IVAR (p.e. diseño de computas o medidores, capacitación en manejo de cultivos), y la realización de asambleas.

Antes de la puesta en marcha del plan, los Comités elegirán en asamblea al grupo de trabajo que se encargará de la ejecución de una o dos actividades del plan. La misma mecánica se aplica en la Comisión, la cual conforma grupos de trabajo entre los directivos y dirigentes de los Comités para la realización de las actividades del plan de la Comisión.

Durante la ejecución de planes, los usuarios se reúnen cada mes en sus Comités para evaluar el avance de las actividades y tomar decisiones al respecto. También son necesarias las reuniones entre la Comisión y los presidentes de los Comités. Los acuerdos tomados en estas reuniones se difunden a los usuarios y grupos de trabajo de los comités a través de los medios de comunicación.

Al año siguiente los Comités evaluarán el avance del año transcurrido y planificarán lo que se hará el próximo. Se siguen los mismos pasos que en el Proyecto y la Comisión brinda apoyo puntual.

Los resultados de las evaluaciones de los Comités son un insumo para las evaluaciones del plan anual de la Comisión, así como las de este último son un insumo para el plan estratégico.

Los resultados

El Proyecto APROAR viene trabajando con veinte Comités en tres

Comisiones de Regantes, de los cuales seis han cumplido un año aplicando esta modalidad de planificación. A pesar de que fue un año muy difícil por los efectos del fenómeno «El Niño», se ha observado varios resultados. Veamos:

- Los veinte Comités apoyan a la Comisión de Regantes en la distribución del agua con el propósito de solucionar un problema muy grave y frecuente en todos los Comités: la falta de entrega en forma oportuna y cuantitativa del recurso. Los Comités han designado a su propio sectorista (repartidor) para el reparto y distribución de agua en su canal a quien se le paga con una cuota por encima del precio del riego. Además, evalúan periódicamente la distribución junto con el personal técnico de la Comisión.
- Varios Comités han mejorado su infraestructura de riego y drenaje con recursos propios (una boca toma, un dren o un camino de vigilancia).
- Algunos Comités han organizado eventos de capacitación sobre manejo de cultivos.
- Todos los Comités han debatido propuestas de estructuras orgánicas elaboradas por la Comisión de Regantes. Las Comisiones conjuntamente con sus Comités están elaborando reglamentos para que los Comités de Canal sean entidades reconocidas dentro del subsector.
- Algunos Comités han facilitado la gestión de crédito para sus usuarios.
- La capacidad organizativa de los Comités se ha incrementado, lo cual se observó después del fenómeno «El Niño», cuando la Comisión trabajó mano a mano con los Comités en la rehabilitación de emergencia de diversas obras.

Figura 3
PASOS DE LA INTERVENCIÓN EN EL PRIMER AÑO
Nuevos Comités
Comisión

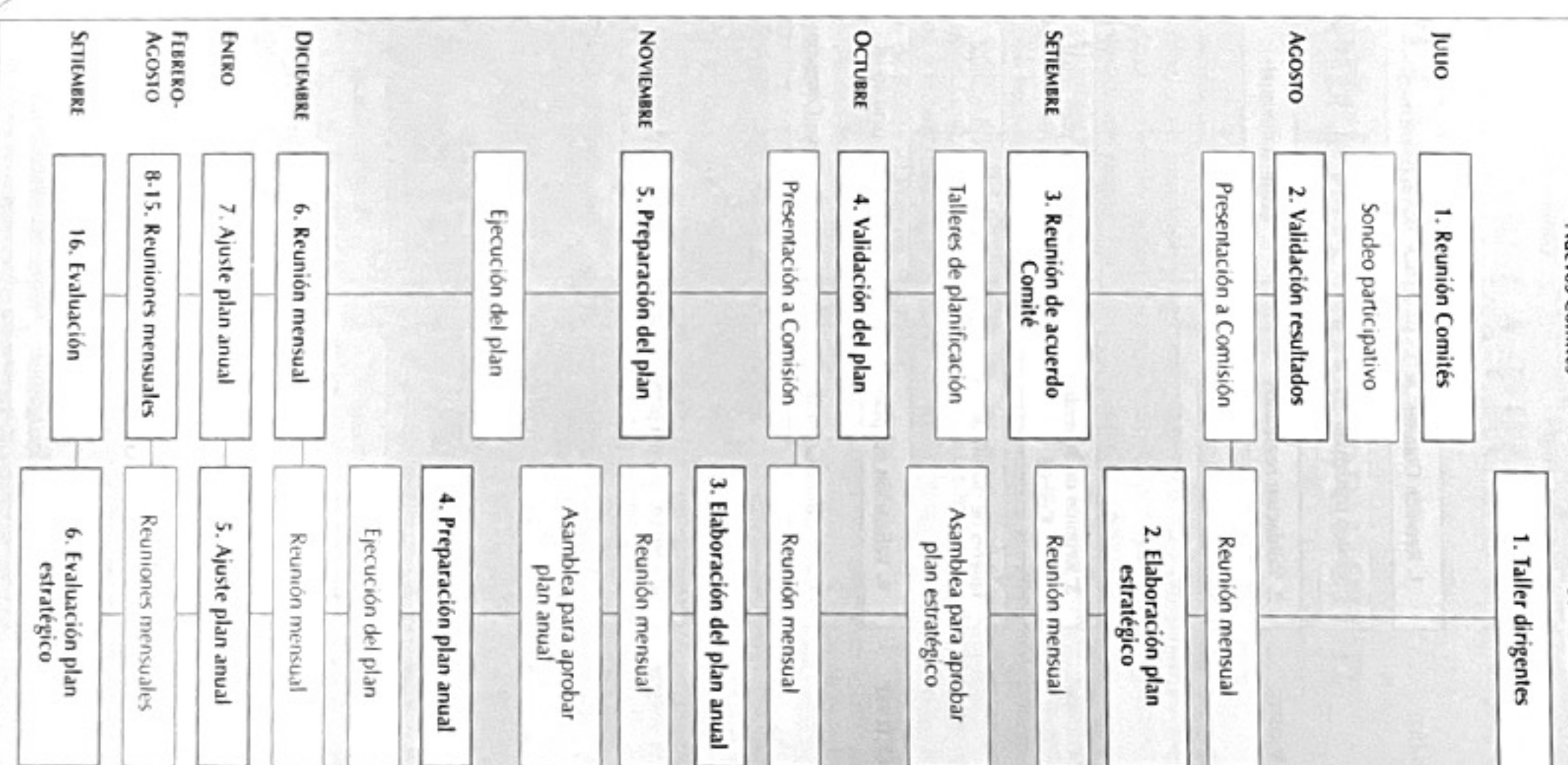
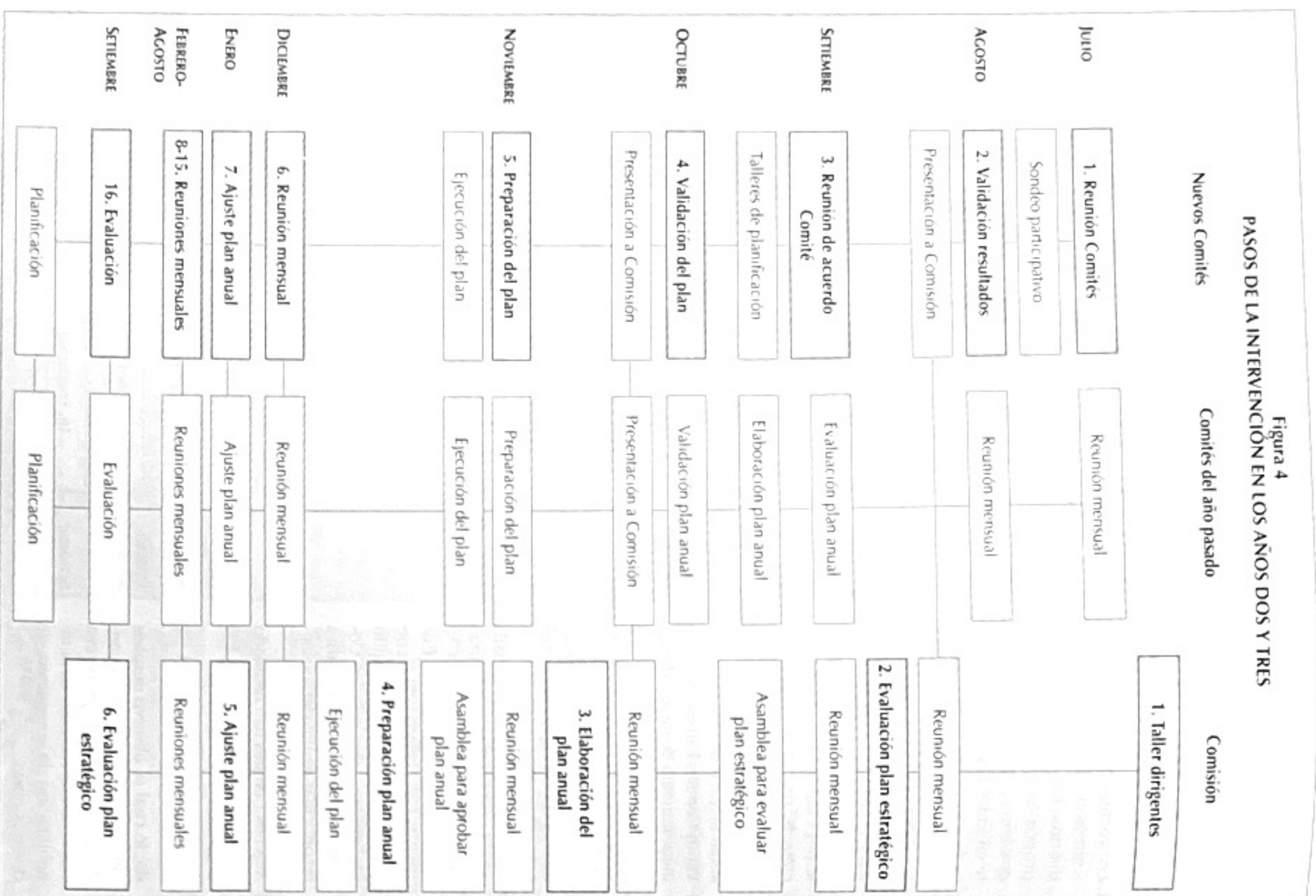


Figura 4
PASOS DE LA INTERVENCIÓN EN LOS AÑOS DOS Y TRES



José Namoc
Rodríguez
Eriberto Ruiz
Rosales
Victor Pineda
Sampén!

ORGANIZACIÓN PARA LA GESTIÓN DEL RIEGO Y SU ENLACE CON LA PRODUCCIÓN AGROECOLÓGICA

Un modelo de intervención

La experiencia se desarrolló en el Subsector de Riego Bigote entre los años de 1995 y 1996 y su objetivo fue fortalecer el proceso de reestructuración organizativa de su Comisión de Regantes. La propuesta abarcó acciones de capacitación en agroecología y gestión del riego e inversión productiva, y el desarrollo de las capacidades técnicas y sociales de nuevos actores en la gestión –los coordinadores agroecológicos– y la organización de los Comités de Canal, como medios

para masificar la propuesta agroecológica en transición y descentralizar las decisiones para mejorar la gestión del riego. El Subsector de Riego Bigote tiene una superficie bajo riego de 2,566 hectáreas y está ubicado en la cuenca alta del río Piura, en la Región Grau, provincias de Morropón y Huancabamba, en los distritos de Bigote y Lalaquiza. Sus 8,344 habitantes están asentados en veinte caseríos; los más importantes son San Juan de Bigote, La Quemazón,

La Pareja y Barrios. La tenencia de la tierra es en promedio de 1,7 hectáreas por unidad agropecuaria (chacra o parcela). La principal fuente de agua es el río Bigote y el sistema de riego está compuesto por 28 canales principales que captan el agua directamente del mencionado río mediante tomas rústicas de palos y piedras de

1. Equipo técnico del Centro Ideas Piura, responsable de la ejecución de la experiencia.



Los 1,972 usuarios de Riego del Subsector Bigote están organizados en una Comisión de Regantes.

nombradas «caballos». El método de riego más usado es por pozas.

El subsector presenta dos pisos ecológicos diferenciados:

■ **El valle o costa** hasta los 200 m.s.n.m., con una precipitación de 250 mm entre febrero y abril. El ciclo hidrológico comprende años húmedos (generalmente el primero de éstos presenta las características del fenómeno denominado Niño) precedidos de años secos. La vegetación nativa consta de algarrobos, pasayos, angollos, overos y cactus. Los cultivos anuales son el arroz, maíz duro, plátano, yuca, frijol y algunas hortalizas, y los permanentes el cacao, mango, maní, coco y limón.

■ **La zona alta o ladera** va desde los 200 a los 600 m.s.n.m. y presenta precipitaciones de 450 mm. La vegetación nativa consta de ceibos, hualtacos, palo santo, charán negro, entre otros. Los cultivos anuales son el arroz, plátano, yuca, frijol y pastos cultivados y los permanentes el cacao y la naranja.

Los 1,972 usuarios de riego (1,729 hombres y 243 mujeres) del Subsector están organizados en una Comisión de Regantes encargada de distribuir el agua y de realizar la operación y mantenimiento del sistema de riego.

El funcionamiento de los sistemas productivos y de gestión del riego presenta características similares en casi todo el Valle del Alto Piura (VAP). Así, en la actividad agrícola predomina el sistema de monocultivo en un medio parcelado compuesto por cultivos anuales y permanentes. El uso de la mano de obra familiar es común cuando se trata de áreas pequeñas e inclusive se mantiene el préstamo de mano de obra entre vecinos. Generalmente se contrata mano de obra para realizar labores de siembra, deshierbe y cosecha en áreas

mayores de 2 hectáreas. En esta última labor la mujer tiene activa participación con sus hijos e hijas.

La actividad pecuaria se lleva a cabo en dos niveles: el ganado mayor está a cargo del esposo y los hijos de más edad y el menor es responsable de la esposa y los hijos e hijas más pequeños; la primera se realiza en el campo o «rincónada» y la segunda por lo común en la casa.

Por su parte, la comercialización se realiza de manera individual a través de comerciantes intermediarios quienes llevan las cosechas hacia el mercado regional y nacional.

La gestión del riego tiene lugar en dos niveles de decisión: uno a nivel de canal y otro de los sectores o unidades productivas donde los delegados y los directivos de la Comisión de Regantes se reúnen para juntar las aguas y turnarlas. Los delegados de agua por Canal – figura que no contempla la Ley de Aguas – es una característica auténtica del VAP. Éstos son reconocidos por los usuarios y reciben un pago a cambio de su servicio de distribución del agua en el canal.

En lo que respecta a la tarifa ésta es diferenciada en función al cultivo. Por ejemplo, quien declara la siembra de arroz por una hectárea deberá pagar a fin de campaña S/. 84.00, mientras que el que declara la siembra de maíz en una hectárea sólo pagará S/. 28.00.

Propuesta de intervención

Entre los aspectos críticos que se pretendía mejorar podemos mencionar los siguientes:

■ En cuanto a la actividad agrícola, convertir sistemas de monocultivo en sistemas diversificados, reducir el uso de insumos externos y de agroquímicos; garantizar una producción sostenible de alimentos e ingresos para la unidad familiar. Una li-

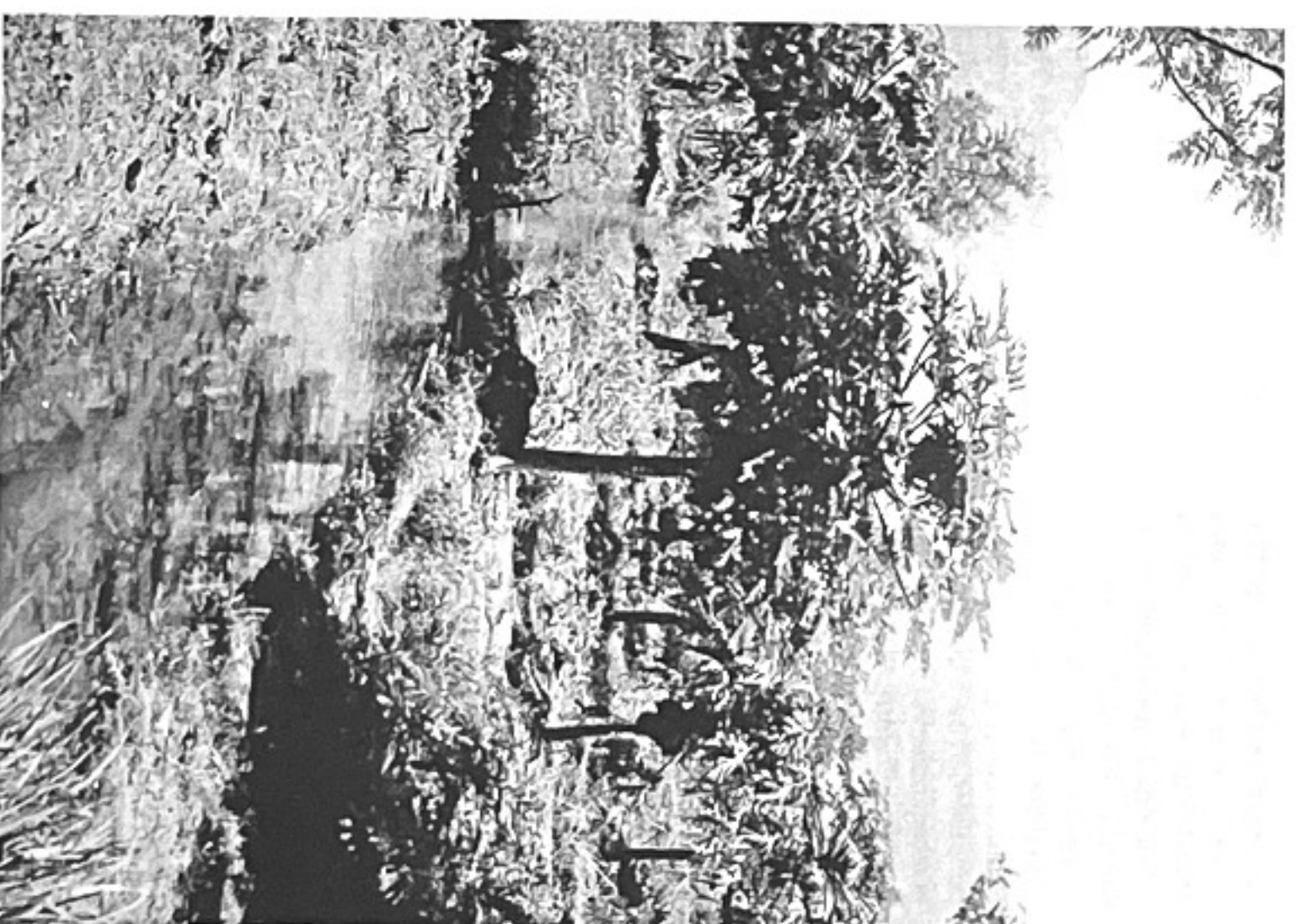
mitante en este aspecto fue la estrategia de intervención para masificar esta propuesta desde una organización consolidada.

■ La Comisión de Regantes estaba totalmente desestructurada, no funcionaba orgánicamente, no asumía su papel ni resolvía de modo adecuado las demandas de los usuarios. El manejo del agua estaba en manos de los delegados de agua y el pago que recibían a cambio de su trabajo así como otros sobrecostos no ingresaban a la contabilidad de la organización y elevaban el costo del servicio. Los instrumentos básicos de gestión (reglamento de distribución de agua, sistema de registros de tarifas y turnos de agua, padrón de usuarios, etcétera) no existían o estaban desactualizados. El sistema de cobranza sólo había contribuido a incrementar la morosidad y el Presidente de la Comisión se había convertido en un simple cobrador de un servicio que muchas veces no se brindaba.

■ Las asambleas no tenían un mecanismo de convocatoria acorde con la magnitud y dispersión del territorio del subsector y los delegados de agua asumían la representatividad de los regantes sin ser propuestos para tal fin. Muchos de ellos lo eran a perpetuidad. Esta limitación se evidenciaba en la participación de los usuarios durante los procesos electorales para elegir a sus representantes.

■ Como resultado del proceso económico, social y político en el valle, los pequeños agricultores tenían baja autoestima, y en particular las pocas mujeres regantes o cónyuges de los varones estaban en mayor desventaja que los varones por supuestas menores capacidades y derechos.

Frente a esta situación, el Centro IDEAS-Programa Piura, en con-



Las inversiones llevadas a cabo han dado la oportunidad a los agricultores de hacer realidad viejos anhelos.

venio con los agricultores organizados en sus Comisiones de Regantes, llevó a cabo una experiencia piloto en el Subsector de Riego de Bigote –cuenca alta del río Piura– en el distrito de San Juan de Bigote, entre 1995 y 1996.

Pasos y estrategias

El modelo definió los siguientes pasos metodológicos, los cuales contenían actividades estratégicas a realizar durante el proceso de intervención:

Sensibilización de actores de la organización

La sensibilización estuvo dirigida a directivos, delegados y usuarios de la Comisión de Regantes mediante charlas motivadoras, talleres sectoriales y por unidades productivas y talleres con mujeres de la red y esposas de regantes. Asimismo, visitas a parcelas demostrativas de productores.

Formalización de la cooperación IDEAS-CR

Definir reglas claras para la cooperación con la Comisión de Regantes, así como lograr el consenso de la mayoría de los directivos y los delegados de los canales, fue un paso necesario e importante.

Rescate de la autoridad de la organización

En la búsqueda de la recuperación de la autoridad para la gestión del riego se consideró vital reforzar tres acciones:

■ Garantizar la presencia de los directivos en la solución de conflictos en las unidades de canal y reconocer su autoridad.

■ Ofrecer un servicio mejorado de administración del agua mediante la apertura de una oficina para la atención a los usuarios y la reducción de los sobrecostos por el servicio de riego.

■ Reforzar la identificación de los regantes con su organización y la institucionalidad de la Comisión de Regantes.

Descentralización de decisiones

- Descentralizar el manejo de los conflictos y democratizar el poder mediante la organización de Comités de Canal elegidos democráticamente (conformados por un Presidente, un Secretario, un Tesorero, un Delegado de agua y un Coordinador Agroecológico).
- Orientar el financiamiento hacia los Comités de Canal que paguen su tarifa para ganar la confianza de los usuarios y darle un real valor a sus aportaciones.

Masificación de la propuesta agroecológica

- Incorporación del Coordinador Agroecológico como un nexo entre el equipo de promoción institucional y los productores/usuarios de las unidades de riego.
- Diseño del predio con participación activa de la familia conductora en la elaboración del croquis, del inventario de recursos locales y el plan de reconversión del predio.
- Interesar a los productores en la capitalización de sus predios, diversificar su producción y mejorar su sistema de riego.

Resultados obtenidos

El proceso de organización de los regantes para la gestión del riego y la introducción de la agroecología en pequeños sistemas de riego no regulado en el Subsector del Riego Bigote ha permitido:

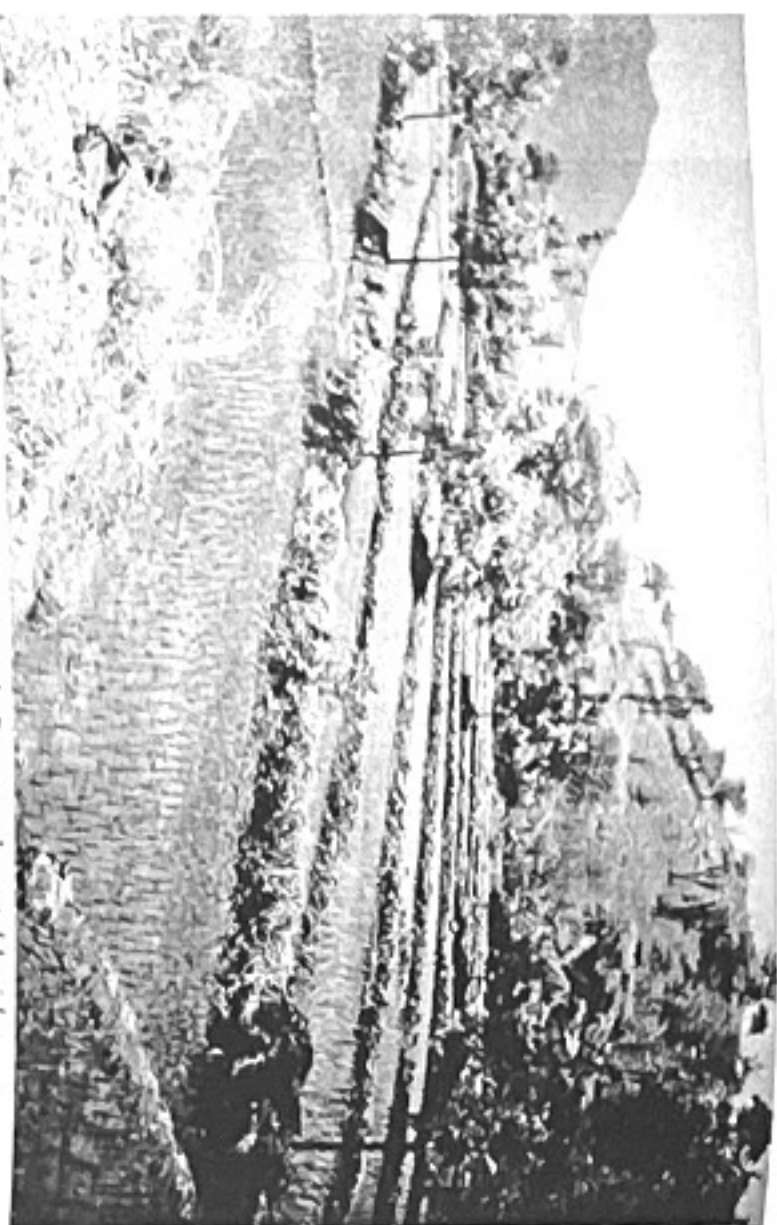
- La capacitación y la organización, que se han convertido en

las dos estrategias más importantes. Asimismo, las inversiones llevadas a cabo han dado la oportunidad a los agricultores de hacer realidad viejos anhelos.

Estas estrategias han permitido que los usuarios se aglutinen y tomen conciencia de su responsabilidad para contribuir en la reorganización, lo que redundará en el retorno de las tarifas para su propio beneficio. A ello han contribuido también los ingresos proporcionados como donación inicial por la propuesta agroecológica en transición, que permitieron que los sistemas

mientos entre los pequeños agricultores. Al respecto, la resolución de conflictos se ha encaramado con la capacitación en cuanto a deberes y derechos, la inversión productiva con la reversión del aporte de la tarifa y el apoyo de instituciones, la programación de turnos de agua entre canales de riego y entre sectores.

■ Los Comités de Canal contribuyen a resolver con mayor rapidez los conflictos en aquellos lugares alejados y dispersos. Esto a la vez posibilita que el poder no se concentre en un solo in-



La reorganización de la Comisión de Regantes ha establecido cierto orden en los Comités de Canal.

- agroforestales avanzaran con agilidad.
- La distribución del agua actualmente está a cargo de los mismos delegados, aunque son controlados por los Comités y la directiva de la CR. Estos tienen atribuciones para resolver problemas en su sector con cargo a dar cuenta a la directiva de la CR. La segunda instancia para solucionar problemas son los directivos de la CR.
- Los conflictos sociales producidos por la inequidad e inoportuna distribución del agua han llevado históricamente a enfrenta-

La CR ha contratado para ese fin a un empleado administrativo, quien utiliza el sistema de tarjetas por usuario.

- Gestión económica. Desde nuestra intervención en apoyo de la Comisión de Regantes en 1995, los usuarios han amortizado el valor del agua de manera progresiva. En 1995 se recaudó S/. 7,000 nuevos soles y en 1996 se llegó a la cifra de S/. 25,000. Este monto correspondía a varios años. Ya que en 1994 la recaudación fue de cero por concepto de tarifa de agua.
- Gestión del riego y su enlace con la producción agroecológica. El proceso llevado a cabo en Bigote ha permitido vincular el trabajo de la gestión del riego con la agricultura de transición hacia la agroecología.
- El coordinador agroecológico influye en el aspecto organizativo. Allí donde el riego está más ordenado, las prácticas agroecológicas se pueden desarrollar mejor porque el coordinador puede desenvolverse con facilidad. Los roles de ambos —el coordinador y el delegado— son importantes y se complementan sin conflictos porque asumen sus papeles desde la misma planificación.

En los últimos dos años las mujeres comentan en los talleres

que están bastante sensibilizadas acerca de no usar abonos químicos, sobre la necesidad de reforestar su zona para mejorar su medio ambiente y de no contaminar sus productos agropecuarios. Sin embargo falta interiorizar más estos temas, que por ahora son inquietudes. La incorporación de cultivos alimenticios permite la presencia de las mujeres en la chacra y que lleven a su casa cosechas para el consumo familiar, lo que antes no ocurría.

- Nuevas oportunidades para la juventud rural. El desarrollo de las capacidades de los jóvenes se ha traducido en una satisfacción para ellos mismos y también para sus padres y familiares. La capacitación no escolarizada es una alternativa frente a la imposibilidad de estudiar fuera.

Sostenibilidad de la experiencia y equidad de género

El equipo no realizó al inicio de la experiencia un análisis diferenciado por género y por ende no identificó los intereses comunes y las diferencias entre hombres y mujeres regantes. Sin embargo, la equidad fue un componente implícito que orientó el proceso y se tomó en cuenta una de las dimensiones de análisis de género ligando la equi-

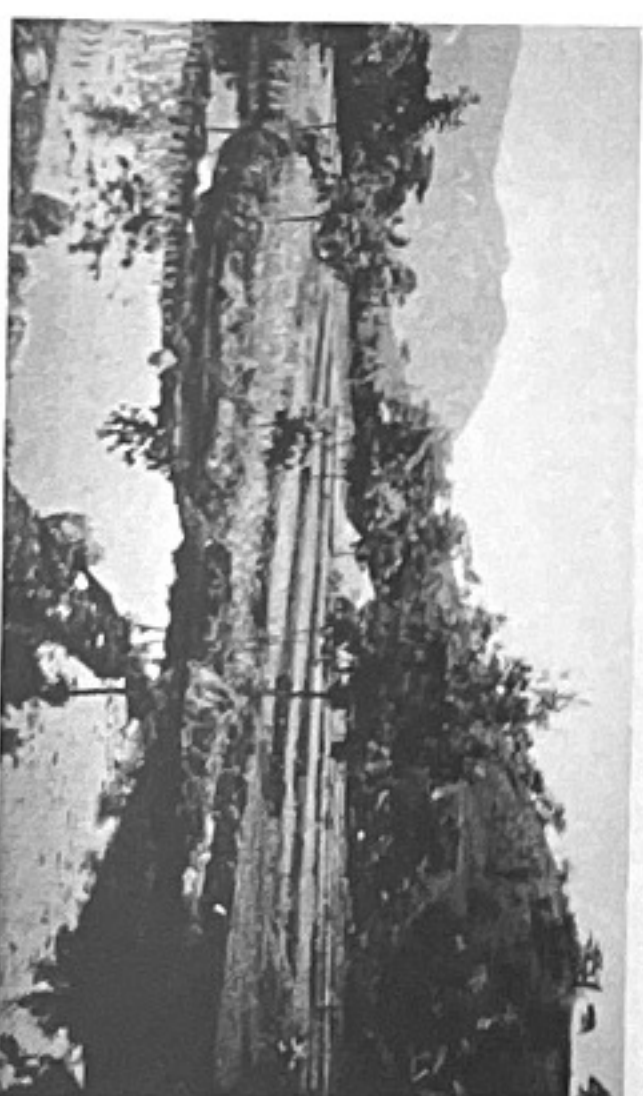
dad al acceso y control de recursos —como elemento de la justicia social— con la sostenibilidad técnica en cuanto al sistema de riego.

Algunos directivos y promotores agroecológicos han desarrollado una conciencia incipiente de la desigualdad generica en cuanto al acceso a la propiedad, uso de los recursos de producción, capacitación para el manejo tecnológico y la toma de decisiones en las nuevas instancias organizativas para el riego.

Recomendaciones

El equipo técnico recomendó:

1. Revisar la estrategia de capacitación para diseñar módulos que vinculen temáticamente los contenidos de la gestión del riego y la agroecología en transición. Asimismo, establecer los niveles inicial, intermedio y avanzado para las y los productores así como técnicos y profesionales.
2. Sistematizar las etapas que caracterizan el desarrollo de las experiencias en el valle y en la zona de ladera, para difundir ampliamente sus beneficios y limitaciones e influir en los núcleos de decisión política en cuanto al desarrollo del agro.
3. En la presente etapa hay que lograr un análisis más fino que dé cuenta de las relaciones sociales, económicas y políticas entre hombres y mujeres en el espacio familiar, de la parcela/chacra y comunal y distrital. De esta manera, definir con los regantes una nueva estrategia orientada a la innovación de valores culturales para construir relaciones más equitativas, vinculadas a la sostenibilidad de la gestión del riego y las parcelas agroecológicas que buscan recuperar los sistemas degradados y conservar la biodiversidad del ecosistema de la subcuenca de Bigote.



Allí donde el riego está más ordenado, las prácticas agroecológicas se pueden desarrollar mejor.

denominado *Plan de Manejo Forestal*, que puede ser a nivel de predio, sector o comunidad.

Las técnicas o tratamientos silviculturales más importantes ejecutados por el Proyecto Algarrobo en los bosques secos son la protección de la regeneración a través de cercos individuales (ver foto de la p. 16), la limpieza de potreros, la siembra dirigida, la propagación de plantas, los sistemas agroforestales y la sanidad vegetal.

Las actividades posteriores a «El Niño» abarcan principalmente la protección de la regeneración, el manejo de pasturas y el monitoreo de la regeneración, todas actividades directamente vinculadas al Programa de semillas.

Educación ambiental

Las actividades de educación y capacitación ecológica consistieron en la ejecución planificada de cursos, proyectos escolares, divulgación de documentos y otros, con la finalidad de dar a conocer la importancia, el comportamiento y la utilización sustentable del bosque seco, así como formar una opinión positiva para la acción en los habitantes de las zonas rurales y urbanas en favor de la conservación de estos ecosistemas.

Logros obtenidos

Los programas o planes específicos contribuyeron al logro de los objetivos. Estos fueron:

Los diagnósticos sociales, económicos y productivos permiten plantear la forma sustentable de uso y las técnicas silviculturales que se deben aplicar.

Programas específicos

■ El **Programa de semillas**, que incluyó la ubicación de rodales semilleros, el acopio, almacenamiento y las pruebas de germinación en especies nativas.

■ El **Plan de contingencia**, que fue ejecutado para aprovechar las lluvias ocasionadas por el fenómeno «El Niño». Comprendió los trabajos previos a la presentación del fenómeno, como la zonificación de áreas susceptibles a reforestaciones masivas y la organización de la población.

■ Durante «El Niño» abarcó las siembras masivas vía aérea y terrestre, y las reforestaciones a nivel predial para instalar cercos vivos y vigorizar los potreros.

■ Los conocimientos adquiridos sobre la dinámica y estructura de los bosques así como su relación con la población, han permitido un amplio reconocimiento del Proyecto a nivel nacional e internacional, como se comprobó en el Seminario Internacional de Bosques Secos y Desertificación organizado por el Proyecto Algarrobo. Asimismo, el Proyecto ha participado en eventos relacionados con el tema, destacando la invitación de la Cancillería Peruana para participar en la I Conferencia Mundial de las Partes de la Convención de las Naciones Unidas sobre Desertificación, realizada en Roma el 29 de setiembre de 1997.

■ Más importante y reconfortante aun es la participación activa de la población asentada en los bosques y su cambio de actitud sobre la forma de uso y manejo del ecosistema.

Cuadro 2
CAPACIDAD DE CARGA PECUARIA Y APÍCOLA DE LOS BOSQUES DEL ÁREA DE INTERVENCIÓN DEL SUBPROYECTO BATANGRANDE

NOMBRE SECTOR	CARACTERÍSTICAS DEL BOSQUE										PRODUCCIÓN DEL BOSQUE				CAPACIDAD DE CARGA	
	ÁREA (HA)		PREDOMINANCIA DE ESPECIES (%)						COBERTURA VEGETAL (%)	PROD. BIOMASA G/M ² /AÑO		PROD. TOTAL BIOMASA (TM)		(1) Y (2)		
	TOTAL	BOSQUE	ALGARROBO	SAPOTE	VICHAYO	FAIQUE	CERCIDI	OTROS		FRUTOS	HOJAS	FRUTOS	HOJAS	U.O. ó U.C.	COLMENA	
La Zaranda	3,000	2,957														
BssLI		335	35	54	10				51	0.424	0.360	1,123	2,235	3,956	677	
BsrLI		865	30	22	48				46	0.285	0.180	253	615	1,014	111	
BsrLI-Matorral		545	33	53	14				29	0.285	0.180	338	712	1,234	220	
BsS		862	35	15	49				32	0.285	0.180	151	289	519	98	
Bs-Chaparral		350	55	15	1		30		20	0.285	0.180	273	493	906	178	
												108	125	282	70	
Tambo Real	1,575	300														
BssLI		100	54	24	22				54	0.424	0.360	249	295	658	136	
BsrLI		200	79			21			28	0.285	0.180	123	194	379	54	
												126	101	279	82	
Calera	662	662														
BsDLI		312	81	12	7				100	0.424	0.360	1,082	1,218	2,787	476	
BsS-Chaparral		350	8	73	14			5	15	0.285	0.180	1,070	1,123	2,668	468	
												12	95	120	8	
Santa Rosa de Las Salinas	600	600														
BssLI		600	92		8				54	0.285	0.180	850	583	1,780	553	
												850	583	1780	553	
TOTAL	5,837	4,519										3,304	4,331	9,182	1,842	

Fuente: Proyecto Algarrobo: Sondeo Rural Rápido e Inventario Forestal.

(1) Considera que el 30% de algarrobo y el 40% de poña se incorporan al suelo. Además representa el promedio anual de los requerimientos de materia seca de una hembra caprina u ovina de 40 kg de peso vivo y una cría de 16 kg.

(2) Un bosque con cobertura vegetal total de 60% y predominancia de algarrobo en un 90%, soportan una colmena.

(BssLI: bosque seco denso de llanura; BsrLI: bosque seco ralo de llanura; BsS: bosque seco tipo sabana; Bs: bosque seco).

Cuadro 3
RESUMEN DE LAS PRINCIPALES METAS EJECUTADAS DURANTE EL PERIODO 1996-1997 EN EL DEPARTAMENTO DE LAMBAYEQUE

ACTIVIDADES	METAS	
	UNIDAD	CANTIDAD
A. Manejo forestal	Documentos	8
1. Inventarios forestales focalizados	Parcelas	370
2. Red de parcelas de estudio	Hectáreas	18,192
3. Protección de la regeneración	Hectáreas	50,316
4. Siembra dirigida	TM	12
5. Acopio de semillas		
B. Actividades productivas	Módulos	276
1. Pecuaria*	Módulos	270
2. Apícola**	Módulos	21
3. Talleres de transformación		
4. Otras		
C. Actividades complementarias	No cocinas	275
1. Ahorro leña-cocinas mejoradas	No algaroberas	159
2. Almacenamiento de algaroba		

Fuente: INRENA-Proyecto Algarrobo. Informe Final de la Etapa 1996-1997.

* Un reproductor puro y 10 ventres media sangre; asistencia técnica.

** Diez colmenas y materiales; asistencia técnica.

durá en nuestro medio con la edición de tres libros: *Bosques secos y desertificación*, *Manejo forestal en los bosques de Lambayeque* y el *Estudio de oferta y demanda de carbón y leña*. ♦



Cercos individuales para la protección de la regeneración natural contra el ataque del ganado en Leticia-Motupe.

José Muro

Ventura!

DISTRIBUCIÓN DEL AGUA CON PARTICIPACIÓN DE LOS COMITÉES DE REGANTES

En la actualidad los sistemas de riego en el Perú son administrados por las organizaciones de usuarios. Una de sus principales funciones es la distribución del vital recurso hídrico, aunque ésta aún no satisface la expectativa primordial de los usuarios y usuarias, cual es una distribución equitativa y oportuna.

En la Junta de Usuarios del Distrito de Riego Chancay-Lambayeque y sus Comisiones de Regantes se ha logrado conducir de manera razonable la administración del sistema de riego a través del funcionamiento de un sistema automatizado de registro y administración. Éste permitió mejorar el manejo del recurso y la recaudación de la tarifa, lo que fue complementado con actividades de capacitación y comunicación.

Sin embargo, en los subsectores y sus canales las organizaciones de usuarios son débiles y no cuentan con recursos para mejorar su funcionamiento.

Si nuestro reto es mejorar la producción en el valle, tenemos que aprovechar al máximo los escasos recursos con que contamos, entre ellos el agua. Esto significa que los usuarios y usuarias tienen que tener cierta seguridad sobre la entrega del recurso hídrico. Por lo tanto, es importante que la Comisión de Regantes, responsable de la distribución del agua, busque nuevas modalidades para su distribución, brinde seguridad sobre la entrega a los usuarios y de esa manera satisfaga sus deseos fundamentales.

El artículo describe la experiencia de una nueva modalidad de distribución del agua desarrollada en las Comisiones de Regantes de Chiclayo, Lambayeque, con apoyo del Proyecto APOMAR del IMAR Costa Norte. Se trabajó en seis Comités de Regantes, distribuidos en tres Comités por subsector.

Problemática

A fin de identificar la problemática en la gestión y manejo del agua a nivel del Comité y Comisión, se aplicó un diagnóstico participativo que involucró a los usuarios en la reflexión sobre su realidad. Así se obtuvo información sobre la distribución y uso del agua tomando en cuenta los factores de mayor incidencia e interrelación (la manera de organización del subsector, aspectos físicos, sociales, el modo de producción, etcétera), lográndose una visión integral sobre el manejo y uso del recurso. El diagnóstico también recogió información sobre el papel de las usuarias en la gestión del agua y sus opiniones al respecto. Entre los problemas hallados detallamos los siguientes:

1. Limitada intervención de los usuarios y usuarias en la toma de decisiones sobre la distribución del agua, cuyas consecuencias son: a) Incompatibilidad entre el servicio que brinda la organización y el deseo del usuario respecto al servicio.
2. Insuficiente capacidad operativa para brindar un servicio eficaz. El escaso personal encargado de la distribución del agua realiza su labor desde la toma principal hasta la chacra y por ello no tiene capacidad suficiente para controlar los robos, las horas de recorrido, etcétera.
3. Trámites largos y costosos para solicitar agua en la Comisión de Regantes (C.R.). El usuario debe recorrer grandes distancias para ser atendido con su turno, lo que ocasiona gastos en pasajes, alimentos y tiempo que deja de trabajar. A ello se añade el malestar cuando no es atendido en su oportunidad con la dotación de agua.
4. Escasas estructuras de control y regulación de los volúmenes distribuidos, lo que crea conflictos entre los usuarios y el personal encargado, aparte de la entrega inoportuna.
5. Recaudación de la tarifa de agua no es óptima. Aún no disminuyen las horas de recorrido, los embalses, los reintegros ni

1. Ingeniero agrícola, jefe del Equipo Manejo de Agua y Participación Poblacional del IMAR Costa Norte.

los robos de agua que no se cobran, lo que genera menores ingresos a las Comisiones de Regantes.

Ante esta problemática los usuarios que viven lejos de los locales de las Comisiones de Regantes —donde se realiza el reparto del agua— han desarrollado una alternativa: ellos y su delegado reparten el agua en su canal y pagan a su representante para que vaya a la Comisión de Regantes a gestionar el agua y cancelar la tarifa.

Propuesta de distribución

Como parte de la fase de planificación de la metodología general del Proyecto (ver el artículo de Ysbrand Calama), la propuesta se elaboró en talleres a través de la recuperación de las experiencias desarrolladas por los propios usuarios. Allí se revisó con ellos, se ajustó y perfeccionó y luego se presentó a la Comisión de Regantes para sus comentarios y opiniones. Finalmente se validó con ellos mismos en asambleas de Comités de Regantes por Canal.

La propuesta tiene como meta mejorar el servicio de distribución de agua para atender con oportunidad y equidad con el recurso hídrico a los usuarios. Asimismo, plantea la distribución del agua en espacios menores —los Comités—, donde los usuarios eligen y pagan a un repartidor que diariamente distribuye el agua en el canal en un lugar determinado por ellos en asamblea (los usuarios acordaron pagar una cuota de S/. 0.50 por hora de agua de 160 l/seg. para cancelar su salario al repartidor).

El reparto se realiza de acuerdo a los procedimientos establecidos por la Comisión de Regantes y los Comités en reunión de coordinación. El repartidor es elegido por los usuarios del Comité, pero depende administrativamente de la Comi-

sión de Regantes; su jefe inmediato es el Sectorista.

Por su parte, el Sectorista tiene la responsabilidad de la distribución del agua, pero con el apoyo de uno o varios repartidores. De esta manera el Sectorista concentra su trabajo en la distribución del agua en la toma de cada Comité.

Los Comités fiscalizan la distribución del agua internamente y verifican que se cumpla el reparto en orden, con equidad y sin preferencias. También resuelven conflictos menores que surjan en la distribución.

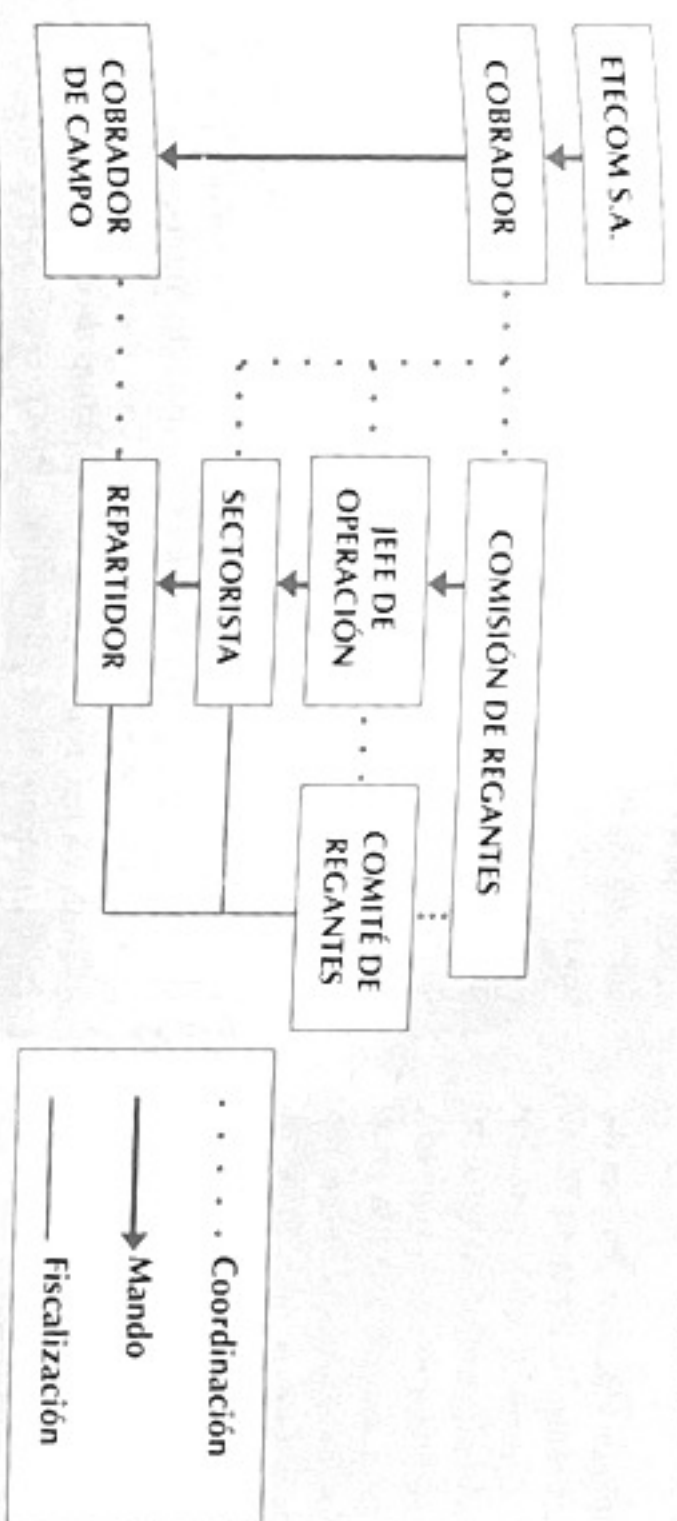
Además, se llevan a cabo reuniones mensuales con los usuarios, sus dirigentes y el personal técnico para evaluar la distribución del agua y solucionar problemas en la búsqueda constante de un mejor servicio.

La modalidad de distribución del agua con participación de los Comités en la fiscalización se inserta en el marco del objetivo central de la política agraria del presente gobierno, que busca convertir nuestra agricultura de subsistencia en otra moderna y competitiva, basada en un profundo cambio de



El agua es un recurso escaso que debe repartirse con oportunidad y equidad entre los usuarios.

RELACIONES DE COMUNICACIÓN CON RESPECTO A LA DISTRIBUCIÓN DE AGUA



mentalidad de los productores —usuarios del agua de riego—. Es decir, que se conviertan en verdaderos empresarios y asuman el papel protagonista que les corresponde.

Asimismo, responde a la finalidad de las organizaciones de usuarios, cual es lograr la participación activa y permanente de sus integrantes en el desarrollo, conservación, preservación y uso racional de los recursos agua y suelo. La propuesta se ha construido a partir de evaluar la real necesidad y expectativa de los usuarios, varones y mujeres, sobre el tipo de servicio que quieren recibir de parte de su organización representativa y tiene el mérito de haber sido aprobada y llevada a cabo por ellos mismos con resultados bastante aceptables.

Organización y personal

Para hacer viable la puesta en marcha de la modalidad de distribución de agua, la Comisión de Regantes, en coordinación con el personal del Proyecto, adecuaron los procesos administrativos y la organización a fin de contar con los instrumentos y recursos humanos y económicos que permitieran alcanzar el objetivo propuesto. Indudablemente ello generó un costo que sería pagado

por los usuarios, varones y mujeres (ver diagrama).

Procedimientos en la distribución

Antes de aplicar la modalidad de distribución del agua, se definen las tareas específicas que habrá de cumplir cada uno de los actores intervinientes. En esta fase participó todo el personal involucrado, es decir, dirigentes, técnicos y usuarios representativos. Una vez definidas las funciones y procedimientos son entregadas formalmente a cada actor. De esta manera todos se involucran y se sienten responsables de la ejecución exitosa de la nueva modalidad de distribución de agua y de alcanzar los objetivos planteados.

La modalidad propuesta desarrolla cinco componentes básicos:

■ **La planificación**, que consiste en determinar el volumen de agua requerido por los usuarios, varones y mujeres, del Subsector para atender la demanda de sus cultivos instalados. Se realiza siguiendo estos pasos:

■ Cálculo de la demanda de agua semanal por Comité de Regantes.

■ El sectorista consolida los requerimientos de cada C.C. y elabora la demanda de agua semanal a nivel de canal de 1er orden o del ámbito que se le ha asignado; luego presenta su solicitud de agua al Jefe de Operaciones.

■ El Jefe de Operaciones consolida la demanda de agua presentada por los sectoristas y compara con los volúmenes asignados al Subsector de acuerdo al Plan de Cultivo y Riego aprobado. De ser necesario, realiza ajustes para posteriormente presentarla a la Comisión de Regantes.

■ La Comisión de Regantes hace llegar la indicada solicitud a la Junta de Usuarios para su atención.

■ **La entrega** consiste en proporcionar cada día el agua aforada de acuerdo a los volúmenes asignados al subsector. La reciben aquellas personas que tienen alguna responsabilidad específica en el proceso de distribución de agua a nivel de subsector.

(C.R.) y canales de riego (C.C.). Los pasos que se siguen son:

- La Junta de Usuarios, a través del Supervisor de la Empresa Técnica de Conservación, Operación y Mantenimiento S.A. (ETECOM S.A.), entrega el agua asignada, la misma que es aforada en el punto de control del Subsector.
- El jefe de Operaciones de la C.R. recibe el agua y entrega a cada sectorista la que solicitó. Este último realiza la entrega al repartidor. En todo momento se realizan los aforos correspondientes.

Para llevar a cabo las entregas de agua los actores involucrados realizan las coordinaciones correspondientes a fin de encontrarse en los puntos de control en las horas acordadas.

La distribución y cobranza. La primera consiste en el reparto del agua usuario por usuario, respetando la ubicación de la toma de agua de los predios. Empieza en la parte baja del canal y está a cargo del repartidor. Se lleva a cabo cada 24 horas en el mismo campo (lugar definido por los usuarios en asamblea de Comité) de acuerdo a su programación de demanda semanal. La cobranza es el pago contra entrega y la realiza el cobrador de ETECOM S.A. en el campo.

Para la distribución y cobranza se siguen los siguientes pasos:

- Luego de constatar el caudal asignado al canal, el repartidor de agua inicia la distribución de acuerdo a su programación semanal. Asimismo, llena el parte diario de distribución de agua (datos de los usuarios, cultivos, usos del agua, horas de agua entregadas, hora de inicio y final del servicio de agua, etcétera).
- Paralelamente al reparto, el cobrador recauda los importes de la tarifa y a cambio entrega un recibo/orden de riego provisional

a los usuarios. Después el cobrador se dirige al local de la C.R., donde antes de ingresar el parte diario de distribución de agua al sistema automatizado de registro y administración de la C.R., el sectorista verifica su correcto llenado. Luego el cobrador mide las cuentas de las cuotas a la C.R. e imprime los recibos/orden de riego definitivos para su entrega al día siguiente del reparto, previo canje de recibo provisional.

- El repartidor apoya al cobrador en la entrega del recibo/orden definitivo a los usuarios y realiza diariamente el seguimiento del reparto de agua. Los usuarios son responsables de la vigencia del agua entregada.

Evaluación, que pretende identificar problemas y darles solución con la participación activa de todos los actores involucrados. Se realiza a dos niveles: en el canal a cargo de los usuarios y dirigentes de Comités, y a nivel de subsector de los dirigentes de la Comisión. Los pasos son los siguientes:

- En los Comités de Regantes por canal, el Presidente convoca a reunión mensual a los usuarios y al repartidor. En la reunión se evalúa la eficiencia, frecuencias de riego, avance del Plan de Cultivo, entre otros puntos. Luego del debate se toman acuerdos que deben ser ejecutados por el repartidor, los cuales son presentados a la C.R. Cuando existen problemas o puntos críticos

seos sin solución a nivel de Comité éstos son elevados a la C.R.

- En la Comisión de Regantes, el Presidente convoca a reunión mensual a los Presidentes de los C.C., al jefe de Operaciones, a los Sectoristas y al repartidor. Allí se plantean los puntos críticos en la distribución y se acuerda los correctivos necesarios. Cuando éstos no se pueden solucionar son trasladados a la Junta de Usuarios y a la Autoridad de Aguas.

Manejo de conflictos, que consiste en construir con los propios usuarios procedimientos que den solución inmediata a los problemas propios de la distribución del agua, siempre en el marco de la legislación vigente.

Los pasos que se siguen son:

- Los usuarios entregan su queja al Presidente del Comité de Regantes por canal, donde se realiza la investigación correspondiente. Si el problema no tiene solución en esa instancia la queja se tramita ante la C.R.
- La Comisión realiza la constatación del caso y si está a su alcance resuelve el problema, de lo contrario realiza el trámite ante la Administración Técnica.

Puesta en marcha

Una vez aprobados con los usuarios los componentes básicos de la propuesta, se procede a su aplicación. Los pasos que se siguen son:

- Selección de cinco usuarios(as) o hijos(as) en asamblea de Comité de Regantes, bajo los siguientes criterios: a) Nivel de instrucción mínimo primaria completa, b) Que resida en el ámbito del Comité y conozca los canales y a los usuarios, c) Que sea reconocido por éstos, d) Que disponga de tiempo.



Un usuario es atendido por el repartidor del Comité de Regantes Chilape-S.S.R. Chiclayo. Los directivos fiscalizan la acción.

- Desarrollo de un programa de capacitación dirigido a los seleccionados y extensivo a los dirigentes que brinda los conocimientos básicos para cumplir sus funciones a cabalidad.
- Difusión de los acuerdos tomados a todos los usuarios.
- Recolección de información y preparación de materiales como padrón de usos agrícolas, croquis de los canales de riego, listados de aprobación del Plan de Cultivo y Riego, entre otros.
- Selección del repartidor de acuerdo a los resultados de la capacitación. Una comisión especial se encarga de elegirlo.
- El repartidor de agua ejecuta la distribución respetando los procedimientos establecidos y cuenta con el acompañamiento necesario a fin de corregir en el momento oportuno las dificultades que se le presenten en el cumplimiento de sus funciones.

Evaluación y compromisos institucionales

Con el propósito de asegurar la continuidad de la experiencia, ésta se presentó en un taller² en el cual participaron las instituciones que intervienen en el manejo y gestión del agua de riego en el valle Chancay-Lambayeque, entre ellas la Junta de Usuarios del DRCH-L, la Administración Técnica del DRCH-L, la Autoridad Autónoma de la Cuenca Chancay-Lambayeque y la ETECOM S.A. En esa oportunidad las propias Comisiones de Regantes presentaron la modalidad de distribución de agua que venían poniendo en práctica con participación de los Comités.

2. Realizado el 22 de octubre de 1998.

Allí se reconoció que la propuesta efectivamente logra una mayor identificación de los usuarios con su organización, pues busca satisfacer dos de sus principales deseos: a) Una distribución oportuna y equitativa del recurso hídrico, y b) Que la distribución y cobranza se realice en el campo.

Pero también las instituciones observaron que la cobranza no podía estar a cargo del repartidor (en la propuesta original el repartidor distribuía el agua y cobraba en el campo), porque según la norma esta es una responsabilidad de la Junta de Usuarios, la que en el caso específico del Valle Chancay-Lambayeque ha sido asignada a ETICOM S.A.

Luego de un amplio debate, se acordó lo siguiente:

- La ETICOM S.A., en coordinación con las Comisiones de Regantes donde se ejecuta la modalidad de distribución de agua con participación de los Comités, definirán a) la ubicación de los puntos de reparto del agua al interior del subsector de riego (función de la C.R.) y de cobranza de la tarifa (a cargo de la ETICOM S.A.); b) los horarios de reparto y cobranza, los cuales serán respaldados por las partes responsables según los criterios específicos en cada institución, sin que ello signifique que no puedan realizarse mejoras; c) la determinación de los puntos anteriores deberá tener en cuenta la optimización de los recursos disponibles de las organizaciones involucradas.

- La ATDCHL realizará la supervisión de la modalidad de cobranza como dispone la ley.
- El personal responsable (repartidor) de la distribución del agua en los Comités de Regantes será incluido en la planilla de las Comisiones de Regantes en calidad de obreros contratados y sus salarios serán financiados

—como lo es hoy— con las cuotas extraordinarias de los usuarios.

- La ejecución de la modalidad acordada nige desde la instalación de los cultivos estacionales correspondientes a la campaña agrícola 1998-1999.

- La Administración Técnica reconocerá a los Comités de Regantes que tienen pendiente este aspecto, una vez que las Comisiones de Regantes le alcancen la documentación respectiva.

Todos los usuarios tienen la misma oportunidad de recibir el recurso agua, situación que antes no se presentaba.

Resultados alcanzados

A pesar de las condiciones excepcionales impuestas por el Fenómeno «El Niño» (campaña 1997-1998), se ha obtenido los siguientes resultados en el manejo del agua:

Eficiencia

Los Comités de Regantes por Canal intervenidos durante la campaña 1997-1998 han demostrado estar en capacidad de planificar, ejecutar y realizar el seguimiento y evaluación de la distribución del agua con la participación activa de los usuarios. Un indicador son las eficiencias mayores al 82% en el caso del Subsector de Riego Chiclayo y superiores al 71% en el caso de Lambayeque.

Ello es producto de la mayor cobertura que tiene el repartidor por superficie, quien en todo momento respeta los procedimientos definidos por el Comité de Regantes en asamblea de usuarios.

Asimismo, los usuarios han mejorado la labor de vigilancia del agua y son conscientes de que cualquier fuga interna es su responsabilidad y no se atenderán reintegros. En opinión de los usuarios los robos prácticamente han desaparecido. Este mayor control permite disminuir las pérdidas de agua incrementándose la eficiencia.

Equidad

Se ha constatado que los usuarios han recibido el agua igualmente. Todos tienen la misma oportunidad de recibir el recurso, situación que no se presentaba cuando el usuario con mayor «capacidad de gestión» solicitaba agua cuantas veces quería al sectorista. Un indicador son los módulos de riego que en promedio para los C.C. intervenidos ha sido de 7,463 m³/ha, y en los C.C. muestra ha sido de 6,387 m³/ha.

La posibilidad que tiene el responsable de distribuir el agua en el Comité, de recorrer las parcelas de los usuarios y verificar las horas de recorrido, el área sembrada y regada y la dotación de agua recibida, permite contar con mayor información que facilita poner orden en el reparto y ser más equitativo.

Oportunidad

El Comité de Regantes como conjunto tiene mayor oportunidad de recibir agua que cuando un usuario la solicita en forma individual. En los C.C. intervenidos el promedio de la frecuencia de riego ha sido de 13 días y en los C.C. muestra de 14 días para el cultivo de arroz.

El trato y atención a usuarios y usuarias es semejante y equitativo en los C.C. intervenidos y la diferencia en frecuencia de riego no es mayor a uno. En el caso de los C.C. muestra las diferencias van de 4 a 5 días de preferencia en la atención a los varones. ♦

INTERCAMBIO

Más que un paseo instructivo

Piet Sibrandt

*Yo vengo de Yauyacán
caminado cuesta y bajada
para intercambiar experiencias
con los campesinos de La Encañada.*

JOSUÉ CIEZA HERNÁNDEZ

Cada vez con mayor frecuencia los proyectos de desarrollo realizan intercambios entre campesinos como instrumentos para capacitar a los pobladores, ampliar su visión y promover la introducción de cambios en el ámbito geográfico y temático de la intervención.

Contrariamente, por ejemplo, en los Diagnósticos Rurales Rápidos pocas veces se encuentran documentos que describan cómo se realizó o debe realizarse un intercambio, lo cual no deja de sorprender tomando en cuenta el potencial atribuido a este tipo de actividad y los significativos costos involucrados.

El IMAR COSA NORTE realizó un intercambio entre representantes de tres distritos de la sierra de la cuenca Chancay-Lambayeque y sus colegas del distrito La Encañada, experiencia que relata este artículo desde el aspecto metodológico.

Preparación

El equipo técnico² optó por realizar el intercambio en un momento

estratégico del desarrollo de las actividades en el marco del Proyecto Gestión de Cuenca. Una vez concluida la fase del análisis participativo y en el umbral de la fase de planificación, el intercambio permitió dar a conocer a un pequeño grupo de campesinos de la zona alternativas para trabajar sus recursos naturales.

Sobre la base de las inquietudes, dudas y preguntas expresadas por los pobladores de los distritos señados de la cuenca, se elaboró una



Los intercambios entre campesinos no sólo son magníficos instrumentos de capacitación, sino que sirven para ampliar su visión y promover la introducción de cambios.

lista de posibles lugares a visitar. Así fue como se identificó el distrito La Encañada, en el departamento de Cajamarca. En el mencionado distrito los colegas campesinos enfrentan una problemática similar en el trabajo con los recursos naturales y han obtenido resultados significativos con el apoyo de PRONAMACHCS y diversas Organizaciones No Gubernamentales (ONG).

No obstante la identificación del lugar, el Equipo Técnico consideró conveniente visitar primero el distrito. Previo contacto telefónico y con el apoyo de PRONAMACHCS se determinó con exactitud las localidades y las experiencias a conocer por los participantes, y se acordó con las organizaciones y autoridades locales los arreglos logísticos.

Con las fotos tomadas en el lugar, se preparó una guía de invitación que explicaba el motivo del intercambio, los lugares a visitar, los compromisos de los participantes, así como la fecha de realización del intercambio. En ese momento se decidió incluir en la ruta una visita al Sistema de Riego Tinalones, ubicado en el valle de la misma cuenca de los tres distritos participantes en el intercambio.

Para formalizar el intercambio se informó a las autoridades de los tres distritos participantes, las que a su vez enviaron una carta a las autoridades de La Encañada solicitando apoyo durante el evento. Adicionalmente el Equipo Técnico trabajó en gabinete el programa detallado, el perfil deseado de los participantes, las técnicas a emplear, así como una serie de arreglos logísticos.

Selección y capacitación

Aprobado por las autoridades locales, el Equipo Técnico realizó la convocatoria para una reunión de explicación y selección de los participantes. La convocatoria se llevó a cabo mediante pequeñas invitacio-



Grupo de campesinos de Yauyucán, Andabamba y Catache (Prov. Santa Cruz) que participó en el intercambio campesino-campesino.

nes por escrito, distribuidas a través de conocidos, colegios y en los días de «plaza» en el mercado.

Las reuniones en los distritos tomaron poco más que una hora. El equipo técnico, con ayuda de láminas y utilizando la guía de invitación explicó los objetivos del intercambio, el destino, el número de participantes, los compromisos que los participantes tendrían que asumir así como los aspectos logísticos. Después se debatió y formuló en conjunto algunos criterios que deben cumplir los participantes.

En segunda, el Equipo Técnico se retiró y los campesinos eligieron entre ellos a los participantes. Tal como fue acordado, resultaron elegidos cuatro participantes por distrito. Sin que el Proyecto lo haya determinado, en los tres distritos uno de los candidatos resultó ser miembro del Concejo Municipal o de la gobernación. Los campesinos seleccionados fueron invitados a un

almuerzo para luego desarrollar un taller de capacitación.

El taller de capacitación se dividió en dos partes. La primera se concentró en definir con claridad qué es lo que los participantes quieren saber y cómo se puede obtener la información. Mediante el empleo de técnicas participativas se trabajó una lista de preguntas orientadas sobre los temas (¿qué?, ¿cómo? y ¿cuándo?). Un componente importante de esta parte del taller es que cada uno descubra los intereses de los demás y se den cuenta de que una buena pregunta conduce a la respuesta buscada.

La segunda parte del taller consistió en una salida al campo a visitar la parcela de uno de los participantes. Allí se simuló un intercambio: dos participantes realizaron preguntas, uno respondió y el otro observó y registró. Después de unos 15 minutos se escuchó los comentarios de cada uno y el Equipo Técnico, luego se invirtieron los roles.



Un alto en la ruta para almorzar y dialogar sobre la experiencia de intercambio entre campesinos.

El taller culminó con la definición exacta de las fechas y lugar para presentarse y la reiteración de los compromisos. En algunos casos, el ánimo llevó al grupo a continuar la reunión de manera informal y a confraternizar acompañados de un buen llorique producido en la localidad.

El viaje

«El viaje», como denominan los campesinos al intercambio, comenzó en la capital de la provincia de Santa Cruz de Suchabamba. Desde el inicio, el Equipo Técnico y los participantes tuvieron claro que se trataba de un viaje de trabajo y no de placer. Los participantes bajaron juntos de la sierra a la costa y fueron recibidos en la oficina principal del INIA. En una breve reunión, el INIA explicó sus actividades tanto en la sierra como en la costa.

El día siguiente fue aprovechado para una visita al Sistema Tinalones apoyado por la Junta de Usuarios que administra el sistema de riego. Los participantes que conocían Chiclayo y ya habían pasado varias veces por el reservorio y las bocatomas, no conocían el sistema, el cual los sorprendió por su magnitud y complejidad. El mayor impacto resultó ser la sedimentación, ya que vieron con sus propios ojos como el suelo erosionado de «sus chacras» termina causando problemas a sus colegas de la costa: «Aquí está nuestra tierra y nuestras semillas de altura», dijeron.

Al otro día el grupo continuó su viaje por la cuenca de lequeupe que hasta Cajamarca, donde visitó las instalaciones de PRONAMACHCS. El resto del día y la noche lo utilizaron para prepararse para el encuentro con sus colegas campesinos de La Encañada. Las preguntas fueron afinadas y el cronograma detallado. También realizaron

mulacros para mantener la memoria al día y crear un ambiente animado y agradable.

El viaje continuó de mañana temprano hasta el distrito de La Encañada, donde empezó el intercambio propiamente dicho. El grupo fue recibido por una delegación de campesinos «conservacionistas» del distrito y un representante de PRONAMACHCS, quienes explicaron brevemente los trabajos realizados antes de salir al campo.

En el campo, los participantes visitaron terrazas de formación lenta con bordos de tierra y pirca de piedra, un vivero forestal y un almácén de semilla. Los campesinos debatieron ampliamente con sus colegas e intentaron registrar lo máximo posible en sus cuadernos. El Equipo Técnico se preocupó principalmente en mantener al margen a los técnicos de PRONAMACHCS, para evitar que interfirieran en lo que debe ser un intercambio entre campesinos.

Espontáneamente se formaron pequeños grupos donde el debate no parecía tener fin. Aunque en el grupo de visitantes no hay mujeres, entre los anfitriones sí las hay. Ellas explicaron con claridad y en detalle que también participan en los trabajos así como sus hijos.

El día siguiente continuó el intercambio. Esta vez se visitó la cooperativa de Porcón. Allí los campesinos observaron y debatieron con sus anfitriones sobre la reforestación en grandes magnitudes con árboles de pino. El grupo quedó impresionado al ver los resultados obtenidos en 15 años y discutieron entre ellos las posibilidades de repetir una experiencia similar en sus propios distritos.

Por la tarde se inició una reunión de reflexión. El objetivo era repasar y colectivizar lo observado y aprendido antes del viaje de vuelta al día siguiente. De esta manera los participantes serían capaces de llevar los nuevos conocimientos a sus propios lugares. Para ello elaboraron láminas con temas y conclusiones, como material de insumo de la próxima fase: la devolución de resultados. La motivación era tan grande, que la reunión se prolongó hasta las tres de la madrugada.

■ *Devolución de resultados*

Uno de los compromisos asumidos por los participantes antes del viaje fue organizar talleres de devolución de resultados a su gente. Así, volvieron a sus casas armados con plumones, láminas, tarjetas, fechas determinadas, y sobre todo, con una experiencia nueva.

El Equipo Técnico trabajó su parte del compromiso y elaboró material audiovisual en la oficina del INIA en Chiclayo (paneles y un informe fotográfico, imágenes filmadas y editadas, un resumen de la experiencia), así como certificados para los participantes y unos

diagramas simples sobre reforestación y erosión de suelos.

Los campesinos, por su parte, prepararon en dos reuniones previas el taller de devolución de resultados. Fueron ellos quienes definieron el programa, dividieron las tareas, elaboraron el material y realizaron la convocatoria.

Dos días antes del taller, el Equipo Técnico se unió al grupo para finalizar la preparación del taller y realizar un ensayo. Dada la cercanía de dos de los tres distritos, el grupo decidió realizar la primera devolución en una sola oportunidad en el distrito de Yauyucán, unos días después del viaje.

El programa del taller de devolución pasó por la tradicional ceremonia de apertura, la presentación de un sociodrama dirigido a animar el grupo, el recuento del viaje, una exposición sobre la organización de los conservacionistas de La Encañada, un intermedio con coplas alusivas al evento (escritas por uno de los participantes), la proyección del video-resumen del viaje, los resultados obtenidos por los colegas de La Encañada, y un debate final sobre la utilidad de los nuevos conocimientos para los asistentes. El taller concluyó con la entrega de materiales (video, informe fotográfico, revista Oasis



Uno de los compromisos asumidos por los participantes fue organizar talleres de devolución de resultados a su gente.

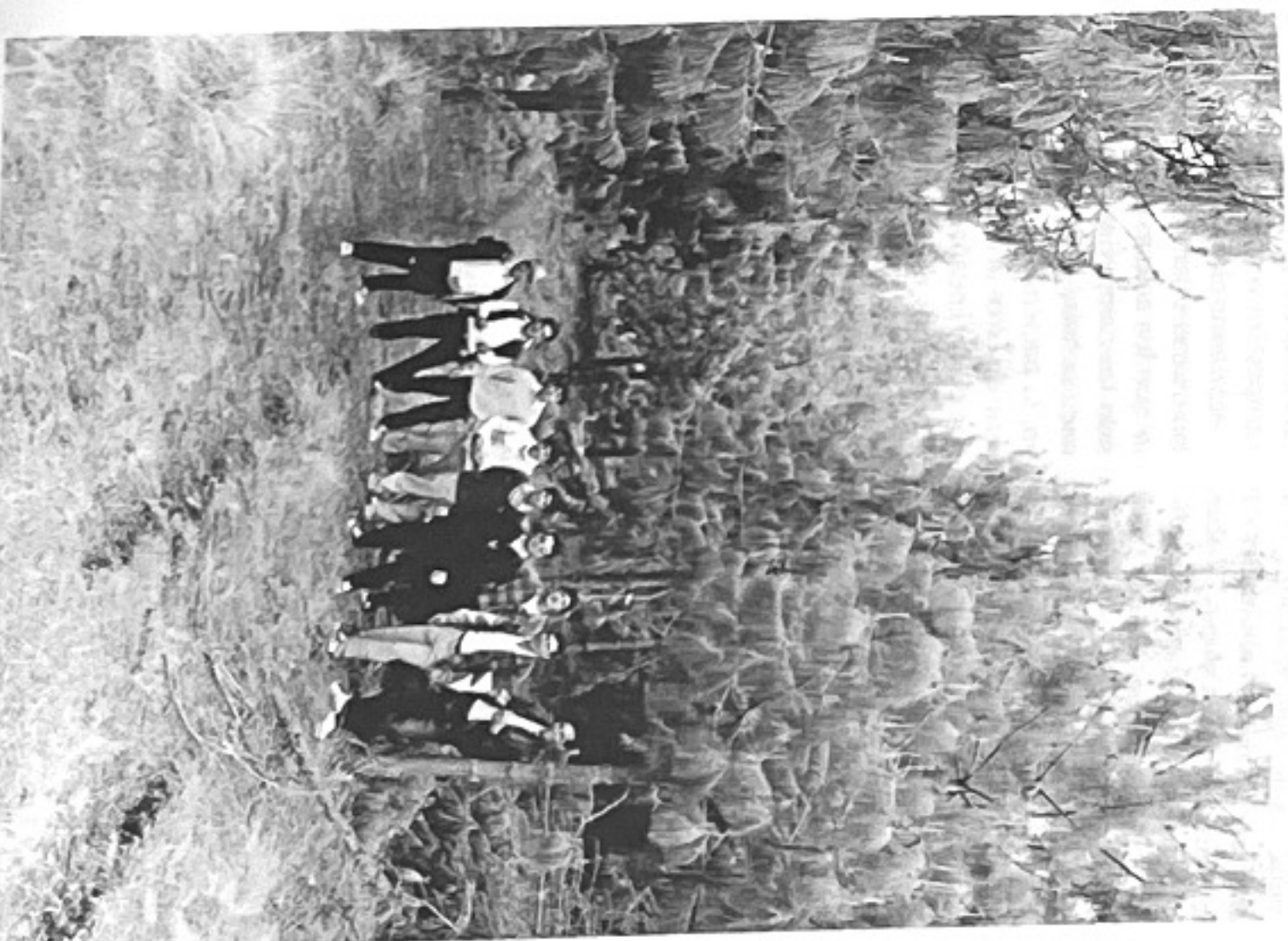
sobre la cuenca, entre otros) y certificados a los participantes y una intervención musical a cargo de los propios campesinos.

La devolución fue un evento de campesinos para campesinos. Las autoridades locales y el Equipo Técnico ocuparon menos que 10% del tiempo total. El grupo se había comprometido con la asistencia de 25 personas por distrito y vio sus expectativas superadas: 104 adultos, 23 de ellos mujeres, asistieron al taller desde el inicio hasta el fin.

Por la tarde se tenía pensado salir al campo, pues dos de los participantes de la experiencia querían mostrar sus ideas y para ello ha-

bían formado con unos amigos un «comité conservacionista». Sin embargo, fuertes lluvias impidieron la salida. En «compensación», el director del colegio secundario invitó al grupo a repetir su taller al día siguiente frente a aproximadamente 100 alumnos. En la noche se proyectó el video resumen del «viaje» por la transmisora local inmediatamente después de la tele-novela.

Tres semanas más tarde se realizó el segundo taller de devolución de resultados, esta vez en el distrito de Catache. También allí fueron superadas las expectativas de asistencia: 40 adultos (5 mujeres) y un



Campesinos santacrucenos en una visita a la Cooperativa Ahahuajpa donde se plantaron grandes áreas reforestadas con plantaciones de pino.

número similar de jóvenes. Aunque el programa fue parecido, los participantes del «viaje» se sentían experimentados, lo que hizo crecer su poder de convencimiento. Los «momentos ligeros» como el sociodrama en que uno de los participantes actúa vestido de mujer, las coplas y el canto popular, fueron largamente aplaudidos y por lo tanto repetidos.

Después de un almuerzo colectivo, se realizó la salida al campo. Un grupo de 25 campesinos subió una hora para ver como uno de los participantes había avanzado en la construcción de una terraza. Aunque ésta presentaba algunas debilidades, el dueño del terreno fue admirado por su convicción y habilidad.

En el propio local los viajeros aman juntos un nivel tipo «A» y demuestran su utilidad. La salida al campo termina con un debate sobre las posibles medidas contra la erosión de los suelos. Cuando estuvieron de vuelta en el pueblo, el sol ya se ha puesto.

■ *Análisis de costos*

Los costos involucrados en el intercambio han sido considerables: US\$4.000, incluida la remuneración de tres técnicos. Sin embargo, cabe tener en cuenta las siguientes observaciones:

- En tanto se trataba de desarrollar también la metodología de intercambio, el Equipo Técnico fue asignado por un período mayor, lo que determinó que representara casi el 40% del total de los costos.
- La ausencia de experiencias en la propia cuenca obligó a recorrer una distancia considerable (casi 1.000 km).
- La preparación/selección y devolución de resultados suman más de la mitad de los costos (60%).

LOS REGANTES EN EL IMPORTANTE ROL DE LA COMUNICACIÓN

Ysabel Peña Morel

gan algo por solucionarlos...», puntualizó.

Lo que declara doña Elva es muy cierto: la mayoría de agricultores y agricultoras desconocen qué hace su Comisión de Regantes, cuándo se realizan las asambleas, qué acuerdos se toman, quiénes son sus directivos, los problemas que afrontan y el modo en que los usuarios podrían ayudar a resolverlos.

A su manera, esta usuaria nos describe cómo se da la comunicación en su Comisión de Regantes y cómo ha venido funcionando el sistema de comunicación hasta hace unos meses. El relato nos ayuda también a tener una idea de las limitaciones de información que hay en la organización de regantes, y cómo el rumor o el «dicen que» es la manera de informarse (yo desinformarse!). Los espacios, momentos o medios a través de los cuales los dirigentes y los usuarios pueden intercambiar ideas para comunicarse y tomar acuerdos son insuficientes, lo que imposibilita una comunicación transparente y fluida entre dirigentes y usuarios y viceversa.

Al requerirle cuáles creía que eran sus derechos manifestó: «Creo que un derecho es que se hagan las obras que se necesitan en el troncal, pues». Este caso también nos muestra como la desinformación lleva a comentar cosas equivocadas y a hablar sobre lo poco que conocemos en forma distorsionada.

Ante la limitada comunicación existente entre los usuarios y su organización, el IMAR COSTA NORTE, mediante su Proyecto «Apoyo al Manejo del Agua de Riego»-APOMAR, ha elaborado una propuesta

Propuesta de comunicación

Comunicación y desarrollo

La comunicación no ha sido incorporada como un factor principal que interactúa en el desarrollo de las Comisiones de Regantes. Todos sus integrantes se dedican exclusivamente a solucionar problemas relativos al reparto del agua y no informan e intercambian ideas ni opiniones y tampoco fomentan la participación de los usuarios.

Equipo Técnico acerca de que un intercambio es mucho más que organizar un «viaje». El proceso empezó con una capacitación de los participantes e involucrando a las autoridades locales. Luego se pasó por el registro y la sistematización de lo aprendido. Finalmente, se procedió a la devolución de los resultados en un taller con la población de los distritos vinculado con la práctica a través de una salida al campo.

De esta manera se desarrolló un conjunto de pasos que completan un ciclo de aprendizaje, en el cual un número significativamente mayor de personas ha tomado conocimiento de las experiencias de campesinos en otros lugares.

El último elemento fue la articulación de esfuerzos. Si bien es cierto que los actores principales han sido los campesinos participantes, nada se hubiera logrado sin el apoyo, la paciencia y esfuerzo de una serie de otros actores: los campesinos de La Encañada y Porcón, los funcionarios de PRONAMACHCS, la Junta de Usuarios del Sistema Tlajajones, los maestros de las escuelas y las autoridades locales del lugar de origen y de visita. La importancia y el esfuerzo de involucrar a todos estos actores muchas veces es subestimado, sin embargo resulta indispensable.

La metodología desarrollada a través de esta experiencia representa una real alternativa para aumentar el efecto de los intercambios y integrar los proyectos de desarrollo. Si se trabaja de esta manera, un intercambio puede resultar en una actividad estratégica. Por un lado, facilita la capacitación de los pobladores, amplia su visión y promueve la introducción de cambios. Por otro lado, proporciona la oportunidad de trabajar las habilidades de los participantes y conseguir aliados para los proyectos de desarrollo. Es decir, el intercambio resulta ser más que solamente un paseo instructivo. ♦

El costo total por beneficiario participante es alto (US\$337), aunque si incorporamos a los asistentes adultos a los talleres de devolución implica una reducción importante (US\$28 por persona), e inclusive mayor cuando se considera a los jóvenes también como beneficiarios (US\$ 14 por persona).

Sintaxis metodológica

La clave del éxito del intercambio realizado por el Equipo Técnico del IMAR fue producto de la ardua labor de sus integrantes y la dedicada participación de un grupo de campesinos que establecieron compromisos y los cumplieron. Entre los logros obtenidos no sólo se cuenta con campesinos con nuevos conocimientos, una visión más amplia y mayor capacidad de proyección, sino también con un proyecto que cuenta con aliados seleccionados por la propia población y motivados a continuar los trabajos, así como mejores relaciones con las autoridades locales.

Sin ánimo de repetir la metodología desarrollada, cabe desta-

car cuatro de sus elementos principales.

El primero es la complejidad. A lo largo del intercambio el Equipo Técnico se preocupó porque el evento estuviera bajo el dominio de los participantes. La selección del grupo, el distanciamiento de los técnicos durante los encuentros entre campesinos en el campo, y la organización y ejecución de la devolución han sido intencionales y programados. Ello resultó en una gran motivación y apropiación de parte de los participantes respecto a los resultados a obtener.

El segundo elemento es que el trabajo no sólo se orientó a la acumulación de conocimientos, sino al desarrollo de las habilidades de los participantes. Definir y hacer preguntas, sistematizar lo aprendido y llegar a conclusiones así como organizar un taller y exponer experiencias, fueron aspectos elementales de la estrategia puesta en práctica. El resultado fue el crecimiento de las habilidades de los participantes, útiles para su trabajo con el proyecto y sus propias vidas.

Como tercer elemento cabe mencionar la concientización del



Intercambio entre grupos de campesinos de La Encañada y los visitantes. Los ingenieros forman un grupo separado.

de comunicación que consiste en que las organizaciones de usuarios con pocos recursos, hagan un mejor uso de la comunicación a través de los espacios de comunicación y medios en los diversos niveles en que está estructurada, la misma que se viene validando en los Subsectores de Riego de Lambayeque, Chiclayo y Ferreñale.

La premisa básica para su ejecución es que la organización de regantes se precupe y busque superar el problema de la limitada información.

Cuando hablamos de comunicación e información se debe tomar en cuenta dos cosas: a) cuando comunicamos, lo hacemos para modificar conductas, modos de ser, de comportarse, actitudes; b) la forma más común de lograrlo es a través de la conversación, las relaciones personales. La otra forma es con ayuda de algunos medios o instrumentos de comunicación como son la radio, el periódico mural, los avisos, el peritónico, etcétera.

Niveles

Esta propuesta de comunicación diferencia niveles al interior de la Comisión de Regantes. Por ejemplo, no podemos utilizar los mismos medios o mensajes cuando se reúne la junta directiva de la Comisión de Regantes que cuando se reúnen en asamblea todos los usuarios.

¿Cuáles son estos niveles?

- Entre los dirigentes de la Junta Directiva de la Comisión de Regantes.
- Entre la Junta Directiva y los representantes de los Comités de Regantes de Canal.



Los paneles y periódicos murales constituyen medios de comunicación complementarios al desarrollo de espacios de comunicación.

- Entre la Junta Directiva y todos los usuarios y usuarias del agua.
- Entre los representantes de los Comités de Regantes de Canal con los usuarios y usuarias.

Esta diferenciación permite determinar qué información y qué medios debemos utilizar para comunicar, persuadir, cambiar conductas e intercambiar ideas.

Por otro lado, en reuniones y diálogos los usuarios contaban que antes la Comisión de Regantes muy pocas veces los llamaba a asambleas y que se enteraban de las gestiones que realizaba la organización por conversaciones con otros usuarios. La situación era similar con los Comités de Canal, los cuales se reunían una a dos veces al año para coordinar el inicio de la limpieza de cauces e informar los jornales empleados. Eso era todo, después nunca más se reunían. En otros casos, sólo hubo convocatorias para formar los Comités y elegir a la junta directiva. Es más: los usuarios no conocen a sus dirigentes.

Lo que demandaban estos usuarios era espacios de diálogo y comunicación para informarse y conversar con sus dirigentes, ser escuchados, hacer conocer sus problemas, y donde los dirigentes informen de su labor.

Nuestra propuesta de comunicación propicia estos espacios de comunicación, a saber: las asambleas, las reuniones, entrevistas y todos los momentos en los cuales los dirigentes y usuarios tienen un trato directo, personal, en vivo.

En segunda señalaremos los espacios para cada nivel y los medios de comunicación a emplear.

Dirigentes de la junta directiva de la Comisión de Regantes

- Reuniones semanales en las que participen todos los dirigentes de la Comisión de Regantes e informen sobre los avances de las diversas gestiones a su cargo. Asimismo que actualicen sus actas

Junta directiva con los representantes de los Comités de Regantes de Canal

- Realizar reuniones de coordinación mensuales con la asistencia del presidente, el secretario y el vocal para tomar acuerdos importantes o informar acerca de

las gestiones que viene ejecutando la organización de regantes. Ellos a su vez transmitirán esa información a los usuarios y usuarias. Al mismo tiempo, recoger de los usuarios y usuarias las necesidades en cuanto al manejo del agua de riego.

Junta directiva de la Comisión de Regantes con todos los usuarios y usuarias del agua

- Asambleas por lo menos trimestrales para informar a los agricultores.
- Atención diaria dentro de un horario establecido para que los usuarios expongan sus necesidades urgentes.
- Reuniones descentralizadas en el ámbito de los Comités de Regantes para tratar temas específicos y consultar acciones de la Comisión de Regantes.
- Cursos de capacitación sobre legislación, manejo de cultivos, créditos.
- Charlas técnicas.
- Mantener actualizado el periódico mural.
- Perifonear la citación a las asambleas.

- Instalar un panel con la información hidrológica sobre los aportes del río.
- Instalar un panel con información variada sobre las acciones que vienen cumpliendo los Comités de Canal, entre otras.

Representantes de Comités de Regantes de Canal con los usuarios y usuarias

- Asambleas bimensuales en el ámbito de los Comités de Regantes de Canal para evaluar el reparto de agua y la ejecución de las tareas de los planes de trabajo.
- Instalar un panel para que los usuarios de la zona estén informados sobre los avances del Comité.
- Horario de atención de parte de los dirigentes del Comité para los usuarios y así mantener un trato directo con ellos, etcétera.

El meollo de la propuesta es proporcionar un espacio o momento mensual y diario en el que el dirigente pueda atender los reclamos de los usuarios, sus sugerencias, recibir opiniones, sea en el local de la Comisión de Regantes y que los dirigentes se mantengan informados de lo que sucede en su entorno. Poco a poco estamos entendiendo la importancia y necesidad de comunicarnos en todos los niveles.

Lograr interesar a todos en la comunicación es un proceso lento. Al finalizar el Proyecto esperamos alcanzar una mejor comunicación entre dirigentes y usuarios, una mayor participación en las asambleas y el aporte de varones y mujeres. Se puede hacer mucho, pero la condición es que le demos la importancia que se merece a la COMUNICACIÓN.



Los dirigentes de los Comités de Regantes se reúnen constantemente con los usuarios para resolver problemas en su ámbito de riego.

misión de Regantes, en el Comité de Canal, en su casa o en la parcela. Con estos espacios tendremos una mejor comunicación y evaluaremos la desinformación y los malentendidos entre usuarios y dirigentes.

Estos momentos o espacios de comunicación abierta deben ser reforzados por los medios de comunicación de las Comisiones de Regantes, como son los periódicos murales, los avisos por la radio, los paneles con información hidrológica, la difusión de videos para capacitación de los usuarios, entre otros.

Resultados a la vista

La propuesta viene desarrollándose desde hace pocos meses en las Comisiones de Regantes de Lambayeque, Chiclayo y Ferreñale y ya estamos viendo un mayor acercamiento entre usuarios y dirigentes. Por ejemplo, aquellos Comités que se reunían sólo para constituirse, ahora lo hacen cada cincuenta días para tratar temas de riego, capacitación en manejo de cultivos, para elegir a su secretario, hacer la limpieza, etcétera. Esto permite que haya una mayor dinámica entre los integrantes de los Comités de Regantes y que los dirigentes se mantengan informados de lo que sucede en su entorno. Poco a poco estamos entendiendo la importancia y necesidad de comunicarnos en todos los niveles.

Lograr interesar a todos en la comunicación es un proceso lento. Al finalizar el Proyecto esperamos alcanzar una mejor comunicación entre dirigentes y usuarios, una mayor participación en las asambleas y el aporte de varones y mujeres. Se puede hacer mucho, pero la condición es que le demos la importancia que se merece a la COMUNICACIÓN.

SIN PREGUNTA NO HAY RESPUESTA

Aprender de estudios mal concebidos

Piet Sibbrandij¹

«Y cuando terminamos el estudio, lo presentamos a los directores. Más nada. Parece que queda en sus gavetas. Esto nos frustra bastante. Es mucho trabajo y producto de mucho sudor. Ahora me pregunto si vale la pena. Cuerdo, aprendemos bastante pero, ¿para qué?»

Unidades productivas

El número de estudios que anualmente realizan institutos y proyectos de desarrollo es considerable. En general, éstos pretenden producir información sobre la situación en el ámbito de intervención: recursos naturales, población, distribución del agua, servicios de salud, etcétera. Con dicha información se busca centrar y mejorar la calidad de la propia intervención.

Sin embargo, los resultados de los estudios dejan muchas veces que desear. La cargada labor de los funcionarios, la limitada disponibilidad de fondos y tiempo y la reducida experiencia, son obstáculos que no siempre son superados. Peor aun cuando culmina el estudio y no se hace nada con los resultados, inclusive cuando éste es de buena calidad.

A continuación presentamos cuatro ejemplos de estudios realizados por el IMAR COSTA NORTE en los cuales los resultados o su utilización no fueron lo esperado. La razón de la falta de éxito no fue la calidad del personal, la poca dis-

ponibilidad de material, tiempo u dinero, o la inutilidad del tema estudiado, sino la concepción del propio estudio. El objetivo del artículo no es en modo alguno criticar a los ejecutores de los estudios, sino mostrar que el escaso aprovechamiento de la producción realizada se encuentra muchas veces en la fase previa al inicio del estudio.

nes y necesidades de varones y mujeres. Asimismo, se esperaba obtener un marco de referencia válido para los programas de promoción y capacitación de usuarios.

Para caracterizar a las unidades productivas se tomó en consideración tres variables: el cultivo principal, la tenencia de la tierra y el acceso al agua. Con el empleo de técnicas participativas se juntó una larga serie de datos que luego de procesados resultaron en una publicación interesante y útil. Los diferentes tipos de unidades de producción fueron identificados con base en los cultivos predominantes; la tenencia de la tierra fue descrita y especificada por subsector de riego y los problemas respecto al acceso al agua fueron diferenciados. Adicionalmente, se presentó información diversa sobre crédito, mano de obra y nivel educativo.

Sin embargo, la mencionada publicación no explica cómo las tres variables definen las unidades productivas y tampoco el porqué de la presencia de problemas de acceso al agua y las estrategias desarrolladas para enfrentarlos. O sea, aunque la pregunta inicial parece haber sido válida para el Instituto, la información básica o la respuesta final no se halla en el texto. El resultado es que el IMAR cuenta con una buena fuente de información

Con ese fin se ejecutó el estudio *Caracterización de las Unidades Productivas*. Éste no sólo pretendía establecer los diferentes tipos de unidades productivas en el valle, sino también identificar los problemas que tienen los usuarios para el acceso al agua de riego y sus estrategias para afrontarlos. El estudio sería abordado con un enfoque de género, es decir, dando atención a las diferentes percepcio-

referencial, pero sin los elementos para diferenciar su intervención en el manejo del agua según los diversos tipos de unidades productivas presentes en el valle.

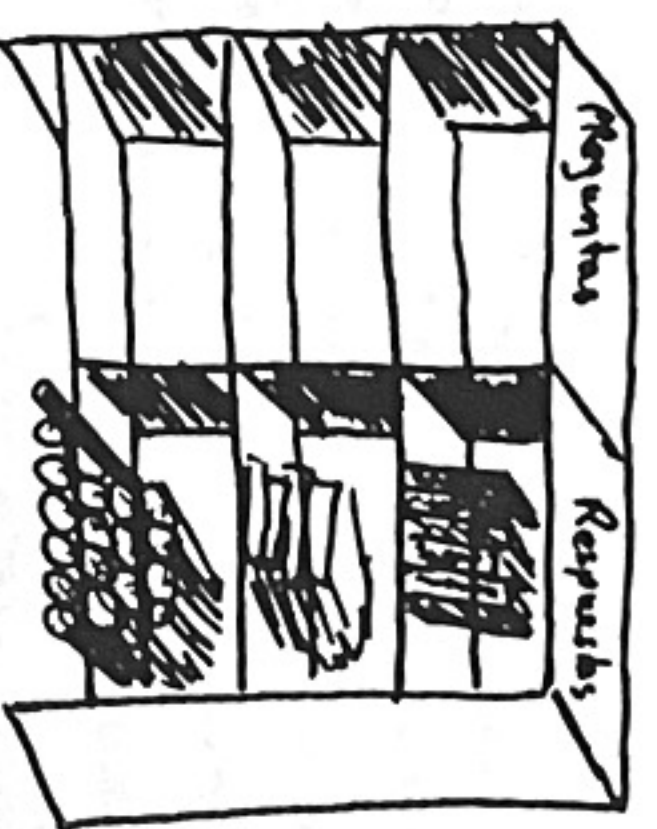
Comunicación en las Comisiones de Regantes

En el mismo ámbito geográfico, el IMAR desarrolló desde 1992 hasta 1994, una serie de actividades (boletines, programa radial, talleres de capacitación, excursiones, conversatorios) para mejorar la comunicación bidireccional entre la dirigencia y la base social de las Comisiones de Regantes. En 1995 estas actividades fueron transferidas a la Junta de Usuarios del valle y el IMAR mantuvo alguna asesoría a distancia.

Sin embargo, dichas actividades se caracterizaron por la falta de una investigación previa y profunda acerca de la población a la que iban dirigidas. Para llenar ese vacío el IMAR decidió realizar un diagnóstico de la situación comunicacional en las organizaciones a fin de conocer la realidad respecto al tema. Las preguntas variaban desde qué mensajes se difundían y qué tratamiento reciben hasta cómo se interrelacionan los regantes.

Las interrogantes formuladas por el trabajo fueron muchas y se dividieron en dos grupos principales. El primero se concentró en la situación desde el punto de vista de la dirigencia, y el segundo grupo desde la perspectiva de la base social de las comisiones de regantes: los usuarios. Con gran esfuerzo se emplearon técnicas científicas e instrumentos de recolección de datos y se realizaron consultas bibliográficas.

El verdadero problema se presentó cuando se intentó procesar los datos para convertirlos en información que respondiera a las preguntas planteadas. No obstante la serie de interrogantes iniciales, no se había definido anticipadamente



cómo procesar los datos recolectados. Esta ausencia de «cuadros de salida» solamente pudo ser resuelta contratando asistencia técnica especializada, lo que demandó un costo adicional y el retraso en la obtención de resultados.

Aunque las conclusiones y recomendaciones fueron bastante generales, se logró culminar el estudio y se obtuvo una fuente de referencia de calidad, pero se presentó otro inconveniente. La responsabilidad de las acciones respecto al sistema de comunicación de las or-

ganizaciones fue transferida a la Junta de Usuarios, por consiguiente, la utilización de los resultados del estudio y la toma de decisiones al respecto la debía adoptar dicha institución. La poca participación de esta instancia en la ejecución del estudio —realizada desde el IMAR—, resultó en un aprovechamiento mínimo de la valiosa información y el sistema de comunicación quedó más o menos como estaba.

Insustentabilidad institucional

El número de estudios que anualmente realizan institutos y proyectos de desarrollo es considerable. En general, éstos pretenden producir información sobre la situación en el ámbito de intervención, pero sus resultados dejan muchas veces que desear.

Juntamente con la Autoridad Autónoma, el CES SOLIDARIDAD y el SNV, el IMAR ejecutó el proyecto exploratorio *Plan Maestro de la Cuenca Chancay-Lambayeque*. Éste buscaba identificar la situación ambiental desde la perspectiva científica y poblacional respecto a la gestión y manejo de los recursos naturales en la cuenca, así como inducir un proceso de articulación de esfuerzos institucionales respecto al tema. Una de las primeras actividades del proyecto fue realizar un inventario de instituciones y organizaciones presentes en todo el ámbito y activas en el tema central del proyecto. Las entrevistas con representantes de un gran número de organizaciones resultaron en una larga serie de datos, ordenados según formatos de reco-

MENU ESPECIAL

Frustración (saldo en papel))	S./2.000
AIRE (datos sin pregunta)	S./4.000
Futuro (estado sin aplicación)	S./1.500
CONFUSIÓN (datos sin salida)	S./800
DEMASIADO (saber de todo)	S./4.500

¡CHINA GRATIS!

lección prediseñados. Durante dos años se aprovechó las salidas al campo—en la sierra el difícil acceso complicaba el trabajo—para completar y actualizar el inventario.

Los datos reunidos por organización variaban desde aspectos simples como «nombre y dirección» hasta «problemas y conflictos presentes en el ámbito de acción». La información recopilada cubría más de cincuenta aspectos. Desafortunadamente, los datos respecto a un gran número de organizaciones no fueron completados. Además, la gran cantidad de temas involucrados produjo cuadros inmensos (de varios metros una vez impresos) que impusieron la necesidad de reevaluar su uso.

En este último ejercicio se confrontó una serie de problemas. No se había definido con claridad la aplicación de los resultados, no había cuadros de salida predefinidos y el tipo de datos obtenidos carecía de calidad y sustento documentado. Además, la dinámica institucional y las consecuencias de las elecciones municipales cambiaron el panorama organizacional de la cuenca de manera significativa.

Con asistencia técnica especializada, el IMAR logró procesar parte de los datos y obtener un panorama básico de la situación institucional en la cuenca. Sin embargo,

Agricultura, así como fotos aéreas y imágenes de satélite de la cuenca, entre otros.

El procesamiento de estos bancos de datos produjo valiosa información respecto al crecimiento de la población, cambios de cultivos, el avance de la salinización, deforestación y los procesos de erosión, etcétera. Sin embargo, la información—principalmente la que provenía de las imágenes de satélite—presentaba una escala poca detallada y carecía de verificación en el propio lugar. Esta situación requirió la recolección de datos adicionales a través de observaciones en el campo. Este es el procedimiento normal y correcto para el uso de un SIG.

Durante cuatro meses, un equipo de once técnicos literalmente caminó por la sierra cajamarquina para describir lugares preseleccionados. La descripción abarcaba 19 aspectos, cada uno con una serie de subaspectos variando de características físicas: del suelo a la situación climatológica, y de tenencia de tierra hasta la ocupación del suelo en 1994, comparando esta información con la realidad existente en el año 1962. Centenas de lugares en casi todos los distritos de la cuenca fueron visitados y se recolectó un gran arsenal de datos.

La ambición por saber todo y la no comprensión del uso de alta tecnología dejó los archivos repletos y a los ejecutores del trabajo tremendamente frustrados. El IMAR ha aprendido de sus errores.

No obstante el esfuerzo de profesionales y técnicos, no se logró completar todos los datos en cada lugar visitado. En realidad, las circunstancias llevaron a que en muchas de las muestras los formatos prediseñados fueran llenados sólo hasta la mitad.

Pero la real magnitud del fracaso solamente apareció de vuelta en la oficina, cuando se constató que los datos que habían sido recolectados no podían ser procesados para su uso en el SIG por dos razones. La primera porque una parte de ellos trataba temas para los cuales el SIG no había sido diseñado; y la segunda porque los lugares de las muestras no habían sido adecuadamente georreferenciados (se disponía apenas de un dibujojo del local sin coordenadas).

Para aprovechar el trabajo se hubiera tenido que volver a visitar los lugares de muestra y determinar con precisión sus coordenadas, así como ampliar significativamente el SIG. Como el costo y tiempo no lo permitían, las fichas fueron archivadas y olvidadas, aguardando una oportunidad para ser utilizadas. El SIG nunca fue calibrado.

Aprender de la experiencia
El relato de la experiencia de estos cuatro estudios mal concebidos

do no es agradable en modo alguno.

En el primer ejemplo, la pregunta central se perdió a la mitad del camino. En el segundo caso, no se sabía cómo llegar a las respuestas buscadas y quién las iba a utilizar. En la tercera experiencia, la falta de objetivo volvió a presentarse y además nadie parecía realmente interesado. En el último ejemplo, la ambición por saber todo y la no comprensión del uso de alta tecnología dejó los archivos repletos y a los ejecutores del trabajo tremendamente frustrados.

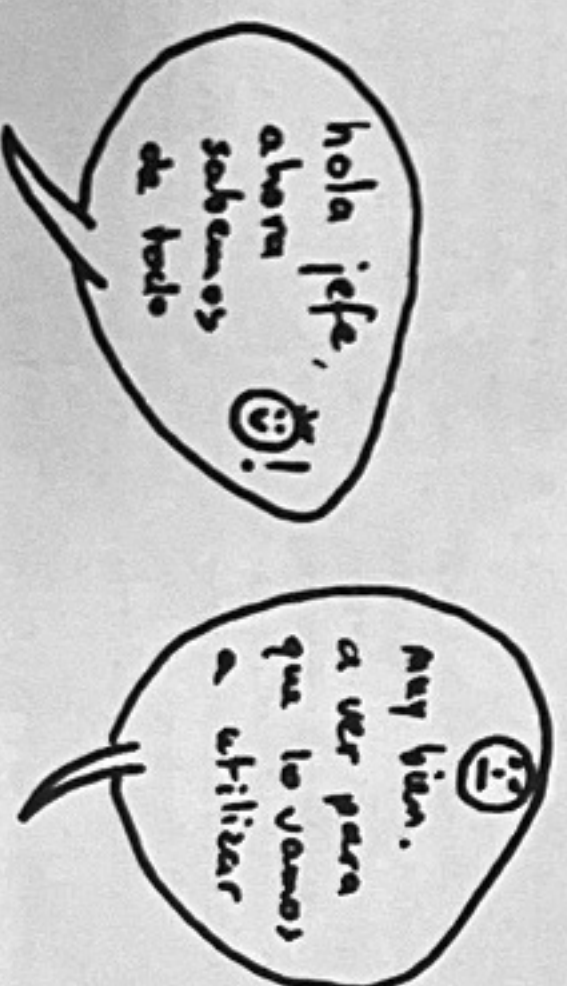
El IMAR ha aprendido de sus errores. Los estudios ejecutados en los dos últimos años presentan una mejora significativa. Algunos ejemplos son los estudios sobre las eficiencias de riego en el Sistema Tinajones, sistemas de producción agria en la sierra, posibilidad de pronosticar la disponibilidad de agua para el riego y el Diagnóstico de género en el Valle Chancay-Lambayeque.

La ejecución de estos estudios ha sido más fluida en vista de la mayor atención y esfuerzo dedicados a su concepción. Todos culminaron dentro de un plazo aceptable y su producto es de mejor calidad. Finalmente, los resultados son aprovechados y los ejecutores se encuentran más satisfechos.

Así como el IMAR, otros institutos y proyectos de desarrollo que cuentan con recursos escasos, no pueden permitirse realizar estudios interesantes e informativos, pero sin vinculación directa con su accionar institucional. Más bien, deben aprender a actuar en una situación de «ignorancia óptima». Ello implica que antes de realizar diagnósticos, estudios o investigaciones, es necesario definir estas actividades desde la perspectiva de su utilidad (semi)inmediata.

Sobre la base de la experiencia del IMAR, recomendamos prestar atención a los siguientes ocho puntos antes de iniciar un estudio:

- ¿Quiénes tienen que tomar una decisión? Responsables.
 - ¿Sobre qué tienen que tomar la decisión? Problema o oportunidad.
 - ¿Qué es lo que se quiere saber? Preguntas(s) clave(s).
 - ¿Cuál es la máxima ignorancia aceptable? Delimitación de la respuesta.
 - ¿Cuál es la mejor forma de obtener la respuesta (¿un estudio)? Metodología.
 - ¿Cómo tienen que ser presentadas las respuestas? «Cuadros» de salida.
 - ¿Cómo se pretende llegar de los datos a la información? Procesamiento.
 - ¿Los responsables y ejecutores están de acuerdo respecto a los siete puntos mencionados arriba? Consenso.
- Si bien es cierto que los ejecutores de los estudios pueden aprender mucho del trabajo, cabe a los *jefes, directivos y asesores* tomar medidas para evitar que se asignen recursos financieros y el talento de los funcionarios a la realización de estudios mal concebidos. Ojalá que el aprendizaje del IMAR contribuya a evitar cometer los mismos errores a otras instituciones. ♦



INTERAPRENDIZAJE

En busca de la heterogeneidad

Rafaela Delgado
Loayza¹
Carlos Silva
Velasquez²

El Proyecto «Capacitación en Gestión de Recursos Hídricos de Uso Agrario» es ejecutado por IPROCA, CEDEPAS e IMAR COSTA NOR-

tes e instituciones que trabajan en diversas áreas de un mismo sistema. Veamos:

Para que el proceso de interaprendizaje sea eficaz es necesario construir un lenguaje común que posibilite que de la heterogeneidad de los grupos surjan propuestas integrales que respondan a expectativas e intereses colectivos.

Heterogeneidad sin interaprendizaje

Muchas instituciones cuentan con «equipos multidisciplinarios» para el mejor cumplimiento de sus grandes objetivos, pero éstos no siempre alcanzan el máximo de sus potencialidades y si bien sus producciones finales son muy ricas en visiones particulares, carecen de articulación e integración. En pocas palabras, elaboran propuestas que son poco o en absoluto factibles de llevar a la práctica.

Más que un método para aprender, el interaprendizaje debe ser entendido como un estilo de trabajo de personas e instituciones. El interaprendizaje es posible cuando existe voluntad de crear espacios donde confluyan los conocimientos, experiencias, enfoques, ideas, etcétera de personas, organizacio-

Aprender a interaprender

1. Especialista en Recursos Hídricos de Cajamarca.
2. Promotor Social del CEDEPAS, Cajamarca.
3. El curso fue ampliamente evaluado por los propios participantes y recibió la nota general promedio de 17. En 1993 se organizará otros módulos. Para mayores informaciones llamar a: IPROCA (tel. 014-336884), CEDEPAS (044-825628), IMAR (074-203488) o SNV (044-821001).

Luego de participar en este I Módulo³, creemos necesario proponer el interaprendizaje como metodología para adquirir conocimientos y como estrategia o filosofía de trabajo para que cada profesional y equipo de trabajo eleven su producción, rendimiento y calidad de propuestas.

El interaprendizaje es interesante como proceso en sí y como desencadenante de la evolución de

a. Como proceso, el interaprendizaje conduce, entre otras cosas, a:

- La fácil internalización del conocimiento que se ofrece a los participantes de un encuentro de capacitación.
- La comprensión de la filosofía (racionalidad) de las diversas instituciones convocadas a participar.
- El fortalecimiento de los cuadros técnicos institucionales, reflejado en el impulso de los participantes por difundir e iniciar procesos similares en sus propios centros de trabajo y en sus acciones profesionales inmediatas.
- El establecimiento de relaciones de reciprocidad entre los concurrentes, que puede facilitar la formación de redes de intercambio de información y apoyo en experiencias futuras.
- El aprendizaje implícito de técnicas de recopilación de información, de tratamiento de datos, de análisis, de presentación, de evaluación, de animación, etcétera.
- El inicio de procesos mentales con enfoque multidisciplinario, más allá de la culminación de las tareas y ejercicios como tales, que influirá en el trabajo inmediato de los participantes en sus respectivas áreas de trabajo.

b. Como desencadenante de la evolución produce:

- La incorporación del interaprendizaje en las tareas de los equipos multidisciplinarios, lo que posibilita el aprovechamiento de las diversas habilidades, aptitudes y conocimientos. A partir de la confluencia de pareceres se llega a decisiones consensuales de grupo que generalmente por su heterogeneidad es rico en experiencias, creatividad, entusiasmo y ritmos de producción. Los resultados son satisfactorios, eficaces y se obtienen en menor tiempo.
- El interaprendizaje facilita la comprensión de las interrelaciones existentes entre las diferentes áreas del conocimiento, los miembros del grupo construyen un conocimiento nuevo producto del diálogo y el análisis, y la capacidad creativa es capaz de romper esquemas preestablecidos o propuestas determinadas *a priori* para dar paso a opciones y alternativas que responden realmente a las peculiaridades del sistema en estudio.
- En vista de que permite un mayor acercamiento y compartir ideas y vivencias, el interaprendizaje lleva a los integrantes de los equipos a niveles de compromiso más profundos con las personas del ámbito de su trabajo.

Dificultades en el proceso

Como en todo proceso de actividad humana existen circunstancias que en algunas ocasiones pueden desnaturalizar el interaprendizaje, a saber:

- Los enfoques polarizados muy rígidos o las discusiones centradas en cuestiones técnicas irrelevantes y muy específicas, pueden originar la improductividad del grupo.
- El análisis prejuicioso de los aportes individuales según «jerarquías implícitas» (cargos, nivel de autoridad, ámbito de trabajo, edad, experiencia, entre otros) y no saber compensar la diferencia en la cantidad de intervenciones por persona, conduce a conclusiones y propuestas sesgadas.

- Los grupos heterogéneos con caracteres personales muy homogéneos pueden disminuir el rendimiento.
- Es preciso entonces que quienes tienen a su cargo la facilitación de los procesos de interaprendizaje en eventos de capacitación y quienes empleen esa filosofía de trabajo, manejen de la mejor manera estas y algunas otras eventualidades para lograr resultados optimos.

Mejorar e innovar

El interaprendizaje no es un método de moda para aprender, sino que dada su naturaleza debe convertirse más bien en una tendencia que mejore radicalmente nuestro accionar personal y profesional.

Depende de cada uno poner lo mejor de sí mismo, intentar permanentemente ampliar nuestras visiones, mejorar e innovar nuestros conocimientos, considerar y evaluar cada aporte que surja de los beneficiarios, de los compañeros de trabajo, de los profesionales de otras instituciones y en general recoger datos externos que podamos convertir en información útil que ayude a tomar las mejores decisiones en cada momento. ♦



Participantes y equipo facilitador del Módulo I, Lambayeque 1998.

