

Contribución de la **Unión Europea**
complementaria al **Proyecto de Irrigación**
Tecnificada para pequeños y medianos
productores y productoras



ESCUELA NACIONAL
DE IRRIGACIÓN
PARCELARIA

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA ADMINISTRADORES



MÓDULO 3

Mecanismos y herramientas de fortalecimiento organizativo

Contribución de la Unión Europea
complementaria al **Proyecto de Irrigación
Tecnificada** para pequeños y medianos
productores y productoras



ESCUELA NACIONAL
DE **IRRIGACIÓN**
PARCELARIA

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA ADMINISTRADORES

MÓDULO 3

Mecanismos y herramientas de fortalecimiento organizativo



Financiado por
la Unión Europea

MINISTERIO DE
AGRICULTURA Y GANADERÍA



EL
GOBIERNO
DE TODOS

Contribución de la Unión Europea
complementaria al **Proyecto de Irrigación**
Tecnificada para pequeños y medianos
productores y productoras



Financiado por
la Unión Europea

Ministerio de Agricultura y Ganadería
Subsecretaría de Irrigación Parcelaria Tecnificada
Escuela Nacional de Irrigación Parcelaria (ENIP)

© MAG, Subsecretaría de Irrigación Parcelaria Tecnificada, ENIP

Módulo 3. Mecanismos y herramientas de fortalecimiento organizativo

Autores: Diego Cabezas
Byron Jaramillo
Soledad Leiva

Mediación pedagógica:
Susana Ruggiero
María Belén Cevallos

Revisión:
Yiseña Tiaguaró
Ricardo Morales

Fotografía:
MAG, Dennis García,

Ilustraciones:
Fabián Patinho

Diseño y Diagramación:
Krushenka Bayas

Impresión:
Gráficas Felipe

La reproducción de este material está autorizada siempre y cuando se cite la fuente.

Este documento se ha realizado con la ayuda financiera de la Unión Europea, a través de la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID). Las opiniones expresadas en el mismo no representan necesariamente la opinión oficial de la Unión Europea ni de la AECID

Quito - Ecuador, agosto de 2019

MINISTERIO DE
AGRICULTURA Y GANADERÍA



EL
GOBIERNO
DE TODOS

Contenido

Cuatro temas básicos para un dirigente	8
--	---

UNIDAD 1. MANUAL DE ADMINISTRACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN DE REGANTES

11

Capítulo 1. Cómo elaborar un manual participativo

12

También las juntas de agua están en las redes sociales

12

Un manual contribuye a una buena administración

14

Capítulo 2. La administración de los recursos

18

Las juntas de agua de Tungurahua, un auténtico arcoíris

18

El agua es el recurso más importante

19

Los recursos económicos de la organización de regantes

20

Los recursos humanos

21

Capítulo 3. Cómo solucionar los problemas en la junta de regantes

24

Una representación 'ad honorem'

24

La importancia de legalizar el funcionamiento

25

Un formato para elaborar el manual de administración

27

Capítulo 4. Cómo evaluar los resultados

30

Ecuador declara el Día Nacional de la Gestión Comunitaria del Agua

30

La evaluación permite mejorar el funcionamiento

31

Bibliografía

35

UNIDAD 2. LA ELABORACIÓN DE PROYECTOS PARA UNA ORGANIZACIÓN DE REGANTES

37

Capítulo 1. Identificar los problemas que nos afectan

38

La máquina lavadora de mellocos

38

De la invención familiar a la colectiva

42

Una legislación para el riego

42

El sistema nacional de planificación del riego

43

La planificación

43

Los proyectos

44

Capítulo 2. Construir un proyecto, paso a paso

48

Un problema en el sistema de riego Cuatro Esquinas- Tualag

48

Un proyecto es la respuesta a un problema

50

Esquema general del proyecto

52

Del objetivo y las metas, a las actividades

54

La elaboración del presupuesto

55

Una redacción clara facilita la aprobación del proyecto

58

Capítulo 3. El seguimiento, evaluación y rendición de cuentas

64

La positiva evaluación de un proyecto en La Manga del Cura

64

El trabajo en equipo

68

Bibliografía

69

UNIDAD 3. LA ASOCIATIVIDAD DE LOS PRODUCTORES AGRÍCOLAS

71

Capítulo 1. La asociatividad para el acceso al mercado

72

Conpapa, una red campesina de la Sierra

72

Juntos, los agricultores pueden vender sus productos con mayor facilidad

73

Factores de éxito en el proceso de asociatividad	75
El liderazgo en el grupo asociativo	75
Un ejemplo de asociatividad en la Costa	78
Capítulo 2. La cadena de valor	80
Las hortalizas impulsan la agroecología en el Austro	80
De la finca a la mesa	82
Las relaciones en el circuito	84
La cadena producción-transformación-comercialización	84
La cadena de valor del cacao en un gráfico	86
Capítulo 3. Un rápido sondeo de mercado	88
El próspero mercado de la lana de ovejas	88
La información es clave para la comercialización	90
¿Cómo se hace un sondeo rápido de mercado?	92
Un sondeo rápido de la crema de cacao	94
Capítulo 4. Elaborar un plan de comercialización	96
Un exitoso plan para vender cuyes	96
¿Qué es un plan de comercialización?	97
A elaborar un plan de comercialización... ..	97
Una actividad sostenible	99
Los mercados alternativos	99
Una feria solidaria del MAG	101
Bibliografía	103

UNIDAD 4. LAS LEYES E INSTITUCIONES

DEL RIEGO PARCELARIO	105
Capítulo 1. El riego paracelario, algo de historia	106
Sembrando agua, en Catacocha	106
El manejo temprano del agua	107
El riego, en los distintos modelos económicos	108
La Constitución de 2008 cambia el panorama del riego	114
Capítulo 2. Los acuerdos sobre el agua en la Constitución de Montecristi	116
Lecciones sobre el agua	116
Una Constitución hecha de agua	118
La Ley de Tierras también regula el uso del agua de riego	123
La Ley de Soberanía Alimentaria	124
Capítulo 3. Las competencias del riego	126
Las instituciones públicas y su responsabilidad en el agua de riego	127
Una Ley específica para los territorios	128
Las funciones de la SENAGUA	131
Las reglas para las organizaciones de regantes	132
Una regulación sobre las tarifas	134
Capítulo 4. El fortalecimiento de la gestión comunitaria	136
El camino de la legalización del uso del agua	136
El fortalecimiento de la gestión comunitaria	137
El régimen laboral en la gestión comunitaria del agua	137
El registro único de contribuyentes comunitario	138
La autorización de uso	141
Bibliografía	142

Agenda general	143
-----------------------------	------------

Este libro tiene **4** UNIDADES

1

Manual de
administración de la
organización de regantes

2

La elaboración de
proyectos para una
organización de regantes

3

La asociatividad
de los productores
agrícolas

4

Las leyes e
instituciones
del riego parcelario

Cuatro temas básicos para un dirigente

Hemos dicho que los administradores (los dirigentes) son los puntales sobre los que se asientan los sistemas de riego parcelario. Los puntales son maderos firmes en los que se sostienen las casas y sus paredes. Esos maderos firmes son los administradores o dirigentes de los sistemas de riego parcelario.

De los dirigentes depende el éxito o el fracaso de la gestión de las organizaciones de regantes. Por eso, ellos deben conocer muy bien cómo funciona integralmente un sistema de riego parcelario. Es decir, deben conocer no solo los aspectos técnicos, sino entender los aspectos sociales, culturales, ambientales, económicos y administrativos. Esa es la razón por la que durante este programa de capacitación hemos estudiado esos aspectos.

En este módulo vamos a estudiar cuatro temas que son básicos para un dirigente:

En primer lugar, la importancia de contar con un manual de administración de nuestra organización de regantes. El manual de administración es como un plan de tratamiento que nos da un médico después de hacer un diagnóstico de cómo está nuestra salud. Con el diagnóstico el médico sabe qué tenemos bien, qué tenemos más o menos y qué tenemos mal. En lo que está bien nos dirá: «siga haciendo lo que hace». En lo que está más o menos nos dirá: «en esto y en esto tiene que mejorar, haciendo esto y esto otro». En lo que está mal nos dirá: «en esto definitivamente tiene que cambiar».

Entonces, el punto de partida para elaborar un manual de administración es hacer un buen diagnóstico de nuestra organización. Debemos conocer con qué recursos contamos, qué problemas tenemos en la administración de nuestro sistema y en la gestión del agua desde las fuentes. Una vez que conozcamos bien qué tenemos y cómo está funcionando lo que tenemos, debemos proponer lo más concretamente posible, cómo mejorar o cambiar lo que tenemos. Eso es el manual de administración de nuestra organización.

En segundo lugar, cómo elaborar proyectos. Este es un tema nuevo y poco tratado. La verdad es que muchas veces, de instituciones públicas o privadas, se nos pide un proyecto para conseguir recursos económicos, infraestructura, rehabilitación del sistema, equipos, maquinaria o capacitaciones y no sabemos cómo elaborar un proyecto.



En esta unidad estudiaremos qué pasos dar para elaborar un proyecto de utilidad para la organización de regantes, cómo identificar y priorizar los problemas, cómo elaborar los objetivos y las metas, cómo identificar los recursos necesarios y los tiempos y, finalmente, cómo hacer el seguimiento y la evaluación de un proyecto.

En tercer lugar, la importancia de la asociatividad para los productores agrícolas. Hemos dicho en módulos anteriores que contar con la infraestructura de un sistema de riego tecnificado no es lo más importante. Es solo una parte de un proceso que tiene que tener en cuenta aspectos ambientales, económicos, sociales, de capacitación y de mercado. Uno de los principales problemas que enfrentan los productores agrícolas es vender sus productos en el mercado.

A un productor de Carchi, los intermediarios le pagan 3 dólares por un quintal de papa y en Quito se vende a 12 dólares.

A un productor de Manabí, los intermediarios le pagan un dólar por una cabeza de banano y en Quito se vende a un dólar cada mano. De esta manera, se paga a los productores una miseria, mientras los intermediarios y grandes mercados llegan a ganar en algunos casos entre el 400 y el 800%. Pese a esos problemas, son pocos los productores que han logrado organizarse para vender mejor sus productos en el mercado. La gran mayoría venden individualmente, a intermediarios o en mercados locales. Por eso es importante entender qué es la asociatividad, por qué es importante para los pequeños productores, conocer cómo funcionan los mercados, cómo hacer un plan de comercialización, cómo llegar a mercados alternativos... Pero, sobre todo, cómo asociarse para evitar la explotación y mejorar las ganancias de los pequeños y medianos productores.

Finalmente, en cuarto lugar, veremos la importancia de conocer las leyes e instituciones relacionadas con el riego. Es muy importante conocer qué propone nuestra Constitución sobre el agua y, por tanto, que propone el COOTAD y la Ley Orgánica de Recursos Hídricos. La Constitución es el gran paraguas que cubre a todas las leyes y, por tanto, es muy importante que sepamos cuáles son los principios y las propuestas de la Constitución sobre el agua.



UNIDAD 1



© MAG

¿Qué nos proponemos en esta unidad?

- Elaborar un manual de administración de nuestra organización de regantes. Revisar cuáles son los recursos económicos, materiales y humanos que dispone la organización.
- Reflexionar sobre los problemas administrativos que pueden suscitarse.
- Aprender a evaluar nuestra gestión.



MANUAL DE ADMINISTRACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN DE REGANTES

Diego Cabezas

¿Qué temas vamos a tratar?

- Los pasos para elaborar un manual de administración de una organización de regantes.
- Los recursos disponibles en nuestra organización.
- Los problemas en la administración de los recursos hídricos.
- La evaluación de la gestión.
- La creación de procesos y herramientas para mejorar el manejo administrativo.



CAPÍTULO 1

Cómo elaborar un manual participativo

También las juntas de agua están en las redes sociales

La Junta de Aguas de Pimampiro (Imbabura) comenzó a operar en 1934. Por lo que tiene 85 años de funcionamiento. A la fecha (julio 2019) cuenta con alrededor de 300 usuarios.

Su sede está en el centro del poblado. Cuentan con un conjunto de oficinas y un salón de reuniones. La oficina dispone de un equipo de computación. Ahí, la administradora realiza su trabajo contable y registra la información indispensable para administrar el sistema.

Los recursos son limitados. No hay mucho personal. Pero, en lo posible, los socios están bien atendidos e informados de lo que ocurre en su organización.

También han abierto una página en Facebook. A través de esa página, la directiva avisa a los usuarios las novedades en la infraestructura. Por ejemplo, cuando un derrumbe en el canal principal obliga a suspender el servicio.





Mediante unos pequeños videos, también en Facebook, se informa sobre el uso de recursos. Ahí consta el plan operativo anual 2019. O la rendición de cuentas del año 2018.

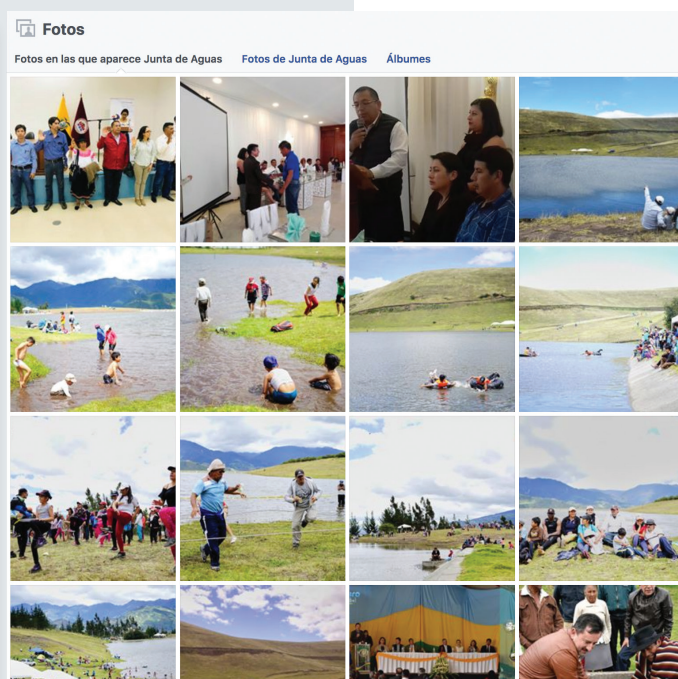
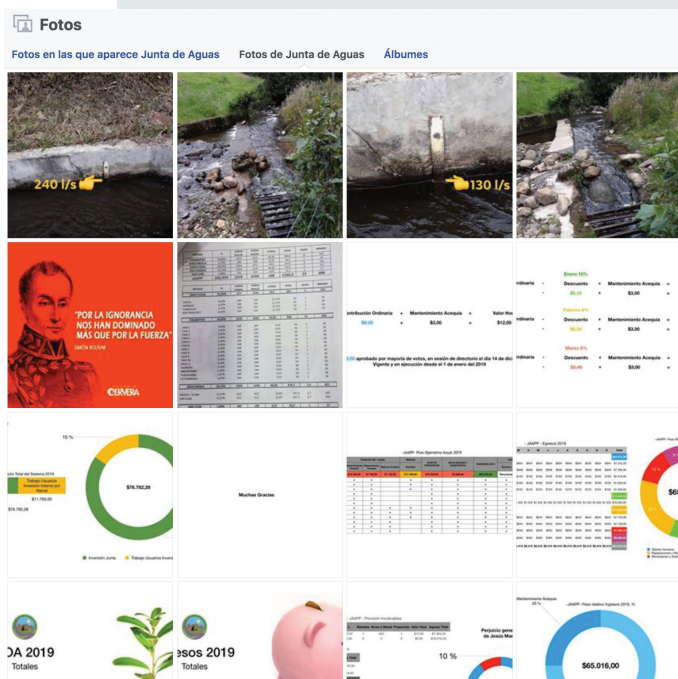
También constan los nuevos proyectos. Entre ellos, el costo que tendrá la construcción de micro reservorios, la siembra de 800 árboles, el mejoramiento de las cajas repartidoras. Además, los cursos de capacitación dirigidos a bachilleres, entre otros.

La junta no posee muchos recursos. Pero dispone de una moto para que el personal realice su trabajo sobre terreno. A diario, un inspector recorre en ella la red de canales.

La página en Facebook de esta:

<https://www.facebook.com/juntadeaguasacequiadepimampiro>

*Elaboración: Diego Cabezas, 2019



ACTIVIDAD 1

Vamos a cruzar un río usando hojas de papel. Se forman tres equipos. Con tiza o cinta adhesiva se dibuja un río de tres metros de ancho. Todos los integrantes de los equipos se ubican en la misma orilla. Cada equipo tendrá un número de hojas. Un equipo 10, otro 5 y otro 3. El objetivo del juego es que cada equipo cruce el río sin tocar el agua, pisando encima de las hojas. Tienen 5 minutos para hacerlo. Después de la actividad vamos a reflexionar sobre las siguientes preguntas:

1. ¿Qué sucedió durante el juego?
2. ¿Pudieron los equipos cumplir con la misión encomendada?
3. ¿Cómo resolvió cada equipo el problema?
4. ¿Fue más fácil para unos que para otros?
5. ¿Cuántas hojas empleó para cruzar cada equipo?
6. ¿Alguien abusó de los recursos?
7. ¿Pidieron los equipos que tenían pocas hojas las que les sobraban a los otros?
8. ¿Quiénes tenían más hojas las ofrecieron a los demás?
9. ¿Hubo conflictos o discusiones en los equipos? ¿En cuáles?

Con el capacitador se compara el juego con la vida cotidiana de la organización de regantes, contestando colectivamente siguientes preguntas:

1. ¿Usamos los recursos de manera abusiva sin compartirlos con aquellas personas que poseen menos?
2. ¿Por qué hay tantas diferencias en la distribución de los recursos?
3. ¿Es posible hacer algo para cambiar esta distribución?
4. ¿Estamos dispuestos a hacer algo?

Las respuestas a las preguntas servirán para tener una charla dialogada sobre el rol de las organizaciones en la administración de sistemas de riego y los pasos para tener un manual de administración.

Un manual contribuye a una buena administración

La administración de una organización de regantes es tarea de todos sus integrantes. No solo de la directiva. Hay tres condiciones para una buena gestión. La primera, es la claridad en los procesos administrativos. La segunda, que sus miembros cumplan con sus deberes. Y, la tercera, el respeto a los derechos de los usuarios.

Un manual facilita el cumplimiento de las tareas administrativas. Veamos por qué.

El manual describe cómo funciona la organización. Muestra los procesos que se siguen cotidianamente para el funcionamiento de la red de



suministro de agua. Un proceso es una sucesión de acciones que permiten alcanzar un objetivo, si se realizan con cierto orden.

Además de los procesos, este documento describe las herramientas necesarias para la operación de una organización de regantes.

En este tipo de organizaciones, la experiencia de las directivas anteriores suele transmitirse de manera oral. Así, algunos procesos se pierden o malinterpretan. Por ello, conviene que las buenas prácticas de la organización queden registradas en un manual.

Ese manual es de propiedad de la organización y se elabora de manera participativa. Es un trabajo de cooperación entre directivos y usuarios. Para los líderes, este documento puede convertirse en una brújula durante el cumplimiento de sus funciones.

El manual no es estático, puede modificarse con el afán de mejorar los procesos. No es la última palabra. Su contenido refleja las necesidades y el contexto de las organizaciones de regantes. Es también un instrumento de comunicación y coordinación. Pues registra y transmite de forma ordenada la información.

El manual describe cómo funciona la organización. Muestra los procesos que se siguen cotidianamente para el funcionamiento de la red de suministro de agua.

© MAG



La Cuca – El Oro. Dirigentes de la organización de regantes revisan la documentación para preparar una asamblea.

El directorio y los usuarios deben conocer en qué consiste el manual. Saber cómo se elabora y actualiza. De esta manera, los socios se involucran y participan en su construcción.

Nuestra junta de Pimampiro encontró en el Facebook, otra vía de comunicación con los usuarios.

Como cada organización de regantes tiene sus particularidades, el objetivo de las siguientes unidades es saber los pasos para la elaboración participativa de un manual. De este modo, cada organización puede elaborar de manera participativa un manual administrativo apegado a sus necesidades.

Para realizar un manual se deben dar cuatro pasos:

Administrar una organización de regantes es una tarea de todos, no solo es responsabilidad de los administradores. Para que la organización de regantes entregue un servicio de calidad debe tener claridad en los procesos administrativos.

1. El conocimiento de la realidad. Es decir, saber con qué recursos cuenta la organización para realizar su trabajo, en qué estado se encuentran estos recursos y si son suficientes.
2. La revisión de los problemas en la administración de los recursos hídricos. Para esto es importante la participación de usuarios y directivos, que darán sus ideas pero, además, realizarán el análisis para sugerir como superar los problemas.
3. Identificar cuáles son los procesos administrativos que realiza la organización de regantes y verificar que los instrumentos legales, como los estatutos y reglamentos, estén vigentes y se estén aplicando.
4. Evaluar la utilidad de los procesos administrativos. Es decir, saber si existen dificultades que requieran la creación de nuevos procesos y herramientas para mejorar el manejo administrativo. En este paso son importantes las opiniones de los usuarios y los directivos.

Administrar una organización de regantes es una tarea de todos y no solo es responsabilidad de los administradores. Para que la organización de regantes entregue un servicio de calidad a los consumidores debe tener claridad en los procesos administrativos y depende del cumplimiento de los deberes y respeto a los derechos de los usuarios



© MAG



Cañar – Cañar. Dirigentes de una organización de regantes revisan y pulen los acuerdos tomados en la asamblea de la organización.

En pocas palabras

Para que una organización de regantes cumpla con sus objetivos se requiere que los procesos administrativos estén claros.

El manual para administradores es un documento que describe cómo funciona la organización, los procesos que se deben realizar todos los días y las herramientas que se necesitan para que operen las organizaciones.

El manual es de propiedad de la organización, se puede modificar y es también una herramienta de comunicación y coordinación.

Hay cuatro pasos para que organización construya su manual de manera participativa: el conocimiento de la realidad, la revisión de los problemas en la administración de los recursos hídricos, la identificación de los procesos administrativos y de los instrumentos legales que aplica la organización y, finalmente, la evaluación de los procesos administrativos.

CAPÍTULO 2

La administración de los recursos

Las juntas de agua de Tungurahua, un auténtico arcoíris

En el año 2017, un grupo de investigadores se acercó a 11 juntas de agua de la provincia de Tungurahua. Querían saber cómo estaban funcionando. Se encontraron con una gran variedad, un auténtico arcoíris. También se toparon con buenas noticias.

Los investigadores llegaron a la conclusión de que todas esas juntas de agua hacen grandes esfuerzos por ajustarse al funcionamiento previsto en las leyes. Por ejemplo, las once juntas se encuentran legalmente constituidas. Además, cuentan con una directiva debidamente aprobada.

Entre las juntas que visitaron está la más antigua de Tungurahua. Se trata de la Junta de Riego Alta Fernández, creada en 1875, en el cantón Ambato. Esta organización da servicio a una amplia red de productores de lechuga, col, remolacha, cebolla blanca y paiteña.

También están las de creación más reciente. Una de ellas es la Junta de Riego Mocha – Quero – Pelileo. Fue fundada en 2013, en el cantón Pelileo. Entre sus socios hay agricultores y ganaderos.

De las 11 juntas visitadas, siete cuentan con un local propio. Las cuatro restantes se reúnen en centros comunitarios o en las casas de sus dirigentes. Ocho de ellas contratan a personal adicional, por lo general, para las funciones de contadores y aguateros.

La mayoría dispone de una cuenta de ahorros (seis). Ahí depositan su dinero. La más grande abrió una cuenta corriente. Cuatro se administran solamente con una caja de fondos en efectivo.*

Elaboración: Llerena, 2017





ACTIVIDAD 2

Si ustedes fueran investigadores ¿Qué encontrarían en su organización de regantes? Dialogue con un compañero del grupo sobre la situación de su organización y escuche también la historia de su compañero. Para la charla pueden guiarse con estas preguntas:

1. ¿La organización cuenta con la autorización de SENAGUA?
2. ¿Tienen un plan de manejo de la cuenca de agua?
3. ¿Creen que es necesario tenerlo?
4. ¿Cómo se maneja la información contable de la organización?
5. ¿Quién lo hace?
6. ¿Se hace rendición de cuentas?

Pongan en tarjetas los elementos comunes y las cosas en que son distintas. Compartan las tarjetas en plenaria.

El agua es el recurso más importante

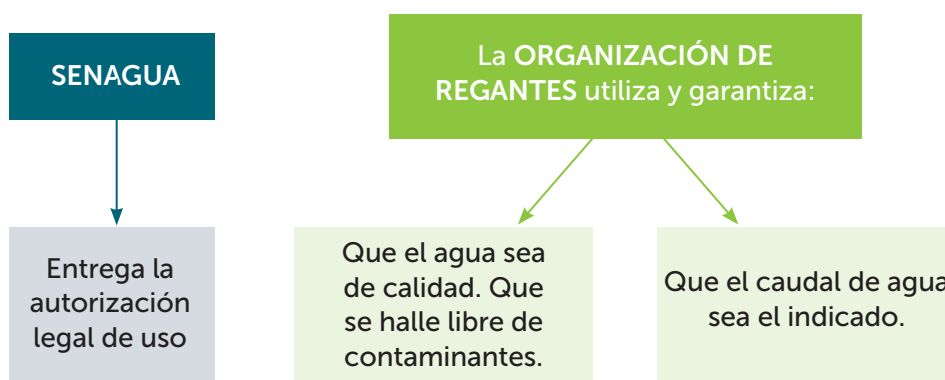
El principal recurso de una organización de regantes es el agua. La directiva de una organización debe saber cuál es el estado de ese recurso, en al menos tres aspectos:

1. **El estado legal.** La organización de regantes debe revisar cuál es el estado de la autorización de uso otorgada por la SENAGUA. Esta tiene un tiempo de vigencia de 10 años. Pasado ese período deben realizarse un conjunto de trámites para su renovación. Esa información debe constar en los archivos de la organización.
2. **La cantidad de agua.** Esta depende de la autorización de uso entregada por la SENAGUA, y se expresa en un caudal de litros por segundo. El caudal debe ser monitoreado para observar si se ha mantenido o se ha reducido. Conviene realizar recorridos por las fuentes de agua para observar y valorar su condición. También es necesario ver si las fuentes de agua están protegidas por vegetación nativa o cercas. Además, conocer qué acciones humanas se realizan en los alrededores, por ejemplo, si existen cultivos, áreas de deforestación o quemas.
3. **La calidad del agua.** Las actividades humanas pueden generar contaminación y alterar la calidad del agua destinada a los cultivos. Pueden producirse descargas de aguas servidas desde viviendas, criaderos de animales. También contaminan los agroquímicos empleados en los cultivos.



Cuando la cantidad y la calidad del agua se ven afectadas, se requiere elaborar un plan de manejo. Para ello, es necesario llegar a un acuerdo con quienes tienen influencia en la microcuenca que provee de agua al sistema de riego.

Para el cuidado de las fuentes de agua es posible solicitar el apoyo de organismos como el Ministerio de Ambiente y el gobierno autónomo de la provincia. Veamos cómo se realiza la gestión agua en el siguiente gráfico:



Herramientas para la administración del recurso agua

Herramienta	Utilidad
La autorización de uso del agua	Expedida por la SENAGUA. Esta autorización indica el caudal de agua disponible en la fuente de captación. Tiene una vigencia de 10 años, luego de lo cual debe ser renovada.
Un análisis de la calidad de agua	Expedido por laboratorios públicos y privados, indica la calidad del agua que fluye por el sistema. Estos análisis se realizan por petición de la organización de regantes. Es recomendable realizarlos cada 2 años.

Los recursos económicos de la organización de regantes

Nos referimos al dinero disponible en la organización de regantes. La directiva, con ayuda del tesorero, debe mantener actualizados los informes económicos. Esos informes deben contener los ingresos y egresos de la organización.

En general, los ingresos provienen del cobro de tarifas por el consumo de agua. Mientras que los egresos se producen por el pago al personal y la adquisición de materiales para el mantenimiento de la red.



En un sistema de riego, lo indicado es que las tarifas por consumo de agua cubran todos los gastos. Es deseable que exista un saldo a favor en las cuentas de la organización y que estén cubiertas las cuentas por pagar.

El porcentaje de morosidad es un dato importante. Ese porcentaje refleja el número de consumidores que no se encuentran al día en el pago de sus obligaciones. Lo ideal es que ese porcentaje no sea superior al 5%. Así la organización no tendrá problemas para cubrir su presupuesto.

Cuando no existen informes económicos de anteriores administraciones, alguien debe empezar a elaborarlos. Conviene dar el ejemplo con el uso de un libro contable y, si la organización cuenta con posibilidades, se puede hacer uso de una computadora para registrar ahí lo presupuestado, lo gastado y los saldos.

Se trata de registrarlo todo y custodiar esa información para que las futuras administraciones den continuidad al servicio.

La directiva, con ayuda del tesorero, debe mantener actualizados los informes económicos. Esos informes deben contener los ingresos y egresos de la organización.

Herramientas para el uso de los recursos económicos

Herramienta	Utilidad
Libro contable	Registra los ingresos y egresos que ha generado la organización durante un periodo de tiempo.
Los estados de cuentas de bancos o cooperativas	Registra el movimiento económico del dinero: depósitos, retiros y el saldo en efectivo.
Informe contable	Es preparado por tesorería, para el conocimiento de los usuarios.
Respaldos de ingresos y egresos	Comprobantes en físico de los movimientos contables realizados.

Los recursos humanos

Cada dos años, las organizaciones de regantes eligen a un nuevo directorio, así lo determinan los estatutos. El directorio tiene la responsabilidad de conducir el destino de la organización. Para ello, es preciso que sus integrantes tengan funciones y responsabilidades definidas, que consten en los estatutos.

Las funciones de los directivos los vimos en la Unidad 2 del Módulo 1 de este programa. También vimos en esa misma unidad las funciones del personal de apoyo, como secretaria, contadora, operadores o aguateros, que los hemos llamados gestores. Vimos también la forma de hacer seguimiento a este personal.



Las herramientas para el uso de los recursos económicos son: el libro contable, las cuentas de bancos o cooperativas, el informe contable y los respaldos de los ingresos y egresos.

Es importante revisar cuál es el estado de nuestro personal contratado y evaluar si es suficiente o lo tenemos en exceso. También es necesario evaluar la calidad del trabajo que están realizando.

Una evaluación del personal supone revisar que las actividades encomendadas se realicen de acuerdo a lo requerido, que consten en su contrato y que sea responsable y honesto. La evaluación permite al directorio decidir la continuidad o cambio del personal.

Si se decide contratar a personal nuevo, es recomendable que se produzca una transferencia de la información, para asegurar la continuidad del trabajo.

Herramientas para la administración del personal contratado

Herramienta	Legalización
Actas de elección del directorio de la organización.	Legalizado en la SENAGUA.
Proceso de contratación de los operadores del sistema de riego.	Actas de selección y hojas de vida legalizadas por el directorio.
Contratos de trabajo del personal.	Legalizados en el Ministerio de lo Laboral
Informes de evaluación del personal.	Legalizado por el directorio de la organización.

Los recursos materiales

Con recursos materiales nos referimos a la infraestructura de nuestro sistema de riego: a la red principal, secundaria, terciaria y parcelaria. Se incluyen como recursos materiales a las bombas, los reservorios, etc. Recursos materiales son, también, los bienes muebles e inmuebles de la organización.

Es necesario conocer el estado de esa infraestructura, así como su cobertura, si el agua llega a todos los módulos, y si los usuarios son atendidos adecuadamente.

Cuando revisamos los recursos disponibles debemos preguntarnos si son suficientes. ¿Qué nos hace falta adquirir? y ¿cómo lo haremos?



Herramientas para la administración de los recursos materiales

Herramientas	Documentos necesarios
La construcción de obras de infraestructura en el sistema de riego.	Acta de entrega-recepción, dependiendo de quién la ha contratado. Se requiere un original o copia.
Equipamiento instalado en el sistema de riego.	Contrato de instalación o la copia del proyecto.
Manual de operación y mantenimiento.	Documento que describe las obras o equipos con los que cuenta, su utilidad, cómo debe operarse y mantenerse.
Escrituras de terrenos y oficinas.	Debidamente legalizados.
Títulos de propiedad de vehículos, motos, maquinaria, equipos informáticos, herramientas etc.	Debidamente legalizados.

En pocas palabras

La directiva debe conocer el estado del agua en tres aspectos: el estado legal, la cantidad de agua disponible y la calidad del agua.

Hay dos herramientas para administrar el agua: la autorización de uso del agua, un análisis de la calidad del agua.

En un sistema de riego lo mejor es que las tarifas cubran todos los gastos del sistema. Es deseable que haya un saldo a favor en las cuentas de la organización y que las cosas que se deben pagar estén cubiertas.

Las herramientas para el uso de los recursos económicos son: el libro contable, las cuentas de bancos o cooperativas, el informe contable y los respaldos de los ingresos y egresos.

Los directorios de las organizaciones deben ser elegidos cada dos años. El presidente, la vicepresidencia, el secretario, el tesorero y los vocales tienen funciones concretas que cumplir. Estas funciones deben constar en los estatutos.

Las organizaciones suelen contratar personal de apoyo para la administración. Las funciones del personal deben estar claras en los contratos de trabajo y evaluar el trabajo que desempeñan.

Los recursos materiales deben estar en orden, es decir se deben tener los documentos en regla (contratos, actas de entrega, manuales de operación y mantenimiento, escrituras y títulos de propiedad).



CAPÍTULO 3

Cómo solucionar los problemas en la junta de regantes

Una representación *ad honorem*

Los integrantes del directorio de la junta de regantes San Liborio (Imbabura) no pagan la tarifa anual por el uso del agua, están exonerados, como compensación por el trabajo que realizan.

Estos directivos tienen una inmensa responsabilidad. Bajo su cuidado está la administración de la infraestructura de riego. Su trabajo es *ad honorem*. Es decir, que no reciben pago, solo tienen un reconocimiento honorífico.

En el caso de San Liborio, la exoneración de pago a los directivos alcanza a un derecho de uso de agua de dos horas. Esta práctica viene de hace mucho tiempo atrás y no está escrita, incluso, es probable que muchos usuarios la desconozcan.

Pero ¿qué pasaría si alguien que tiene un derecho de uso de agua de 20 horas llega a la presidencia? ¿Qué hacer si sugiere que la exoneración del pago se aplique por encima de las dos horas?

Debido a que no hay ninguna aprobación o proceso registrado, las reglas pueden cambiar a conveniencia, de acuerdo con las circunstancias del momento y poniendo en riesgo la sostenibilidad del servicio.

En las organizaciones de regantes muchos procesos se hacen por costumbre, no quedan registrados. De ahí la importancia de que estos acuerdos se escriban y el mejor lugar para hacerlo es el manual de administración de la organización de regantes.



En un grupo de trabajo, hagan un listado de los problemas administrativos más frecuentes en la organización de regantes a la que pertenecen. Escriban cada problema en una tarjeta. A continuación, clasifican los problemas por tema: legales, organizativos o financieros. El grupo selecciona un problema en cada ámbito. Lo colocan en el centro y analizan las causas, respondiendo a la pregunta

¿Por qué ocurre el problema?

Escriben las respuestas en tarjetas y las ponen en la parte inferior del problema.

A continuación, responden a la pregunta

¿cuáles son las consecuencias del problema detectado?

Las consecuencias o efectos pueden ser más de una. Colocamos las respuestas en la parte superior.

En una plenaria se hace un intercambio de las experiencias.

La importancia de legalizar el funcionamiento

Conocer las funciones de cada quien es clave en una organización y también es fundamental saber cuáles son las leyes que gobiernan su funcionamiento.

La organización de regantes está llamada a legalizar las decisiones que toma. Esto significa que una autoridad competente las debe conocer y aprobar. Antes, las decisiones deben ser socializadas y aceptadas en dos asambleas generales de socios, pues la asamblea general es el órgano máximo de decisión.

Para saber el estado legal de la organización, se recomienda:

- 1. Comprobar que los documentos se encuentren vigentes.** El reconocimiento que entrega la SENAGUA al Directorio formaliza y respalda su trabajo y autoriza a administrar el recurso hídrico concedido por el Estado. Una organización de regantes debe contar con estatutos y reglamentos legalizados por la SENAGUA y haber sido aprobados por la asamblea de usuarios. Veamos por qué son importantes el estatuto y el reglamento.



El estatuto. Es la partida de nacimiento de una organización, define su misión y objetivos, contiene los derechos y deberes de los consumidores. El estatuto establece las atribuciones de la asamblea general y del directorio y determina las funciones de los integrantes del directorio.

Las actas de las asambleas generales permiten comprobar si en la organización de regantes se aplica el estatuto. Allí constan las resoluciones adoptadas, y éstas pueden compararse con los informes de gestión del directorio. La asamblea general de usuarios toma las decisiones y el directorio las ejecuta.

El reglamento. Este documento norma el funcionamiento de la organización de regantes y establece las sanciones en caso de que los socios incumplan sus deberes. Por ejemplo, en el reglamento está escrita la sanción cuando los usuarios no pagan la tarifa por el uso del agua, o cuando faltan a una minga convocada para el mantenimiento del sistema.

Las actas de las asambleas generales permiten comprobar si en la organización de regantes se aplica el estatuto. Allí constan las resoluciones adoptadas, y éstas pueden compararse con los informes de gestión del directorio.

Una forma fácil de comprobar si se aplica el reglamento es revisar las listas de asistencia a las asambleas generales de los usuarios, y comparar esa información con el pago de multas por inasistencia.

2. Identificar si el Directorio se encarga de planificar, organizar y ejecutar. Un directorio realiza muchas actividades para entregar el agua de riego a sus asociados. Esas actividades se resumen en: planificación, organización y ejecución.

La planificación. Una organización de regantes debe desarrollar muchas actividades para alcanzar sus objetivos a corto, mediano y largo plazo. Para planificar se deben elaborar tres planes básicos: el plan estratégico, el plan operativo anual y el plan de mejoras.

El plan estratégico se elabora con la participación de la mayoría de usuarios y contiene la misión y visión de la organización a largo plazo.

El plan operativo anual se redacta cada año, y describe el conjunto de acciones necesarias para asegurar la calidad del servicio.

Finalmente, en el plan de mejoras están los asuntos que debemos mejorar en la organización para que el sistema de riego funcione de manera adecuada.

A continuación, presentamos un cuadro con los principales procesos que lleva adelante una administración de regantes y las actividades que desempeñan sus directivos. Las organizaciones de regantes pueden ir incorporando otras áreas y procesos, de acuerdo con su realidad y necesidades.



Listado de procesos, responsables y actividades

Área	Proceso	Responsable	Actividades
Tesorería	Cálculo de la tarifa por consumo de agua	Tesorero y directorio	A partir del plan operativo anual y del presupuesto, el tesorero calcula la tarifa. El cálculo se hace en base a cifras reales, con la finalidad de financiar la operación del sistema.
	Recaudación de las tarifas	Tesorero, vocales y representantes de los módulos	Recaudan y registran los ingresos sobre la base del padrón de usuarios, con copia de los recibos.
	Adquisiciones	Tesorero, presidente y comité de adquisiciones (según el monto de la adquisición)	Solicitan, seleccionan y pagan las adquisiciones. Registran los egresos con sus debidos respaldos, elaboran las actas de selección de las ofertas comerciales recibidas, y emiten las facturas de compra.
	Recuperación de haberes y cobro a los morosos.	Tesorero y vocales (según la estrategia)	Mediante oficio comunican al usuario que debe pagar, y le otorgan un plazo. En caso de incumplimiento, se suspende el servicio. En cuanto paga, se extiende el respectivo recibo y se comunica a los encargados de la reanudación del servicio.
	Informes contables	Tesorero y presidente	Elaboran un documento (informe) con una copia de los respaldos. Realizan el acta de socialización.
Secretaría	Actualización del padrón de usuarios	Secretario y vocales de los módulos	Registra la salida y entrada de usuarios. La información debe mantenerse actualizada.
	Registro de la información y comunicación	Secretario	Redacta las actas, convocatorias, comunicados, oficios, informes.
	Organización de la información	Secretario	Archiva y organiza toda la documentación que produce o recibe la organización.

Un formato para elaborar el manual de administración

Veamos ahora un formato de manual administrativo, a modo de ejemplo. Ahí colocaremos dos aspectos generales: los recursos con los que cuenta la organización, los documentos legales de respaldos y los procedimientos que debemos tener en cuenta:

Recursos disponibles en la organización

Recursos o herramientas	Documento de respaldo	Procedimientos
Agua	Autorización de uso del agua y monitoreo del caudal en la fuente.	La SENAGUA actualiza esta autorización cada 10 años. Debemos señalar la fecha de la próxima actualización. Debemos hacer el monitoreo del caudal, cada dos años. Además, debemos señalar la fecha del próximo monitoreo.
	Análisis físico y químico de la calidad del agua.	Se deben tomar las muestras y enviarlas a un laboratorio cada 2 años. Hay que señalar la fecha del próximo análisis.
Dinero	Presupuesto anual	Para la elaboración del presupuesto anual debemos preguntarnos: ¿cuánto dinero se necesita para las tareas de administración, operación y mantenimiento del sistema de riego? El directorio elabora cada año un presupuesto. Pero, ¿cuándo hay que hacerlo? Es necesario señalar la fecha de inicio de su elaboración.
	Los informes económicos de la gestión del directorio.	Es obligatorio realizar y presentar informes económicos dos veces al año (junio y diciembre). Esos informes deben ir acompañados de los debidos respaldos de ingresos y egresos. Y deben presentarse en la asamblea general. Es preciso señalar la fecha de la próxima presentación de los informes.
	Las cuentas bancarias y los estados de cuenta.	La organización de regantes tiene su dinero en bancos o cooperativas. En general, para su uso, se requiere de las firmas conjuntas del presidente y del tesorero.
	Proceso de adquisiciones.	Es necesaria la redacción de un documento en el que consten los procedimientos para adquirir bienes y servicios que necesita la organización.
Bienes	Escrituras, títulos de propiedad de bienes muebles e inmuebles. Actas entrega/recepción.	Se requiere contar con un inventario de los bienes que posee la organización. Organizados en: muebles, inmuebles, equipos y herramientas. La actualización de este inventario debe realizarse cada año. Los bienes deben estar asignados a un responsable.
Personal	Contratos de trabajo. Proceso de selección. Informes de evaluación.	Selección de personal, por parte del directorio. Evaluación si se renuevan los contratos. Inscripción en el Ministerio de lo Laboral. Cada año.

Los aspectos legales y técnicos para el funcionamiento de la organización

Personería jurídica	Estatutos y reglamentos.	Estos deben ser probados por la SENAGUA. Se deben aprobar una sola vez, lo más pronto posible. Y deben actualizarse a los dos años de legalizados.
---------------------	--------------------------	--



Recursos o herramientas	Documento de respaldo	Procedimientos
Padrón de usuarios	Actualización de los usuarios que tienen derecho al riego.	El secretario elabora o actualiza el padrón con datos de usuarios, extensiones de terreno y derechos de agua. Esta información se envía a la SENAGUA para su reconocimiento.
Manual de operación y mantenimiento del sistema de riego tecnificado	Manual de operación y mantenimiento.	Elaborar el manual de operación y mantenimiento. Este debe ser conocido y aplicado por el directorio y los gestores del sistema, operadores, inspectores. Su revisión se realiza cada dos años.
La planificación anual, mensual y el plan de mejoras.	El plan de operación y mantenimiento se realiza cada año. Se conoce como Plan Operativo Anual (POA). También debe formularse el plan mensual de actividades y el plan de mejoras. Este último se realizará cada dos años, al inicio de la gestión de la nueva directiva.	El directorio es el encargado de la planificación. Allí establecerá tiempos, metas y responsabilidades de directivos, personal contratado e instituciones de apoyo.

En pocas palabras

Las decisiones que se toman en la organización de regantes deben estar legalizadas, es decir deben ser conocidas y aprobadas por la Asamblea y por el directorio.

Para saber el estado legal de la organización se recomienda:

1. Comprobar que los documentos se encuentren vigentes (permisos de SENAGUA, estatutos y reglamentos).
2. Identificar si el directorio se encarga de planificar, organizar y ejecutar los compromisos. Para ello hay que conocer qué rol cumple cada área: tesorería, secretaría, directorio y vocales.

El manual administrativo debe contener los recursos con los que cuenta la organización y los aspectos legales y técnicos para su funcionamiento.



CAPÍTULO 4

Cómo evaluar los resultados

Ecuador declara el Día Nacional de la Gestión Comunitaria del Agua

Desde 2018, las organizaciones de regantes tienen un día para celebrar su existencia y hacer visible su trabajo. La Asamblea Nacional del Ecuador declaró al 14 de septiembre como Día Nacional de la Gestión Comunitaria del Agua.

La fecha se conmemorará en todo el territorio nacional, con acciones que promuevan la conservación y el uso sostenible de los ecosistemas.

La declaratoria reconoce que el agua es un derecho humano fundamental e irrenunciable, un patrimonio estratégico de uso público y esencial para la vida.

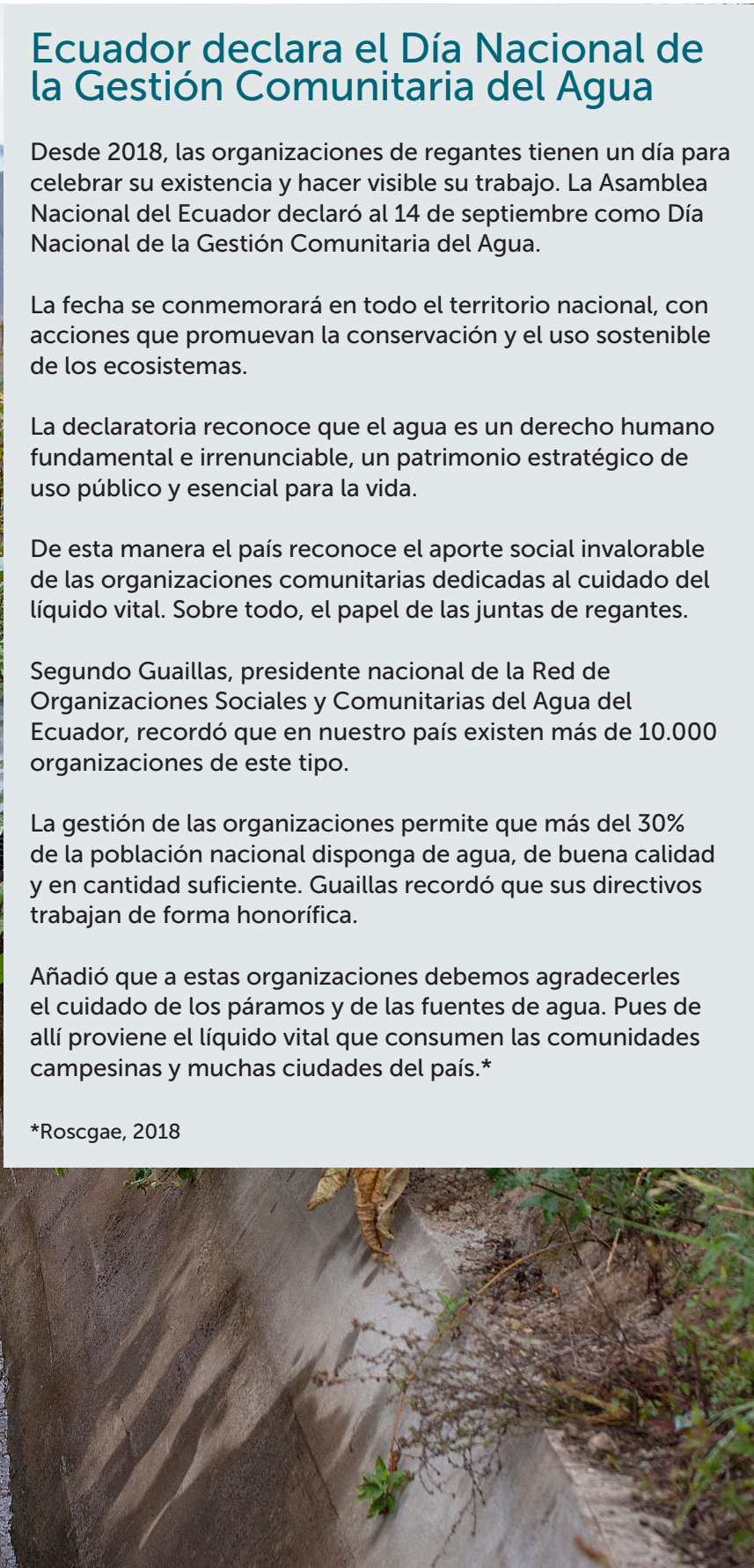
De esta manera el país reconoce el aporte social invaluable de las organizaciones comunitarias dedicadas al cuidado del líquido vital. Sobre todo, el papel de las juntas de regantes.

Segundo Guailas, presidente nacional de la Red de Organizaciones Sociales y Comunitarias del Agua del Ecuador, recordó que en nuestro país existen más de 10.000 organizaciones de este tipo.

La gestión de las organizaciones permite que más del 30% de la población nacional disponga de agua, de buena calidad y en cantidad suficiente. Guailas recordó que sus directivos trabajan de forma honorífica.

Añadió que a estas organizaciones debemos agradecerles el cuidado de los páramos y de las fuentes de agua. Pues de allí proviene el líquido vital que consumen las comunidades campesinas y muchas ciudades del país.*

*Rosgae, 2018





ACTIVIDAD 4

En grupos de trabajo de entre cinco o seis personas los participantes comparten casos sobre temas relacionados a algún proceso administrativo en una organización de regantes y lo presentan al grupo. Pueden ser casos relacionados a la paralización del sistema, a la morosidad de los usuarios, a la dificultad para actualizar el catastro, etc.

El siguiente paso de la actividad será analizar al menos dos casos respondiendo a estas preguntas:

1. Frente a ese problema o caso ¿Qué procesos administrativos se siguieron?
2. ¿Los procesos administrativos ayudaron a la solución del problema?
3. Si no ayudaron ¿qué cambios proponemos hacer a los procesos?

Anoten los procesos seguidos y los procesos que sugieren cambiar en un papelote.

En plenaria compartan lo trabajado con todo el grupo.

La evaluación permite mejorar el funcionamiento

La organización de regantes debe preguntarse cómo está funcionando, evaluar los procedimientos que sigue, determinar en qué está fallando y realizar propuestas de cambio.

Cuando implantamos algunos cambios, también es necesario evaluar los resultados para saber si los cambios han mejorado la eficiencia en el uso de los recursos.

Una vez ejecutada una tarea debemos evaluar los resultados y así conocer los problemas que encontramos. Para ello, conviene hacer las siguientes preguntas:

¿Cuántos días ha dejado de operar el sistema?, ¿cuáles fueron las causas para que el sistema suspenda el servicio?, ¿fueron causas naturales, económicas o humanas?, ¿cuál es el grado de satisfacción de los usuarios?

¿Hemos logrado que la tarifa cubra los costos de operación y mantenimiento?, ¿cuál es el porcentaje de morosidad que tenemos?, ¿cumple el directorio su papel?, ¿cumplen su trabajo las personas contratadas?



Los resultados de esta evaluación deben ser analizados por el directorio. Así es posible determinar en qué área y en qué proceso se producen más inconvenientes y plantearse alternativas de solución o nuevos procesos administrativos que mejoren el servicio.

¿Cómo actualizar el manual administrativo?

Un manual se puede actualizar siempre que sea necesario. Por ejemplo, cuando se han producido mejoras en la infraestructura o cuando la organización de regantes ha pasado del riego convencional al tecnificado. También es un buen momento para actualizar el manual cuando se han incorporado nuevos procesos de administración.

Los resultados de esta evaluación deben ser analizados por el directorio. Así es posible determinar en qué área y en qué proceso se producen más inconvenientes y plantearse alternativas de solución.

Un modo de actualizar el manual en temas de procesos administrativos es analizar los problemas y proponer cambios en los procesos.

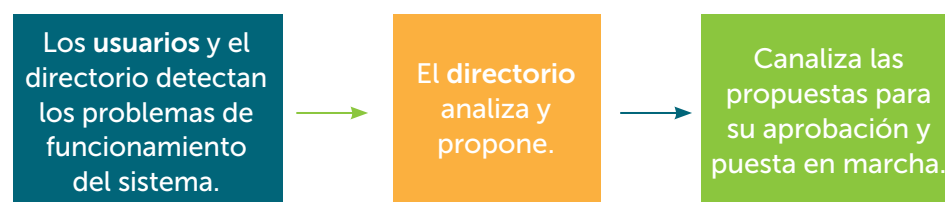
El modelo de estatutos entregado por la SENAGUA a las organizaciones de regantes dice que los usuarios podrán proponer acciones y medidas para mejorar el servicio de riego. La disposición consta en el artículo de los derechos y deberes de los consumidores. Muchas veces los usuarios no hacen uso de este derecho y se limitan a protestar y a señalar lo que está mal, pocas veces generan propuestas de cambio. Esto

ocurre sobre todo en organizaciones de regantes cuyos socios no se han capacitado.

También sucede que el derecho de los usuarios a pedir sugerencias y cambios no se cumpla porque en la directiva no hay la suficiente apertura para escuchar las opiniones de los socios, o cuando no existen los medios para canalizar las propuestas.

El directorio debe reaccionar ante las quejas presentadas y con la evaluación periódica de resultados proponer acciones de cambio.

La socialización de las propuestas de cambio



Las propuestas para solucionar los problemas o mejorar los procesos administrativos deben socializarse en diferentes espacios, sobre todo en las reuniones del directorio y las asambleas generales, según el tipo de proceso que se evalúa y las personas involucradas.

Un caso de actualización del padrón de usuarios nos servirá de ejemplo.

Una organización de regantes enfrenta la siguiente dificultad: el padrón de usuarios no se actualiza a tiempo, cuando se produce la venta de un terreno. Esto genera confusiones administrativas.

Al constatar el problema, el directorio propone una directriz. Establece que el usuario que vende un terreno debe comunicarlo al presidente de la organización de regantes en un oficio.

En ese documento deben constar los datos del nuevo propietario y la extensión del terreno vendido. La propuesta se socializa en una asamblea general.

La socialización tiene tres momentos:

- Se exponen el problema y la propuesta
- Las personas involucradas realizan observaciones y sugerencias
- Se aprueba o no la propuesta, en una votación. Si es aprobada se pondrá en marcha. Si es negada, no se producirán cambios.

Las propuestas para el mejoramiento de los procesos administrativos deben probarse, como en el siguiente ejemplo:

El presidente de la organización detecta que los materiales que se emplean para el mantenimiento de la infraestructura se compran siempre al mismo proveedor y constata que en el mercado se pueden encontrar los mismos materiales a menor precio.

Se propone un nuevo proceso para adquirir bienes. Se redacta la propuesta, se socializa, se aprueba y se pone en marcha. Veámoslo en el siguiente esquema:

Proceso anterior de adquisiciones	Nuevo proceso de adquisiciones
Antes, el tesorero de la organización de regantes realizaba la adquisición directa de materiales (tubos, pegas, cemento etc.). Lo hacía en la primera ferretería que encontraba, sin garantías de calidad. Y sin buscar lo mejor y más económico.	Carta de invitación a proveedores, con el detalle de las especificaciones técnicas requeridas. Recepción de propuestas y elaboración de cuadro comparativo. Acta de calificación: Se debe invitar a al menos tres ferreterías y a un máximo de seis, a presentar sus propuestas económicas.

Antes de poner en marcha la nueva propuesta, debemos tomarnos un tiempo, el suficiente para evaluar los resultados de manera crítica,

para revisar si se ha superado el problema, y si ha mejorado el manejo administrativo de la organización.

Es importante que haya indicadores para poder evaluar. Así es posible comparar la situación anterior y la actual. Si seguimos el ejemplo anterior, podemos verificar si se ha producido un ahorro de dinero en la adquisición de bienes, si hubo una reducción de costos al permitir que varios proveedores compitan en igualdad de condiciones. Estos serían los indicadores.

Cuando se hacen cambios en los procesos administrativos debe hacerse también la socialización. Así los usuarios están enterados de los cambios y las razones para hacerlos.

Se recomienda hacer un estimado del porcentaje ahorrado por la organización. En la asamblea general, el directorio informará a los usuarios sobre esa reducción de gastos, y todos podrán constatar el beneficio de haber incorporado un nuevo procedimiento de adquisición de bienes.

Por ejemplo, se puede poner en conocimiento de los socios que se ha producido un ahorro del 20% en la compra de materiales. Además, informar sobre las ventajas a futuro de contar con un registro de proveedores. Y con un sistema de selección en base a precio y calidad.

Si los nuevos procesos cuentan con una evaluación positiva, el directorio los incorporará en el manual administrativo de la organización.

Como sabemos, un directorio está en funciones por el lapso de dos años. Es recomendable que al final de cada período se revisen los procesos, se evalúen los problemas y se propongan cambios.

En pocas palabras

Los procesos administrativos deben estar en evaluación permanente. Esta evaluación la pueden hacer los usuarios y los directivos.

Cuando se hacen cambios en los procesos administrativos debe hacerse también la socialización. Así los usuarios están enterados de los cambios y las razones para hacerlos.

Cuando se evalúan los procesos se pueden hacer cambios para mejorarlos. Estos cambios deben reflejarse en el manual administrativo.

Un manual no debe hacerse desde una oficina. Debe contar con los aportes de dirigentes y socios de la organización. Los administradores deben estar dispuestos a recibir críticas, pero al mismo tiempo deben invitar a los socios a ser parte de la solución a través de la presentación de propuestas. Esas propuestas deben ser probadas y aceptadas.



Bibliografía

Andeantech.

(2018). *Investigación para la identificación y caracterización de la población objetivo del programa de formación a gestores y administradores, en el marco de la Escuela Nacional de Irrigación Productiva*. Quito: Subsecretaría de Irrigación Parcelaria.

Dinámicas Grupales.

(s.f.). Recuperado el 7 de junio de 2019, de Dinámica grupal Cruzar el Río:
<https://dinamicasgrupales.com.ar/dinamicas/conocimiento/dinamica-cruzar-rio/>

Junta de Aguas Acequia Pimanpiro.

(s.f.). *Junta de Aguas Acequia Pimanpito*. Recuperado el 7 de junio de 2019, de
<https://www.facebook.com/juntadeaguasacequiadepimampiro>

Llerena, L., Sánchez, R. Z., Sánchez, B., & H., V.

(julio de 2017). *Revista digital de Medio Ambiente "Ojeando la agenda"*. Recuperado el 7 de junio de 2019, de La administración de las Juntas de Agua de Riego: factor clave para la: <https://mirevistadigital.files.wordpress.com/2017/07/rev-juntas-agua.pdf>

Roscgae.

(2018). *Ecuador declara el 14 de septiembre como día nacional de la gestión del agua*. Recuperado el 7 de junio de 2019, de <http://roscgae.blogspot.com/2018/10/ecuador-declara-14-de-septiembre-dia.html>

Subsecretaría de Irrigación Parcelaria Tecnificada - Proyecto PIT.

(2017). *Manual AOM, del Sistema de Riego el Marco*. Quito: Subsecretaría de Irrigación Parcelaria Tecnificada .

Subsecretaría de Irrigación Parcelaria Tecnificada.

(2017). *Sistematización del material de capacitación recogido en talleres, recorridos y entrevistas efectuados en la región Costa, para incorporarlos en el programa de nacional de capacitación a usuarios, de la Escuela Nacional de Irrigación Productiva*. Quito: Subsecretaría de Irrigación Parcelaria Tecnificada.



UNIDAD 2



© MAG

¿Qué nos proponemos en esta unidad?

- Formular proyectos que resuelvan los problemas que surgen en la organización de regantes.
- Definir cuál es la mejor manera de presentar esos proyectos ante una institución pública o de apoyo.
- Organizar su ejecución, seguimiento, evaluación y rendición de cuentas.



LA ELABORACIÓN DE PROYECTOS PARA UNA ORGANIZACIÓN DE REGANTES

Byron Jaramillo

¿Qué temas vamos a tratar?

- Los pasos para elaborar proyectos.
- La identificación de los problemas que afectan a una organización de regantes y su priorización.
- La elaboración de objetivos.
- El planteamiento de metas.
- Los recursos que el proyecto necesita y los tiempos.
- El seguimiento, evaluación y rendición de cuentas.



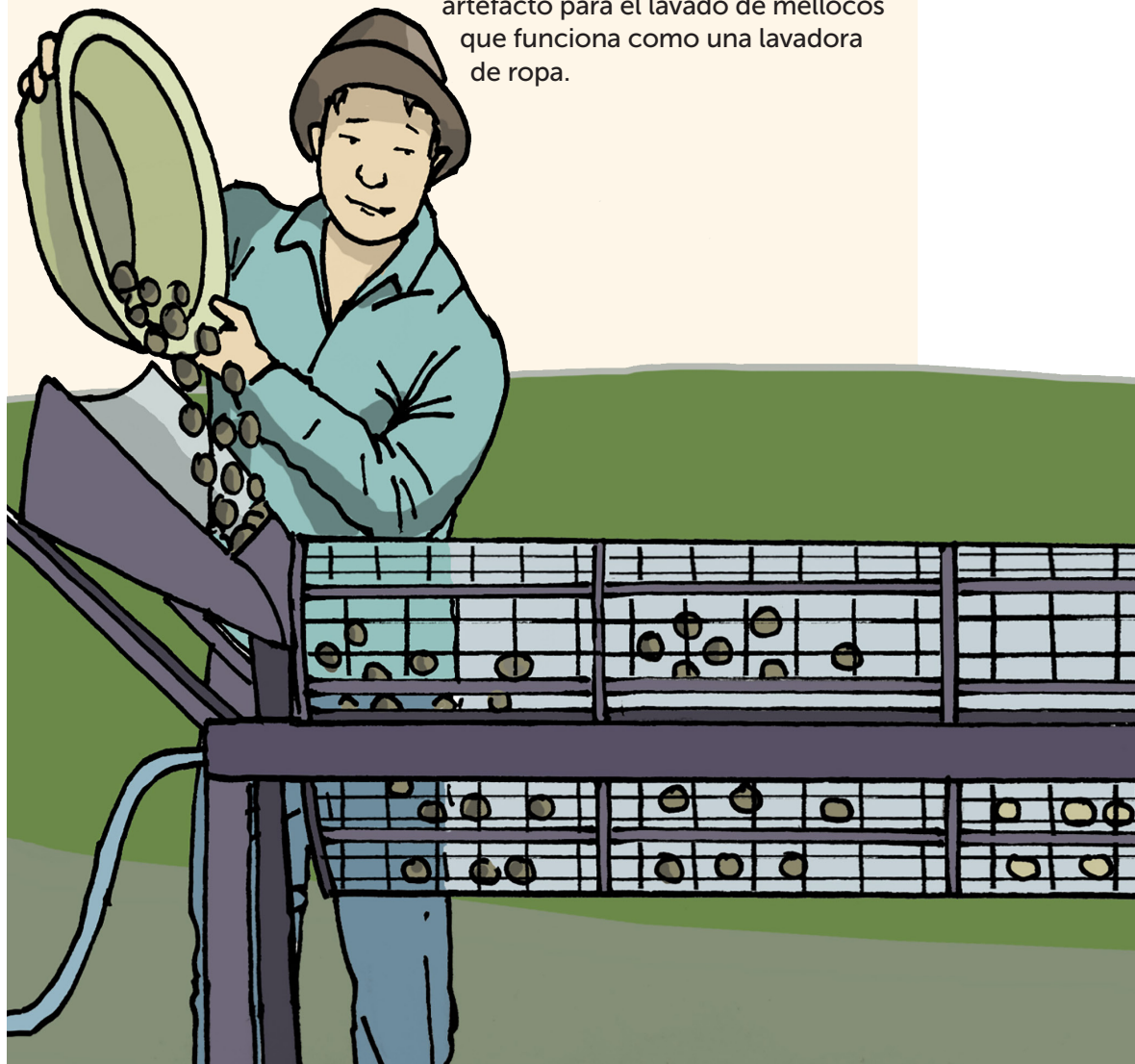
CAPÍTULO 1

Identificar los problemas que nos afectan

La máquina lavadora de mellocos

En la comunidad Cuatro Esquinas, en Guano (Chimborazo), existe un canal de riego que no cuenta con la cantidad ni la calidad de agua necesaria para lavar los mellocos recién cosechados. Si los mellocos llegan sin lavar al mercado, los clientes prefieren no comprarlos.

Ángel Olmedo Ushca Ushca es un productor de mellocos de ese cantón. Después de mucha reflexión, don Ángel encontró una creativa solución a su problema. Con mucho ingenio ideó un artefacto para el lavado de mellocos que funciona como una lavadora de ropa.



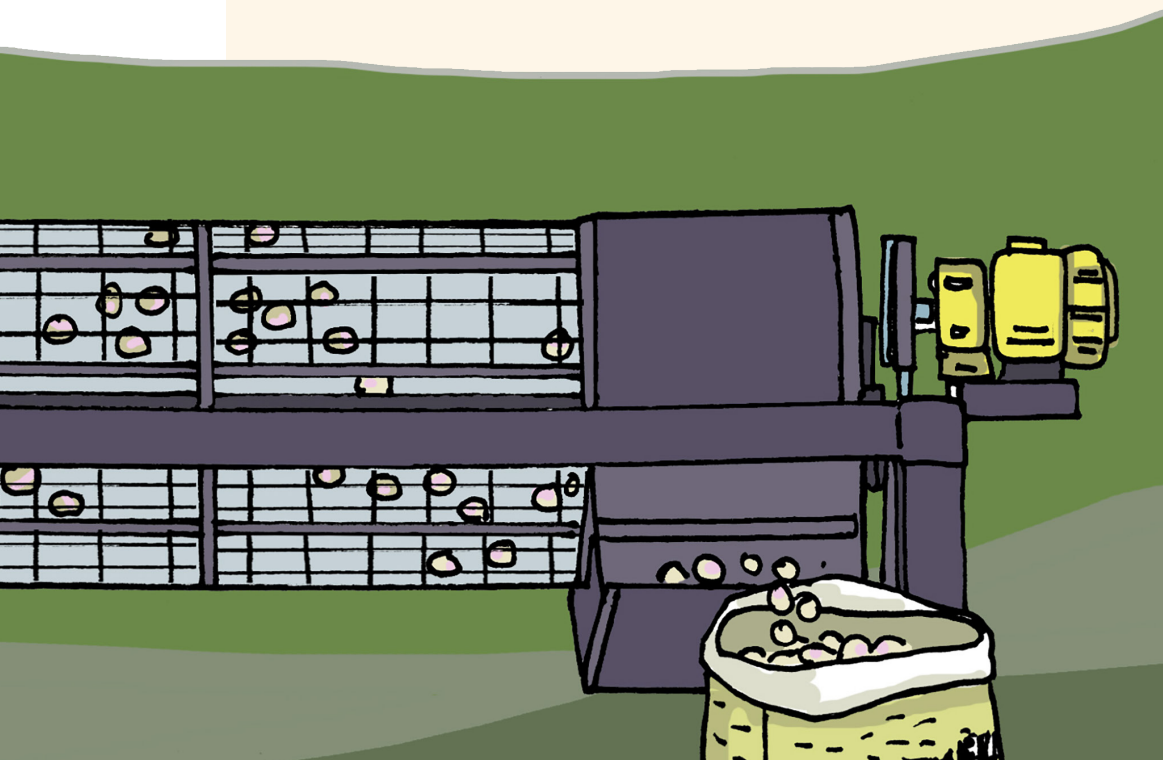
© MAG



El artefacto consiste en una canastilla que se coloca sobre una sencilla estructura de madera. La canastilla está cubierta con una malla metálica. Los mellocos se colocan dentro de la canastilla. Esta gira, mientras el agua cae dentro. Después de unas cuantas vueltas, los mellocos salen limpios.

Lavar el producto en el río tomaba mucho tiempo. Una cosecha de 20 sacos requería hasta de tres horas. La lavadora de mellocos realiza ese trabajo en apenas 45 minutos. Y el agua residual sirve para regar los sembradíos.

Don Ángel pertenece a la Federación de Organizaciones Indígenas de las Faldas del Chimborazo. Su finca está ubicada en la parroquia San Andrés. Hace tres años, participó en el concurso Cultivainnovación, en la categoría Manejo de Agua para Riego. Obtuvo uno de los premios, gracias a su invento. El concurso fue convocado por la Fundación Heifer Ecuador. (Heifer Ecuador, 2015)



ACTIVIDAD 5

Primera parte

En parejas discutan unos minutos sobre la historia anterior
¿Qué problema había en la comunidad Cuatro Esquinas?
¿Cómo solucionaron el problema?

Segunda parte

Cada participante responde a esta pregunta

¿Qué problemas tiene su organización de regantes?

Cada problema se escribe en una tarjeta. Cada tarjeta tendrá máximo tres líneas, se escribirá de la manera más clara posible.
Se entregan las tarjetas al capacitador, él las lee y las organiza por temas.

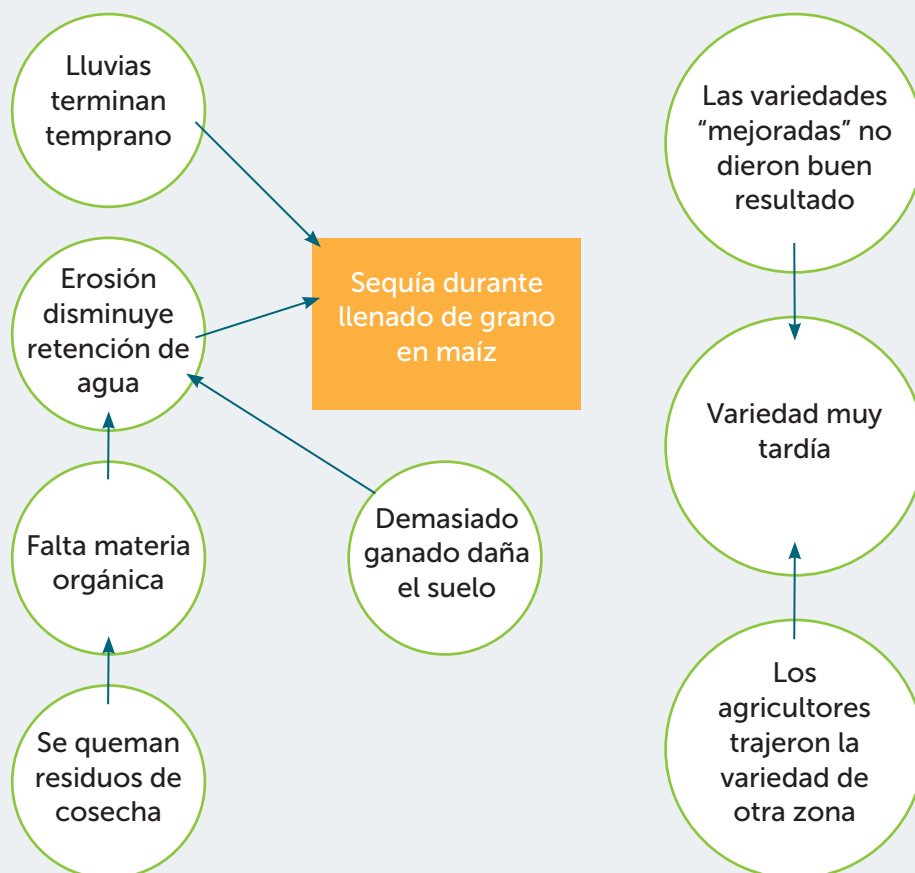


Si los participantes están de acuerdo, las tarjetas repetidas pueden retirarse. Ninguna de las tarjetas sale del papelote si no hay consenso. Se hace una reflexión colectiva sobre el listado de problemas que resulta de la actividad.

Tercera parte:

Árbol de problemas diagrama de causas y efectos

Árbol de problemas



En plenaria se discute en lluvia de ideas sobre cuál de los problemas anteriores es importante. Se pone esa tarjeta en centro del papelote. Se analizan las tarjetas construidas colectivamente para ver si alguna de ellas aporta a identificar las causas de ese problema. Si no es así se dan ideas sobre las causas y el capacitador anota en tarjetas.

Se revisan todas las tarjetas que no han podido ser ubicadas, para ver si tienen relación con las tarjetas ya colocadas. Al final se debe obtener un árbol de problemas y junto con el capacitador se discute cómo se armó este árbol y si les parece de utilidad.

De la invención familiar a la colectiva

Don Ángel Ushca, el inventor de la máquina de mellocos encontró una solución a un problema que restaba calidad a su producto. El asunto que le quitaba el sueño era cómo llevar al mercado un melloco limpio y en buenas condiciones de higiene, sin que eso aumente el costo por consumo de agua.

En el Plan Nacional de Desarrollo Toda una Vida hay también orientaciones claras para la agricultura y se pone énfasis en el camino para lograr la soberanía alimentaria y el desarrollo rural integral.

De ahí le surgió la idea de construir la lavadora de mellocos, un invento que fue premiado en un concurso sobre las mejores prácticas de ahorro de agua entre las familias campesinas.

El invento de don Ángel muestra cómo una idea creativa puede mejorar las condiciones de vida de una familia o de una comunidad. El llamado Plan Nacional de Desarrollo Toda una Vida, incentiva acciones semejantes, en todos los niveles, se trata de un documento que orienta las actividades económicas del país.

En el Plan Nacional de Desarrollo Toda una Vida hay también orientaciones claras para la agricultura y se pone énfasis en el camino para lograr la soberanía alimentaria y el desarrollo rural integral.

La soberanía alimentaria es el derecho de los pueblos y países a definir su política agraria y alimentaria. Es el derecho a priorizar la producción agrícola local para la alimentación. También es el derecho de los campesinos a la tierra, el agua, las semillas y el crédito. (Vía Campesina, 2003)

Una legislación para el riego

Otros documentos orientan las actividades agrícolas en nuestro país, en particular el riego. El Plan Nacional de Riego y Drenaje (2012-2027) describe las funciones del Ministerio de Agricultura y Ganadería, de la Secretaría Nacional del Agua (SENAGUA) y de los gobiernos autónomos descentralizados.

A su vez, el Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización (COOTAD) fija las competencias de los gobiernos autónomos provinciales en esta materia.

Detengámonos en las funciones de los gobiernos autónomos provinciales. El COOTAD señala que deben:

- Planificar, construir, operar y mantener los sistemas de riego.
- Actuar en concordancia con el Plan Nacional de Riego y Drenaje.
- Coordinar sus acciones con la SENAGUA, las organizaciones comunitarias y las parroquias rurales.



- Desarrollar planes de ordenamiento y desarrollo territorial, además de planes de riego.

Por esta razón, proyectos que elaboren las organizaciones de agua deben estar en sintonía con esos planes.

Veamos un resumen de lo expuesto en el siguiente gráfico.

El sistema nacional de planificación del riego



La planificación

Planificar es definir lo que queremos hacer para conocer con alguna certeza, dónde estaremos en el futuro. Para ello, partimos de la realidad actual. Pero el futuro dependerá, en alguna medida, de las decisiones que tomemos hoy.

Al planificar intentamos alcanzar a futuro nuestras metas. Planificar nos ayuda a formular objetivos razonables con los recursos disponibles.

Planificar permite:

- Establecer nuestros objetivos.
- Desarrollar las ideas.
- Movilizar los recursos necesarios.
- Concretar nuestros objetivos en planes, programas y proyectos.

En Imbabura, por ejemplo, varias comunidades preocupadas por la nutrición de sus hijos, decidieron sembrar mellocos, amaranto, maíz. Diversificar sus productos para que los niños y niñas tengan variedad de alimentos y una dieta sana y nutritiva. Este esfuerzo empezó por identificar el problema: era necesario mejorar la calidad de la alimentación de los niños de varios cantones.





© MAG

Los Arrayanes – Imbabura. Campesinas indígenas trabajan en un huerto familiar instalado gracias a que ahora cuentan con un sistema de riego parcelario.

De allí surgió la idea de introducir nuevos cultivos en las parcelas de las comunidades agrícolas. Comenzó una planificación y la elaboración de un proyecto.

Solucionar el problema de nutrición llevó a estas comunidades aún más lejos, pues consiguieron colocar sus excedentes en mercados locales y nacionales.

Los proyectos

Un proyecto es toda acción social, individual o grupal, destinada a producir cambios en la realidad. Un proyecto permite alcanzar objetivos, anhelos, sueños. Es el camino que nos muestra a dónde queremos llegar.

Un proyecto puede ser la oportunidad para desarrollar una serie de actividades creativas, es la posibilidad de trabajar en equipo, el espacio para alcanzar una visión común en acuerdo con todos.

Los proyectos no solucionan todos los problemas, pero permiten que las personas tomen las riendas de la situación en que se encuentran.

En una organización de riego, un proyecto debe contar con la participación de varios actores:

- La población beneficiaria y sus necesidades.
- Los donantes que financian el proyecto.



- Los socios institucionales que comparten su ejecución.
- La organización que diseña y gerencia el proyecto.
- La institucionalidad local y territorial, con sus objetivos de desarrollo.

Cómo delimitar el problema

Hemos dicho que los proyectos permiten solucionar problemas. Detengámonos a pensar por un momento... ¿qué es un problema?

Un problema es una situación negativa que afecta el desarrollo de las actividades humanas y que es sentida por un grupo. Esa situación puede ser cambiada o enfrentada en el corto o mediano plazo.

Los problemas sociales se identifican haciendo un diagnóstico. Es decir, un análisis de la realidad social, cultural, ambiental y económica de una zona. En el diagnóstico se identifican y se priorizan los problemas y se plantean soluciones. Un diagnóstico participativo requiere de un facilitador. Una persona que conduzca las conversaciones, diálogos o entrevistas sin imponer su punto de vista.

Planificar es definir lo que queremos hacer para conocer con alguna certeza, dónde estaremos en el futuro. Para ello, partimos de la realidad actual. Pero el futuro dependerá, en alguna medida, de las decisiones que tomemos hoy.

Momentos en la elaboración de un proyecto

Estos son los distintos momentos en la elaboración de un proyecto:

- Identificamos los problemas
- Los priorizamos
- Planteamos posibles soluciones
- Establecemos unos plazos
- Definimos los recursos que necesitamos

Dicho de otro modo:

- Comenzamos por identificar los problemas, les damos una prioridad y pensamos en posibles soluciones.
- Transformamos las posibles soluciones en objetivos.
- Pensamos en unas metas medibles que nos permitan llegar al objetivo



- Decidimos los recursos que vamos a emplear.
- Definimos un tiempo de ejecución del proyecto
- Describimos cómo nos organizaremos para su ejecución, seguimiento, evaluación y rendición de cuentas.

Características de un proyecto

Un proyecto debe tener las siguientes características:

- Guardar coherencia con las políticas locales, regionales y nacionales.
- Usar tecnologías y recursos que puedan renovarse localmente.
- Respetar los valores socioculturales de sus participantes.
- Contar con una organización capaz de gestionarlo.

Los problemas sociales se identifican haciendo un diagnóstico. Es decir, un análisis de la realidad social, cultural, ambiental y económica de una zona. En el diagnóstico se identifican y se priorizan los problemas y se plantean soluciones.

- Lograr que sus beneficios se puedan ver a largo plazo.
- Favorecer una superación de las diferencias de género y la reducción de las desigualdades entre hombres y mujeres.
- Observar la protección del medio ambiente.

Un proyecto debe construirse con tres atributos:

Coherencia: Significa que propone soluciones posibles de ser alcanzadas.

Legitimidad: Significa que los afectados deben identificar el problema y proponer participativamente su solución.

Compromiso: Significa que los participantes se apropian del proyecto y se comprometen a impulsarlo. Es una condición para la participación de las personas implicadas.

Un proyecto construido con coherencia (metas posibles de ser alcanzadas), legitimidad (participación de los actores locales) y compromiso (empoderamiento de los involucrados), alcanza los objetivos y metas que se plantea.

Una vez identificados los problemas, las propuestas y las soluciones, las organizaciones de regantes pueden acercarse a entidades del gobierno central o local, y pedir apoyo para la formulación y ejecución de proyectos.





© MAG

La Cuca – El Oro. Dirigentes del sistema de riego parcelario dialogan respecto a la administración de la organización.

En pocas palabras

El Plan Nacional de Desarrollo Toda una Vida traza los grandes objetivos del país. Uno de esos objetivos es lograr el desarrollo en las zonas rurales a través de la producción agrícola y así garantizar la Soberanía Alimentaria.

El Plan Nacional de Riego y Drenaje (2012-2027) describe las funciones del MAGAP y de SENAGUA. El COOTAD fija las competencias de los gobiernos autónomos descentralizados (GADs).

Los GADS deben coordinar los planes de riego con SENAGUA y las organizaciones comunitarias. Deben también desarrollar planes provinciales de riego.

Planificar es definir lo que queremos hacer para conocer con alguna certeza, dónde estaremos en el futuro.

EL diseño de un proyecto deber ser participativo, requiere en primer lugar de la identificación y priorización de problemas. Para ello se hace un diagnóstico.

Los siguientes pasos de un proyecto son plantear soluciones, establecer plazos y definir recursos.

Un proyecto debe ser coherente y legítimo y debe contar con el compromiso de todas las personas implicadas.

CAPÍTULO 2

Construir un proyecto, paso a paso

Un problema en el sistema de riego Cuatro Esquinas- Tاهualag

En el cantón Guano, en la parroquia San Andrés, 118 familias de regantes ven limitadas sus actividades agrícolas debido a la falta de agua.

Las familias pertenecen al sistema de riego Cuatro Esquinas- Tاهualag. El problema se extiende a un total de 35,8 hectáreas y se produce debido a una reducción del caudal. De 27 litros por segundo, ha pasado a la mitad (14,7). Sin que se conozcan por el momento las causas.



© MAG





ACTIVIDAD 6

En este capítulo, nos proponemos elaborar un proyecto para solucionar este problema. Iremos paso a paso.

Matriz de priorización de problemas							
Problema	Sequía	Plagas	Malezas	Costo abono	Falta tierra	Falta riego	Erosión suelo
Sequía		Sequía	Sequía	Costo abono	Sequía	Sequía	Sequía
Plagas			Plagas	Costo abono	Falta tierra	Falta riego	Plagas
Malezas				Costo abono	Falta tierra	Falta riego	Malezas
Costo abono					Costo abono	Costo abono	Costo abono
Falta tierra						Falta tierra	Falta tierra
Falta riego							Falta riego
Erosión suelo							

→ Línea de problemas horizontal

→ Entre los problemas sequía y plagas, es más importante la sequía y se anota aquí

→ Línea de problemas vertical

Problema	Frecuencia	Rango
Sequía	5	2
Plagas	2	5
Malezas	1	6
Costo abono	6	1
Falta tierra	4	3
Falta riego	3	4
Erosión suelo	0	7

Primera parte

Trabajo en plenaria.

El capacitador presenta al grupo la tabla anterior y explica la forma en que se priorizaron los problemas en el Sistema de Riego Cuatro Esquinas – Tualag. Como se ve en la ilustración, la comunidad definió siete problemas. Esos siete problemas se ponen tanto en la línea horizontal, como en la línea vertical. Para priorizar se comparan dos problemas. Se selecciona el primer problema de la línea vertical: sequía y se selecciona el segundo problema de la línea

horizontal: plagas. Se pregunta a la Asamblea o al colectivo que está priorizando los problemas:

¿qué problema les parece más importante? o ¿cuál debería ser resuelto con más urgencia?

En este caso los usuarios del sistema señalaron que, entre la sequía y las plagas, es más urgente e importante la sequía. Así que anotaron sequía en el recuadro que está entre los dos problemas.

Siguieron el análisis comparando sequía (primer problema de la línea vertical) con el tercer problema (de la línea horizontal) que es maleza. Entre la sequía y la maleza es más importante y urgente resolver la sequía. Se anota en el recuadro que corresponde y se sigue así hasta terminar de comparar todos los problemas de la tabla. Finalmente, se cuenta cuantas veces aparecen los problemas en la tabla. Cuando un problema aparece más veces es más prioritario.

Segunda Parte

Trabajo en grupos.

Cada grupo va a seleccionar un sistema de riego sobre el que trabajarán. Harán un listado de problemas y los organizarán en una tabla elaborada en un papelote. Recuerden que el ejercicio consiste en lograr que todos los participantes estén de acuerdo con los problemas seleccionados. Luego harán el ejercicio de priorizar problemas. Finalmente presentarán su trabajo en plenaria.

Un proyecto es la respuesta a un problema

En términos generales, un proyecto contiene los siguientes elementos:

- Información básica: lugar y población afectada.
- Problema a enfrentar y posible solución.
- Objetivo y metas cuantificadas (en números).
- Principales actividades.
- Presupuesto estimado.
- Tiempo de ejecución.
- Organización para la ejecución.
- Seguimiento, evaluación y rendición de cuentas.



Para empezar a elaborar un proyecto damos prioridad a un problema frente a otros y, luego, vemos cuáles pueden ser las soluciones. Todo este proceso debe contar con la participación de todos los usuarios del sistema de riego parcelario tecnificado. En el siguiente esquema identificamos el problema, lo precisamos, buscamos sus causas y las soluciones.

Esquema problema - solución

Problema	Precisión	Causas	Soluciones
Es la descripción de una situación negativa que afecta el desarrollo de nuestras actividades.	¿A cuántas personas o familias afecta el problema? ¿En qué zona geográfica? ¿Cuáles son los posibles impactos en la población, en caso de no solucionarlo?	¿Por qué aparece el problema? Las causas pueden ser de tipo técnico, organizativo, legal, etc.	Formulamos ideas para eliminar las causas que originan el problema. Esas ideas deben poder ejecutarse en un plazo de dos a tres años. Y deben sugerir actividades concretas.

A continuación, vamos a utilizar el mismo esquema con el ejemplo del sistema de riego Cuatro Esquinas- Tualag.

Esquema causa – solución en el sistema de riego Cuatro Esquinas

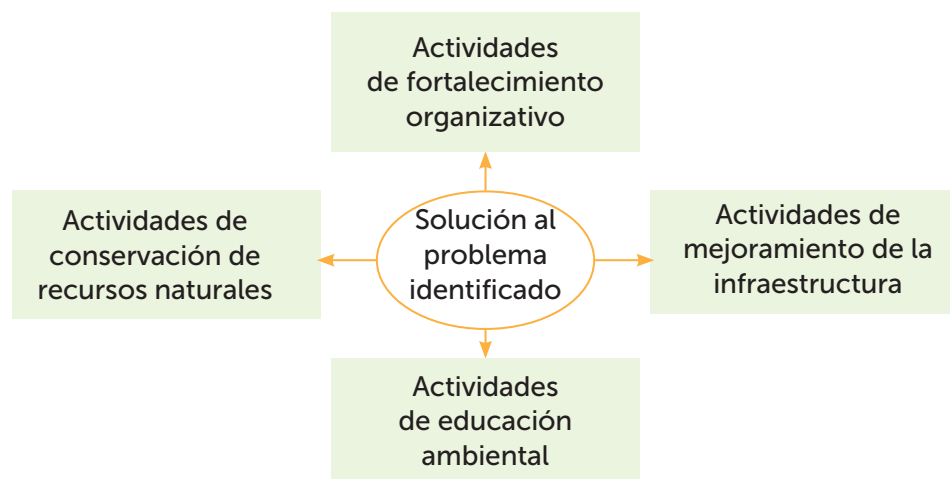
Problema	Precisión	Causas	Soluciones
Se registra un bajo caudal de agua en el sistema de riego Cuatro esquinas- Tualag.	118 familias de regantes están afectadas por la falta de agua.	La junta de regantes no está organizada, por lo que no están claros los roles y las responsabilidades en el manejo del sistema de riego.	Ajustar los estatutos, incluyendo la formación de comisiones, para enfrentar el problema que se presenta en el sistema de riego.
	El problema se extiende en 35,8 ha, pues del caudal adjudicado (27 litros por segundo) apenas fluye la mitad (14,7 litros por segundo).	De las 706 ha que conforman la zona de recarga hídrica, 20 hectáreas están erosionadas, esto afecta la disponibilidad de agua en la bocatoma.	Forestar con plantas nativas 20 hectáreas en la zona de recarga hídrica para enfrentar la erosión.



Problema	Precisión	Causas	Soluciones
Se registra un bajo caudal de agua en el sistema de riego Cuatro esquinas-Tahualag.	Esta situación limita las labores agrícolas de esas familias. El sistema se ubica en la parroquia San Andrés, comunidad Tahualag, del cantón Guano, en Chimborazo.	En tres sectores, de los 6 kilómetros del canal principal a cielo abierto, se requiere la instalación de tubería, con una longitud de 150 metros. Esto debido a la presencia de deslaves que interrumpen el paso del agua.	Instalar 150 metros de tubería para proteger el canal principal de la caída de tierra.
		Algunos usuarios arrojan desperdicios y desechos al canal principal y producen taponamientos en algunos puntos.	Desarrollar actividades de educación entre los regantes para evitar la contaminación del canal.

Ahora veamos la relación entre las actividades y el cumplimiento del objetivo.

Esquema general del proyecto



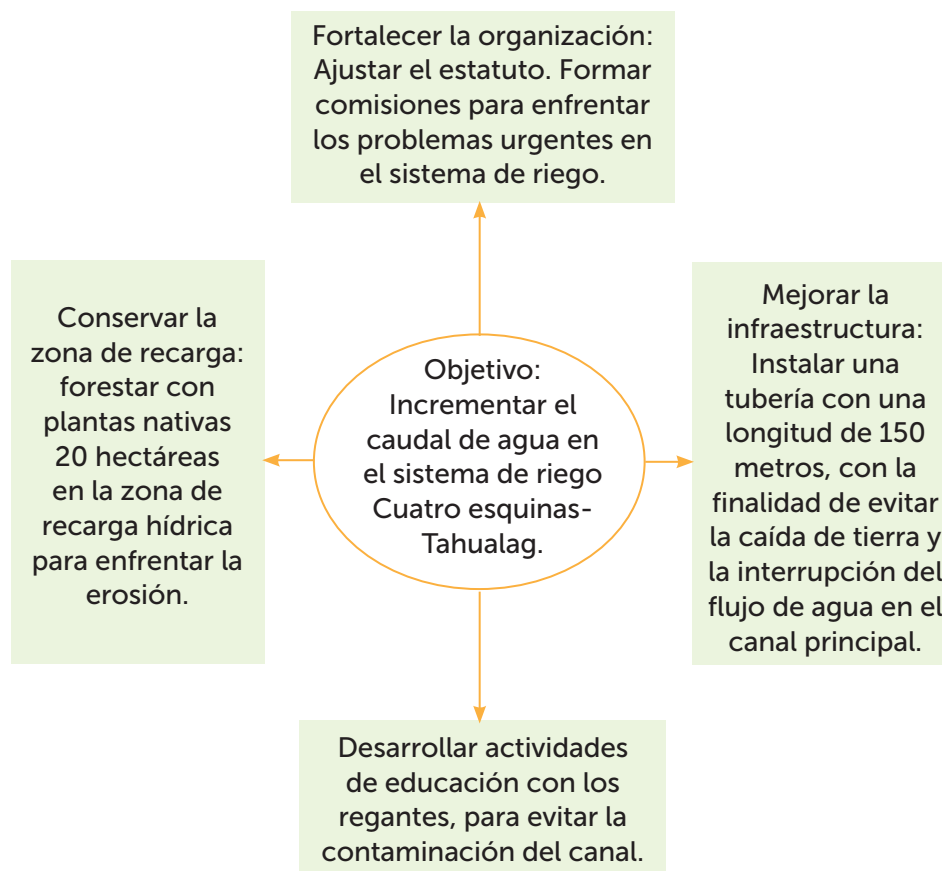
Un proyecto busca una solución integral y sostenible para un problema. Cuando decimos integral significa que comprende todos los aspectos, no solo uno. Cuando decimos sostenible nos referimos a que la solución se conserve, dure en el tiempo.

Por ejemplo, un proyecto integral y sostenible para mejorar la infraestructura de un sistema de riego, tiene también el cuidado del ambiente y en la preservación del agua.

Un proyecto bien estructurado favorecerá la educación ambiental de la gente involucrada, ampliará la capacidad de las organizaciones de riego para manejar eficientemente el agua y fortalecerá la organización.

En un proyecto, el problema inicial se transforma en un objetivo. En nuestro ejemplo, el problema es el bajo caudal de agua en el sistema de riego Cuatro Esquinas- Tualag. El objetivo es incrementar el caudal. Veamos el siguiente gráfico.

Esquema del proyecto Cuatro Esquinas- Tualag



Hemos agrupado las soluciones según varios criterios:

- La conservación ambiental
- El mejoramiento de la infraestructura
- El fortalecimiento organizativo
- La educación

Además de mejorar la infraestructura y cuidar el ambiente, este proyecto tratará de fortalecer la organización y de capacitar a los regantes.



Del objetivo y las metas, a las actividades

Un proyecto bien formulado sirve para solucionar o revertir el problema con acciones concretas.

Una vez que se especifica el objetivo (solución al problema) y se identifican las soluciones, es el momento de pensar en metas y actividades. Establecer las metas significa que vamos a cuantificar el objetivo.

Las actividades deben tener una secuencia, un orden lógico, en cada actividad vamos a identificar los recursos para concretarla.

El siguiente esquema muestra cómo construir las metas y actividades:

Objetivo	¿Por qué se lleva a cabo el proyecto? Debemos describir lo que queremos lograr una vez finalizado el proyecto. Es decir, la solución del problema.
Metas	¿A qué se compromete el proyecto? ¿Cuál es el objetivo en números? ¿Cómo podemos medir el cumplimiento del proyecto?
Actividades	¿Cuáles son los pasos concretos que se tienen que realizar para alcanzar el resultado?

Como vemos, si se cumplen las actividades se alcanzan las metas propuestas. Una vez alcanzadas las metas, se logra el objetivo. Cuando logramos el objetivo, solucionamos el problema que afecta a la población. Volvamos a nuestro ejemplo:

Esquema objetivo, metas y actividades del proyecto Cuatro Esquinas- Tualag

Objetivo	Incrementar el caudal de agua en el sistema de riego Cuatro Esquinas-Tahualag			
Grupo de actividades	Fortalecimiento organizativo	Mejoramiento de la infraestructura	Conservación de la zona de recarga	Educación ambiental
Metas. Planteamos una por cada grupo de actividad. La escribimos como un resultado ya alcanzado.	Estatuto actualizado de la organización de regantes del sistema Cuatro Esquinas-Tahualag.	150 metros de tubería se han instalado en los sitios más vulnerables del canal principal.	20 hectáreas de la zona de recarga se han forestado con especies nativas.	50 regantes, de los 118 del padrón de usuarios, se educan para evitar la contaminación del agua.



Actividades	Convocar a la asamblea de regantes para identificar las necesidades de ajuste al padrón de usuarios.	Una comisión de regantes visitará a proveedores de tubería y materiales para pedir ofertas.	Una comisión de regantes visitará al gobierno autónomo provincial, para solicitar las plantas para la forestación.	Una comisión de regantes visitará el Ministerio de Ambiente y el gobierno autónomo provincial, para solicitar apoyo para la educación ambiental.
	Se convocará a la asamblea de regantes para aprobar los estatutos modificados.	Habrà una reunión de la directiva con técnicos, para definir mejor oferta.	Los técnicos visitarán la zona de recarga para determinar el sitio de las plantaciones.	Se organizará un taller de educación ambiental.
	Se harán las gestiones necesarias en la SENAGUA para aprobar el estatuto.	Se comprará y trasladarán los materiales al sistema de riego.	Se realizarán mingas para la siembra de plantas.	
		Se realizarán mingas para instalar la tubería.		

La elaboración del presupuesto

Una vez definidas las actividades del proyecto, se estructura el presupuesto. Este describe qué recursos se requieren para cumplir las actividades. Es una estimación de cuánto costaría ejecutar todas las acciones previstas y de las fuentes de financiamiento.

Para elaborar el presupuesto se utiliza el siguiente esquema:

Presupuesto del proyecto

Presupuesto					Aportes	
Actividades/ rubros	Unidad	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total	Externo	Local
Subtotal actividades						
Ejecución del Proyecto						



Persona que administra						
Movilización para realizar las gestiones (pasajes y combustible)						
Materiales (papelería)						
Reuniones trimestrales de la directiva para realizar el seguimiento						
Asamblea semestral de rendición de cuentas						
Asamblea Anual de evaluación						
Subtotal ejecución						
TOTAL						

El presupuesto se divide en dos partes. En la primera parte se consignan los recursos para las actividades operativas del proyecto, en la segunda, los recursos para su ejecución, seguimiento, evaluación y rendición de cuentas.

En el esquema debemos anotar:

- **La unidad de gasto.** En nuestro ejemplo, debemos adquirir la tubería para el canal de riego Cuatro Esquinas- Tahualag.
- **La cantidad.** Consignamos la cantidad que se requiere durante un mes.
- **El valor unitario de la unidad de gasto.** Por ejemplo, el costo de un metro de tubería.
- **El valor total.** Se obtiene de multiplicar el valor unitario por la cantidad de unidades requeridas. Por ejemplo, el costo de los 150 metros de tubería que se requieren en el canal de riego.

El esquema del presupuesto incluye columnas para diferenciar las fuentes de financiamiento. Para distinguir los aportes externos (Ministerio de Agricultura y Ganadería, la SENAGUA, gobierno autónomo provincial, cooperación internacional, etc.) y los propios.

Los aportes propios pueden ser en especie. Debemos enumerar la contribución en mano de obra, insumos y materiales. Pero todo debe ser transformado en valor monetario, como en el siguiente esquema.



Presupuesto para aumentar el caudal en el canal de riego Cuatro Esquinas-Tahualag

Presupuesto					Aportes	
Actividades y rubros	Unidad	Cant.	Valor unitario	Valor total	Externo	De la organización
Asamblea de regantes para identificar las necesidades de ajuste a los padrones.	Asamblea	1	100	100		100
Asamblea de regantes para la aprobación de los estatutos modificados.	Asamblea	1	100	100		100
Gestión en la SENAGUA para la aprobación de los estatutos.	Gestión de la comisión	1	20	20		20
Visita de la comisión de regantes a proveedores de tubería y materiales para pedir ofertas.	Gestión de la comisión	1	20	20		20
Reunión de la Directiva con los técnicos para definir mejor oferta.	Reunión	1	20	20		20
Adquisición y traslado de materiales al sistema de riego.	Metros de tubería	150	75	11.250	11.250	
	Alquiler del camión	1	200	200		200
Mingas para instalar la tubería	Minga	6	50	300		300
Visita de la comisión de regantes al Gobierno autónomo provincial para solicitar plantas.	Gestión de la comisión	1	20	20		20
Visita de los técnicos a la zona de recarga para determinar sitios de plantaciones.	Visita de los técnicos	1	50	50		50
Mingas para la siembra de plantas.	Plantas	40.000	0,25	10.000	10.000	
	Mingas	20	50	1.000		1.000
Visita de la comisión de regantes al Ministerio del Ambiente y al Gobierno provincial para solicitar apoyo para educación ambiental.	Gestión de la comisión	1	20	20		20
Taller de educación ambiental	Alimentación	50	5	250		250
	Materiales	50	5	250		250
Subtotal actividades				23.600	21.250	2.350
Ejecución del proyecto						
Administrador del proyecto	Salario/mes	12	100	1.200		1.200
Materiales (papelería)	Gastos/mes	12	20	240		240
Reuniones trimestrales de la Directiva para el seguimiento.	Reunión	4	20	80		80
Asamblea semestral de rendición de cuentas.	Asamblea	2	100	200		200
Asamblea anual de evaluación.	Asamblea	1	100	100		100
Subtotal Ejecución				1.820		1.820
TOTAL (actividades más ejecución)				25.420	21.250	4.170
%				100%	84%	16%



El monto que se requiere para aumentar el caudal en el sistema de riego Cuatro Esquinas-Tahualag suma 25.420 dólares. El proyecto se ejecutará en 12 meses.

Esa cantidad será financiada en un 84% con recursos externos (planta y tubería). Lo que suma 21.250 dólares. Mientras que la organización de regantes de Cuatro Esquinas-Tahualag aportará 4.170 dólares (el 16% restante).

El tiempo de ejecución del proyecto varía. Pero, por lo general, va de dos a tres años.

Una redacción clara facilita la aprobación del proyecto

Las instituciones públicas tienen su propio formato para la redacción y presentación de proyectos, es importante sujetarse a ellos. En general, incluyen los siguientes elementos:

La síntesis del proyecto. Se trata de responder de manera resumida a las siguientes preguntas: ¿qué proyecto queremos ejecutar?, ¿por qué queremos ejecutarlo?, ¿qué problema vamos a enfrentar?, ¿cuál es el área de influencia del proyecto?, ¿qué estrategias utilizaremos?, ¿en qué tiempo se va a ejecutar?, ¿quiénes son los principales actores?, ¿cuál es su rol?, ¿con qué recursos contamos?, ¿qué beneficios generará el proyecto?, ¿con qué herramientas de seguimiento y evaluación se medirá el desempeño?

El presupuesto se divide en dos partes. En la primera parte se consignan los recursos para las actividades operativas del proyecto, en la segunda, los recursos para su ejecución, seguimiento, evaluación y rendición de cuentas.

La estrategia de ejecución de las actividades. Se trata de saber con qué instituciones vamos a firmar convenios. Y ¿cuáles son las inversiones, insumos y materiales necesarios?

La viabilidad del proyecto. Se trata de responder quiénes son los beneficios tangibles e intangibles del proyecto en los aspectos: organizacional, técnico, económico-financiero y ambiental.

La organización para la ejecución del proyecto. Se trata de describir la estructura administrativa y de ejecución del proyecto, saber claramente quién es quién e indicar las responsabilidades.

El tamaño del equipo. El equipo de trabajo depende de las actividades programadas. Debemos incluir solo el número de personas indispensables, con pocos integrantes, iremos más despacio. A su vez, el compromiso individual disminuye cuando el equipo es más numeroso.

Un equipo de tamaño adecuado se puede reunir fácilmente y con la frecuencia requerida y comunicarse con mayor facilidad y frecuencia.

En general, la escritura del documento del proyecto deberá contener las siguientes partes:





© MAG

Peribuela – Imbabura. Asamblea de usuarios de la organización de riego parcelario para definir las características de su sistema.

- Información básica: lugar, población afectada.
- Problema a enfrentar.
- Solución, expresada en objetivo y meta cuantificada.
- Principales actividades.
- Presupuesto estimado.
- Tiempo ejecución.
- Organización para la ejecución, seguimiento, evaluación y rendición de cuentas.

Cuando la redacción del proyecto ha culminado, es importante darle un nombre, que deberá expresar su intencionalidad. Finalmente, es necesario hacer un análisis de la coherencia del proyecto, respondiendo a las siguientes preguntas:

- ¿Contribuyen las actividades propuestas a enfrentar las causas del problema sentido por la población?
- ¿Es posible alcanzar las metas en el plazo de ejecución establecido y con los recursos previstos?
- ¿Está la población beneficiada comprometida con su ejecución?



Una síntesis del proyecto Cuatro Esquinas-Tahualag

Ahora vamos a hacer una síntesis del proyecto para aumentar el caudal del sistema de riego Cuatro Esquinas- Tahualag.

Información básica, lugar y población afectada. El sistema Cuatro Esquinas se ubica en la parroquia San Andrés, en la comunidad Tahualag, del cantón Guano, en la provincia de Chimborazo. Involucra a 118 familias de regantes. El sistema tiene 35,8 hectáreas de riego.

El problema a enfrentar. Existe un bajo caudal de agua en el sistema de riego Cuatro esquinas- Tahualag. El caudal adjudicado es de 27 litros por segundo, pero en la práctica llega apenas a la mitad (14,7). Esta situación limita las labores agrícolas de las familias.

Cuando la redacción del proyecto ha culminado, es importante darle un nombre, que deberá expresar su intencionalidad. Finalmente, es necesario hacer un análisis de la coherencia del proyecto.

La solución expresada en el objetivo y las metas cuantificadas. La solución (objetivo) planteada por los regantes consiste en incrementar el caudal de agua en el sistema de riego Cuatro Esquinas- Tahualag. Para lo cual se han establecido las siguientes metas:

- Actualizar el estatuto de la organización de regantes del sistema Cuatro Esquinas- Tahualag.
- Instalar 150 metros de tubería en los sitios más vulnerables del canal principal.
- Forestar 20 hectáreas en la zona de recarga, con especies nativas.
- Educar a 50 regantes (de los 118 del padrón de usuarios) para evitar la contaminación de las aguas.

Las principales actividades. Para alcanzar las metas y el objetivo se proponen: actividades de fortalecimiento organizativo, de mejoramiento de la infraestructura, de conservación y de educación ambiental.

Veamos un detalle de las actividades:

1. Para el fortalecimiento organizativo:
 - Actualizar el estatuto de la organización de regantes Cuatro Esquinas- Tahualag.
 - Convocar a una asamblea para realizar un ajuste al padrón de usuarios.
 - Convocar a una asamblea para aprobar los estatutos modificados.
 - Gestionar en la SENAGUA la aprobación de los estatutos.



2. Para el mejoramiento de la infraestructura:

- Instalar 150 metros de tubería en los sitios más vulnerables del canal principal.
- Visitar a los proveedores de la tubería y de otros materiales para solicitar ofertas.
- Reunir a la directiva con los técnicos para escoger la mejor oferta.
- Adquirir y trasladar los materiales al sistema de riego.
- Instalar las tuberías en mingas.

3. Para la conservación en la zona de recarga:

- Reforestar 20 hectáreas de la zona de recarga con especies nativas.
- Visitar al gobierno autónomo provincial para solicitar las plantas.
- Llevar a los técnicos a la zona de recarga para determinar los sitios de las nuevas plantaciones.
- Realizar mingas para sembrar las plantas.

4. Para la educación ambiental:

- Educar a 50 regantes sobre cómo evitar la contaminación de las aguas.

La Clementina – Los Ríos. Reunión con los dirigentes de la hacienda La Clementina para dar seguimiento a los trabajos de rehabilitación del drenaje de los cultivos de banano.

© Dennis García



- Visitar el Ministerio del Ambiente y el gobierno autónomo provincial, para solicitar su apoyo en las tareas de educación ambiental.
- Organizar el taller de educación ambiental.

El presupuesto estimado. El presupuesto para superar el problema es de 25.420 dólares, durante un año. Esa cantidad se financia en un 84% con recursos externos (21.250 dólares). Mientras que la organización de regantes Cuatro Esquinas-Tahualag aporta 4.170 dólares (16%).

Para alcanzar las metas y el objetivo se proponen: actividades de fortalecimiento organizativo, de mejoramiento de la infraestructura, de conservación y de educación ambiental.

El tiempo de ejecución. El proyecto se ejecutará en doce meses.

La ejecución, seguimiento, evaluación y rendición de cuentas. La directiva de la organización de riego Cuatro esquinas- Tahualag designará a una persona en calidad de administrador del proyecto.

Mantendrá reuniones trimestrales con el funcionario, para hacer el seguimiento de las actividades. Y establecerá correctivos, en caso de ser necesario.

Además, convocará a una asamblea semestral de rendición de cuentas. Y a una asamblea final, para evaluar el cumplimiento del objetivo del proyecto.



© Soledad Leiva

El Ángel – Carchi. Técnico explica a los usuarios de un sistema de riego parelario el funcionamiento de un aspersor.

En pocas palabras

El primer paso para elaborar un proyecto es identificar los problemas, priorizarlos y pensar en las posibles soluciones.

El problema inicial del proyecto se transforma en el objetivo. Las soluciones se agrupan según temas o criterios (soluciones ambientales, de la organización, administrativas, educativas...).

Cuando se tienen el objetivo y las soluciones organizadas, se piensa en las metas (cuantificables, es decir metas que se puedan medir) y las actividades que se requieren para la solución de los problemas. Por cada solución habrá varias metas y varias actividades. Cuando se realizan las actividades se cumplen las metas y cuando las metas se cumplen se logra el objetivo del proyecto. Es decir, se soluciona el problema inicial.

Se deben plantear además los recursos que se necesitan para cumplir con las actividades. Es decir, se arma un presupuesto. En el presupuesto se detalla: la unidad de gasto, la cantidad, el valor unitario de la unidad de gasto y el valor total. También se identifican las fuentes de financiamiento.

Generalmente la redacción final de un proyecto tiene las siguientes partes: síntesis del proyecto, estrategia de ejecución de las actividades, viabilidad del proyecto, la organización para la ejecución del proyecto, el tamaño del equipo.

Una vez redactado el proyecto es bueno revisarlo para ver si el proyecto tiene coherencia y si se va a lograr cumplir con el objetivo.



CAPÍTULO 3

El seguimiento, evaluación y rendición de cuentas

La positiva evaluación de un proyecto en La Manga del Cura

La agricultura es el principal sustento económico de La Manga del Cura, una población del norte de Manabí. Para los pequeños productores, la comercialización fue siempre un cuello de botella, pues al vender sus productos a los intermediarios, resultaban perjudicados.

Con una inversión de 306.939 dólares, esta comunidad logró impulsar varios emprendimientos agrarios exitosos, y resolver el problema de la venta de sus productos. El dinero para el proyecto fue aportado por el Fondo Internacional de Desarrollo Agrario; el Instituto de Economía Popular y Solidaria y el Ministerio de Inclusión Económica y Social.

Un total de 321 familias de La Manga del Cura participaron de la iniciativa. Néxar Palacios, Director Zonal del Ministerio de Inclusión Económica y Social, destacó que el trabajo de la institución para la sensibilización de los agricultores, la difusión y la capacitación sobre economía asociativa, fue tan importante como la entrega de recursos.

Desde 2008, los agricultores asociados al proyecto cultivan fincas orgánicas integrales con cacao fino de aroma y plátano barraganete para la exportación.

© MAG





Cuatro años después, los logros eran visibles. 146 hectáreas de cultivos de plátano se encontraban en plena producción; 156 hectáreas de cacao fino de aroma estaban en crecimiento; y 180 familias disponían de crías de cerdos mejorados.

Además, los agricultores formaron una empresa asociativa para la comercialización del plátano y el cacao. Su nombre es Bramafertil, y está conformada por 164 socios de cinco organizaciones.

A través del proyecto, fue posible adquirir 20.000 metros cuadrados de terreno. Allí se instaló un almacén de insumos y herramientas de la empresa para el servicio de sus socios y comunidad. Los socios constituyeron, además, una Caja Rural.

Otro de los objetivos alcanzados fue la construcción de un centro de acopio... Este centro sirve de bodega para el plátano, hasta su comercialización a las empresas exportadoras.

Wilter Andrade Zambrano, presidente de la empresa Bramafertil, afirmó que cada día son más los pequeños productores que desean asociarse, puesto que ya se ven los resultados. Estos son: mejores precios y mayores ventas...

(La Hora, 2012)



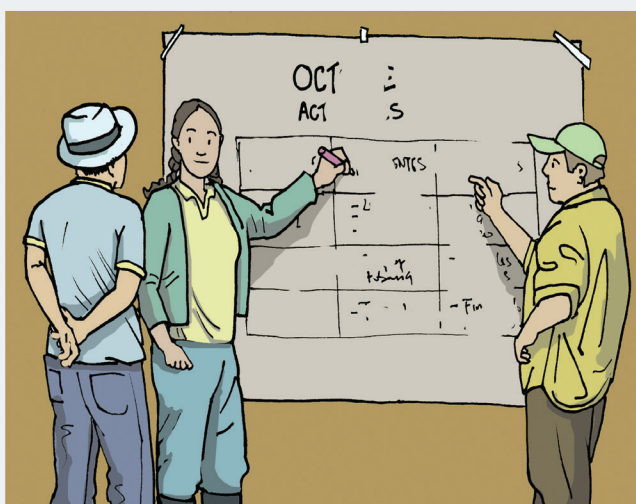
ACTIVIDAD 7

Un seguimiento participativo

En grupos construyan una matriz de monitoreo que contenga los siguientes elementos:

- La escala de tiempo (por ejemplo, se realizará el monitoreo la primera semana de cada mes)
- La simbología: en el ejemplo que ilustra esta actividad se definió que las caras felices significan que la actividad se ha cumplido y que las caras tristes significan que la actividad no se ha cumplido. Puedes usar otra simbología, lo importante es que sea clara y conocida por todos.
- Las tareas a realizar: el formato debe tener claridad respecto de las tareas que se van a monitorear.
- El tiempo para realizar las tareas (fechas)
- Las responsabilidades.

Compartan su matriz en plenaria.



© MAG

NECESIDADES	CHEQUEO	NOTAS
HERRAMIENTAS 		-DOS PALAS, UNA CARRETILLA, TRES AZADONES.
CERCAR RESERVORIO 		-COMPLETO
LIMPIAR BOMBAS 		-FALTA UNA BOMBA EN EL RTO
IMPRIMIR FACTURAS 		-NO HAY IMPRENTA CERCA

Una evaluación del proyecto, no solo al final

La evaluación permite saber si el objetivo del proyecto se ha logrado, si los objetivos planteados fueron realistas y si el problema fue definido correctamente.

La evaluación se realiza en momentos claves: cada año, a mitad de la ejecución o al final.

En nuestro ejemplo de La Manga del Cura, se puede observar que el objetivo se ha alcanzado. Los agricultores han logrado solucionar el problema de vender sus productos solamente a intermediarios.

Para solucionarlo, crearon una empresa asociativa para la comercialización de plátano y cacao fino de aroma para la exportación. Una asociación integrada por 164 socios, de cinco organizaciones campesinas.

Además, compraron un lote para la instalación de un almacén y un centro de acopio. Y crearon una Caja Rural, para financiar las actividades agrícolas. Esa es la evaluación de este proyecto.

Una parte de los datos para la evaluación proviene del seguimiento que se hace del proyecto. Para hacer el seguimiento es necesario recolectar y analizar información, para verificar si las actividades se cumplen y si el trabajo responde a las necesidades de la población beneficiaria. Conseguir los objetivos y metas de un proyecto depende de las personas que lo ejecutan.

La evaluación permite saber si el objetivo del proyecto se ha logrado, si los objetivos planteados fueron realistas y si el problema fue definido correctamente



© MAG

Chugá – Imbabura. Grupo de usuarios del sistema parcelario tecnificado reunidos para evaluar el funcionamiento del sistema.

El trabajo en equipo

En general, no hemos aprendido a trabajar en equipo. Estamos más bien acostumbrados a la competencia. Sin embargo, los tiempos actuales reclaman nuevas formas de organización, que proyecten a la persona en el colectivo. Conviene buscar un equilibrio entre las metas del proyecto, las institucionales y las de cada persona.

En la formulación y ejecución de los proyectos, se considera que las personas (directivos, usuarios, técnicos, funcionarios, otros) constituyen el elemento clave para que los equipos de trabajo alcancen los objetivos planteados.

Es importante fomentar y mantener, en todas las personas involucradas en el proyecto, una actitud positiva, fomentar sentimientos de compañerismo y posibilitar el aprendizaje permanente.

Para liderar un proyecto, debemos considerar tres aspectos:

- Contar con un pensamiento estratégico, o formular las siguientes preguntas: ¿quién soy? o ¿a dónde voy?
- Tener una buena capacidad de comunicación.
- Disponer de sensibilidad hacia los demás.

Es importante fomentar y mantener, en todas las personas involucradas en el proyecto, una actitud positiva, fomentar sentimientos de compañerismo y posibilitar el aprendizaje permanente. El equipo del proyecto debe estar orgulloso del trabajo bien hecho, mantener un alto nivel de energía, un deseo de superación y optimismo, incluso ante el fracaso. Es necesario mantener el ánimo y la perseverancia ante la adversidad y el cambio.

Con respecto a la comunicación, se debe priorizar la comunicación efectiva. Definir claramente lo que se quiere transmitir y buscar el medio más adecuado para hacerlo. Hay que usar un lenguaje apropiado, claro y directo. Utilizar palabras y frases sencillas, cortas y familiares.

Comunicar mensajes relevantes, que tengan valor para quienes nos escuchan. Atender a la opinión de los demás, solicitar respuestas y pedir comentarios. Lo mejor es impulsar la comunicación horizontal y generar un ambiente de confianza, seguridad y apoyo mutuo.

Finalmente, hay que participar con entusiasmo en la rendición de cuentas. En este proceso, los directivos de la organización y los ejecutores del proyecto cumplen con su deber y responsabilidad de explicar el manejo que han hecho de los recursos públicos. Además de los resultados logrados. Así la población puede evaluar la gestión y el manejo del proyecto. Esa rendición de cuentas se hace de manera periódica, generalmente anual.



En pocas palabras

La evaluación se hace en momentos claves del proyecto (anual o semestralmente) y es fruto del seguimiento permanente de las actividades.

La evaluación sirve para ver si los objetivos se han cumplido y si el problema planteado fue el adecuado.

El seguimiento supone recolectar y analizar información que permita verificar que las actividades del proyecto se cumplen.

El trabajo en equipo es fundamental para el buen desarrollo del proyecto. El equipo del proyecto debe tener actitud positiva y orgullo del trabajo.

La comunicación debe ser efectiva, sabiendo que se quiere transmitir y cómo.

Bibliografía

FAO Ecuador.

(15 de febrero). *Proceso de producción, comercialización y consumo de Quinua - Ecuador*. Recuperado el 9 de junio de 2019, de 2013: <https://www.youtube.com/watch?v=sovRikXOurM>

FEPP.

(2017). *Módulo para la elaboración de proyectos productivos*. Quito: FEPP.

Heifer Ecuador.

(octubre de 2015). *Propuestas ganadoras en la categoría Manejo de agua para riego en el Concurso CULTIVAINNOVACIÓN*. Recuperado el 9 de junio de 2019, de <https://www.heiHeifer-ecuador.org/2015/10/20/propuestas-ganadoras-en-la-categoria-manejo-de-agua-para-riego/>

Jaramillo, B.

(2008). *Gestión de Proyectos Sociales*. Loja: Universidad Nacional de Loja.

Vía Campesina.

(15 de enero de 2003). *¿Qué significa soberanía alimentaria?* Recuperado el 9 de junio de 2019, de <https://viacampesina.org/es/quignifica-soberan-alimentaria/>

Zacarrelli, M.

(2010). *Manual de elaboración de proyectos comunitarios para organizaciones sociales*. Fundación AES Gener.



UNIDAD 3



© MAG

¿Qué nos proponemos en esta unidad?

- Comprender qué es la asociatividad.
- Analizar cómo la asociatividad ayuda a los productores a llegar con mayor facilidad al mercado.
- Utilizar herramientas sencillas para conocer cómo funcionan los mercados.
- Estructurar un plan de comercialización.



LA ASOCIATIVIDAD DE LOS PRODUCTORES AGRÍCOLAS

Byron Jaramillo

¿Qué temas vamos a tratar?

- Los problemas que los pequeños productores enfrentan al llevar sus productos al mercado.
- La asociatividad y sus ventajas.
- Las herramientas para analizar las cadenas de comercialización de un producto.
- Los sondeos rápidos de mercado.
- El plan de comercialización.
- Los mercados alternativos.



CAPÍTULO 1

La asociatividad para el acceso al mercado

Conpapa, una red campesina de la Sierra

El Consorcio de Productores de Papa (Conpapa) tiene una larga trayectoria. Esta agrupación apoya a pequeños agricultores de la Sierra centro en la producción y comercialización de este tubérculo.

Conpapa tiene más de diez años de vida. Actualmente, está integrada por 300 pequeños productores de diversas organizaciones provinciales, entre ellas: Agropapa Tungurahua, Asopapa Bolívar y Conpapa Chimborazo.

La posibilidad de contar con un mercado seguro llevó a estos agricultores a asociarse. Conpapa vende su producción por adelantado, incluso antes de la siembra. Así, los agricultores evitan los problemas con intermediarios que pagan menos por la papa. Además, los socios reciben, entre uno y tres dólares más por quintal que el precio de mercado. Esta diferencia se explica por la buena calidad del tubérculo que cosechan.

Los principales clientes de Conpapa son los restaurantes de Ambato. Sus propietarios destacan que las papas tienen el tamaño y la calidad ideal para la preparación de sus platos.

Pertenecer a Conpapa tiene otras ventajas. A través de la asociación, los campesinos han aprendido nuevas técnicas de cultivo, han mejorado los rendimientos por hectárea, han obtenido tubérculos-semilla de buena calidad y han accedido a nuevas variedades.

Esos beneficios serían difíciles de conseguir de manera individual. Por otra parte, la organización les ha permitido beneficiarse del apoyo de entidades públicas.

Elaboración: Byron Jaramillo, 2019



© MAG





ACTIVIDAD 8

En parejas reflexionen sobre las ventajas de asociarse de Conpapa

1. Además de las ventajas descritas en la lectura anterior ¿Podrían señalar otras ventajas que seguramente tienen en Conpapa?
2. ¿Qué razones habrán tenido los agricultores de Conpapa para asociarse?
3. ¿Conocen experiencias parecidas a la narrada anteriormente? ¿Podrían describirla?
4. ¿Cuáles son los aspectos centrales que una organización asociativa de pequeños productores debería considerar?

Compartan en plenaria lo discutido en parejas

Juntos, los agricultores pueden vender sus productos con mayor facilidad

Los pequeños agricultores enfrentan muchas dificultades para llegar al mercado. Veamos algunas de las causas:

- Su producción no es mucha.
- La calidad no siempre es la indicada.
- No pueden garantizar entregas permanentes.
- Sus costos de producción son altos.
- Tienen una débil organización y una baja capacidad de negociación.

El mercado tiende a excluir a quienes no cuentan con las condiciones para competir. La asociatividad es una estrategia que permite sortear esas dificultades. La asociatividad es la formación de grupos de productores para solucionar problemas productivos y comerciales.

Estas son algunas de las ventajas de asociarse:

- Permite a los agricultores negociar en conjunto un mayor volumen de producción.



- Reduce los costos de comercialización y transporte.
- Facilita el acceso a los beneficios que ofrecen a las organizaciones ciertas entidades. Cuando hablamos de entidades nos referimos a los gobiernos autónomos descentralizados, gobierno central, organizaciones no gubernamentales, empresas y proyectos de desarrollo.
- Favorece la capacitación y la asistencia técnica permanente.
- Agilita la relación con gobiernos locales, empresas e intermediarios.

Para acceder a los mercados se requiere que los productores conozcan prácticas empresariales, técnicas productivas y que reflexionen sobre su entorno. La asociatividad favorece estos aprendizajes.

Una comercialización asociativa aplica un mismo paquete tecnológico, para asegurar un producto de la misma calidad. Se debe producir bajo un cronograma de siembras, de esa forma, asegura una entrega continua del producto que se va a comercializar.

Los agricultores entran en un canal de comercialización con compradores plenamente identificados y con quienes acuerdan precios, en función de la calidad del producto y de la oportunidad de la entrega.

Los agricultores entran en un canal de comercialización con compradores plenamente identificados y con quienes acuerdan precios, en función de la calidad del producto y de la oportunidad de la entrega. Así se consolidan relaciones a largo plazo.

Estas son algunas condiciones para formar una asociación de este tipo:

- Establecer con claridad quienes son sus miembros, sus obligaciones y beneficios.
- Elaborar las reglas de la asociación con la participación de sus integrantes.
- Realizar aportes personales y *de bolsillo* (plata y persona como suele decirse).
- Plantear objetivos coherentes y metas alcanzables a corto, mediano y largo plazo.
- Estar en sintonía con las necesidades de sus miembros, con las oportunidades del entorno y las posibilidades de cooperación con otras instituciones.
- Formar redes con otros grupos de desarrollo económico local y con incidencia política.
- Contar con mecanismos periódicos de rendición de cuentas.



Factores de éxito en el proceso de asociatividad

Contribuye al fracaso	Contribuye al éxito
Impulsar las asociaciones desde arriba.	Un proceso asociativo que surge de la voluntad de sus integrantes.
Realizar actividades poco rentables y sin agregación de valor.	Que los rubros que se comercialicen sean rentables y fomenten otras actividades creadoras de valor.
La obligatoriedad de hacer altas inversiones o de enfrentar un fuerte endeudamiento.	Contar con subsidios externos iniciales. Y una acumulación de capital propia, posterior.
Una gestión y manejo informal de las asociaciones.	Una gestión profesional y una información actualizada. Flexibilidad para adaptarse.
Exagerar las posibilidades de vincularse a mercados lejanos.	Una inserción en mercados cercanos.
Que los beneficios recaigan solamente para unos socios, en desmedro del grupo asociativo.	Un equilibrio en la entrega de beneficios a los socios.
Una normativa impuesta o inexistente.	Unas reglas de juego internas compartidas, transparentes y vigentes.

(IICA, 2005)

El liderazgo en el grupo asociativo

Los grupos asociativos necesitan una persona que los organice y dirija, que dinamice, coordine y gestione el trabajo.

Esa persona debe *conectar* bien con los socios, disponer de cierta capacidad de influencia sobre ellos y promover el esfuerzo y el entusiasmo para alcanzar las metas del grupo.

Se espera que mantenga una actitud positiva y comunicativa, que se adapte y comprenda a los demás y que cuente con conocimientos para desempeñar funciones directivas. Estas son algunas de las habilidades que se requieren para dirigir grupos asociativos:

- **Técnicas.** El conocimiento de métodos, procesos y procedimientos.
- **Humanas.** Buena disposición para trabajar con otros miembros del grupo, y una apertura que permita que los socios expresen libremente sus opiniones.
- **Conceptuales.** La capacidad para ver el conjunto, y reconocer los elementos importantes. Una comprensión de las relaciones entre diversos acontecimientos.



- **De diseño.** Habilidad para solucionar problemas, en consonancia con la realidad del grupo.

En los grupos asociativos se distinguen tres tipos de líderes.

Es deseable siempre que el grupo asociativo promueva liderazgos democráticos y liberales, que promuevan la participación.

- **Autocrático.** Imparte órdenes y supervisa su cumplimiento, mantiene una alta disciplina, promueve el trabajo individual y acumula mucho poder.
- **Democrático.** Busca el consenso y pide sugerencias, promueve el trabajo en equipo, imparte órdenes explicando sus decisiones, comparte las responsabilidades.
- **Liberal.** Mantiene una alta confianza en su equipo, delega las responsabilidades en los miembros del grupo, potencia y valora a las personas, y les da libertad.

Es deseable siempre que el grupo asociativo promueva liderazgos democráticos y liberales, que promuevan la participación.

Respecto de los socios, en las organizaciones de agricultores, los socios tienen los mismos derechos y obligaciones. Sin embargo, no todos actúan de la misma manera, unos aportan más que otros. En general, se pueden reconocer tres tipos de socios:

- Confiables
- Permanentes
- Ocasionales

Cada uno tiene un diferente grado de compromiso con los objetivos del grupo. Lo ideal es que todos los miembros pertenezcan al primero, es decir, que sean confiables, que estén bien sintonizados con la vida asociativa.

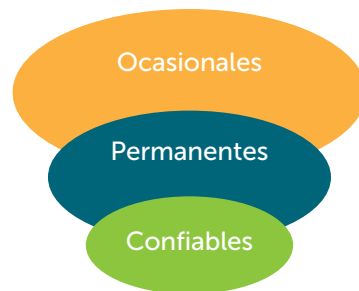
Los productores confiables se interesan por su asociación. Participan en reuniones, asumen los cargos directivos, se integran en las comisiones, etc.

Los socios permanentes demuestran más interés por el canal de comercialización que por el funcionamiento del grupo, su participación en reuniones es mínima y prefieren no asumir los cargos directivos o de responsabilidad.

Finalmente, están los socios ocasionales, estos productores no son miembros formales del grupo asociativo. Se acercan cuando los mercados tradicionales pagan precios bajos, para encontrar una vía alternativa de comercialización. Veamos el siguiente gráfico:



Tres tipos de socios en los grupos asociativos



La asociación y las entidades de apoyo deben entender la relación entre los tres grupos. Y proponer mecanismos para que los socios permanentes y ocasionales se conviertan pronto en confiables.

Los estatutos y reglamentos deben mostrar con claridad cuáles son los derechos y obligaciones de cada uno y ofrecer estímulos para pasar a la condición de confiables.

Para ello, los estatutos y reglamentos deben mostrar con claridad cuáles son los derechos y obligaciones de cada uno y ofrecer estímulos para pasar a la condición de confiables. Conpapa Tungurahua incluye en sus reglamentos criterios para cada grupo de miembros.

Les proponemos ahora algunas recomendaciones para el funcionamiento de una asociación:

- Las asociaciones deben construirse de abajo hacia arriba.
- Los subsidios no deben reemplazar la responsabilidad de los integrantes en el sostenimiento de la asociación.
- La recepción de recursos debe hacerse bajo un principio de cofinanciamiento.
- Los socios deben aprender de las experiencias relevantes, buenas y malas.
- Se debe permitir que los productores se equivoquen, pues un grupo avanza evaluando sus errores.
- Deben plantearse objetivos con visión de proceso, a corto, mediano y largo plazo.

Un ejemplo de asociatividad en la Costa

Cecao S.A. es una empresa conformada por la empresa Kaoka y organizaciones de pequeños productores de cacao. Sus integrantes están en Guayas, Los Ríos y El Oro.



El 49% de sus acciones pertenece a organizaciones de pequeños productores, que han comenzado a manejar su mercado y a exportar. Así lo explica Víctor León, gerente de Cacao S.A, en una entrevista reciente.

En total son 1.562 productores, que cultivan 7.422 hectáreas de cacao. Todos cuentan con certificaciones orgánicas y de comercio justo.

Cacao S.A. compra toda la producción. Gracias a las certificaciones que posee, este cacao llega a mercados en Francia, Polonia y Japón. Las utilidades de la comercialización se destinan a ofrecer servicios para las organizaciones socias.

Los productores de Cacao S.A. destacan como beneficios de la asociatividad:

- La existencia de un fondo de comercialización.
- El apoyo para la certificación de los cacaotales.
- La asistencia técnica a los socios.
- El mejoramiento de las infraestructuras de acopio del grano.
- La renovación de las huertas viejas.
- La capacitación e investigación para la producción de biofertilizantes.
- El apoyo en el manejo tributario.
- El fondo social para asistir al productor en caso de accidente o defunción.

Cacao S.A. conserva la fidelidad de los socios gracias al precio que paga. Un precio mayor al de la competencia: pagan entre 15 y 25 dólares más por quintal (100 libras).

Los socios tienen varios compromisos con el grupo uno de los más importantes es respetar el programa de comercialización.

Cacao S.A. conserva la fidelidad de los socios gracias al precio que paga. Un precio mayor al de la competencia: pagan entre 15 y 25 dólares más por quintal (100 libras).

Esta organización se ha propuesto otros retos. El primero, preservar el cacao como patrimonio nacional. El segundo, renovar el conjunto de las huertas, para pasar de una producción de siete quintales por hectárea, a una de 25 quintales por hectárea. Además de generar nuevos clones y lograr una fertilización orgánica.

La asociación desarrolla cultivos agroforestales, pues asociado con el plátano, el cacao beneficia al ecosistema y así se evita tumbiar el bosque primario.





© Dennis García

Bolívar – Manabí. Plantación de cacao en la Corporación Fortaleza del Valle.

En pocas palabras

Los pequeños productores, en muchos lugares del país, se asocian para poder enfrentar los problemas de comercialización que suelen tener.

La asociatividad permite que los agricultores negocien mejor su producción, se reduzcan los gastos de comercialización y transporte, se benefician de programas de algunas entidades, se capacitan y se relacionan mejor con los gobiernos locales, las empresas y los intermediarios.

Hay algunas condiciones para asociarse, algunas de ellas son: claridad en quienes son los miembros, reglas claras para todos, aportes personales, tener objetivos y metas alcanzables, estar en sintonía entre sí y con las necesidades externas, formar redes, hacer rendición de cuentas.

Quien dirige una asociación debe tener habilidades técnicas, humanas y conceptuales. Hay tres tipos de líderes, el autocrático, el democrático y el liberal. Los deseables son los dos últimos tipos.

Los tipos de socios son los confiables, los permanentes y los ocasionales. Lo ideal es que todos los socios sean confiables. Los estatutos y reglamentos deben estar en sintonía con estos tres tipos de socios y estimular la confiabilidad de todos.



CAPÍTULO 2

La cadena de valor

Las hortalizas impulsan la agroecología en el Austro

El cantón Cuenca impulsa la producción de hortalizas agroecológicas desde hace 20 años. Ahora, la capital de Azuay dispone de grandes centros de comercialización de estos productos. Varias organizaciones de Azuay, Cañar y Morona Santiago acuden para vender ahí su cosecha.

Así narran esta experiencia de comercialización Geovanny Cabrera, de Cesa-Austro y Paúl Calle, de la regional 6 del Ministerio de Agricultura y Ganadería.

Dos centros de comercialización permanentes funcionan en Cuenca, estos son: el Biocentro, liderado por la Red Agroecológica del Austro, y la Corporación Austral de Exhibiciones Compañía de Economía Mixta (Cadecem). Esta última pertenece al Ministerio de Agricultura y Ganadería.

Desde el 2016, el Gobierno Autónomo de Azuay se ha sumado a esas iniciativas, con la organización de ferias hortícolas, también en Cuenca.





La diversidad de hortalizas agroecológicas que se ofrece es amplia. También se pueden encontrar frutas, animales menores, carne, lácteos y sus derivados. Además de alimentos procesados y comidas típicas. Completa la canasta familiar agroecológica los granos, huevos, cereales, harinas, plantas, flores y hierbas aromáticas.

Alrededor de 300 productores llegan con sus productos a estos centros de venta. Allí se canaliza la producción de más de mil familias de pequeños productores, compuestas, en generales, por cinco miembros.

Se sabe que en la pequeña economía agrícola, el jefe del hogar dedica a esa actividad un pequeño porcentaje de su tiempo (15%) de trabajo. Por su parte, las mujeres destinan 70% de sus actividades diarias al campo.

Para ellas, las horas del día pasan entre los cultivos, el cuidado de los animales y la comercialización de los excedentes que deja la finca. Se estima que 80% de la pequeña producción agrícola es para consumo familiar.

En la producción de estas hortalizas no se utilizan químicos. El suelo se nutre de bioles y de compost elaborados con abonos de cuyes y pollos, además de hierbas forrajeras, ceniza, cal, yeso, agua...

En Cuenca, al menos 2.000 familias compran en estas ferias. Según el Ministerio de Agricultura y Ganadería, Biocentro y Cadecem comercializan 31.000 kilos de productos cada semana.

En la provincia de El Oro, hay una dinámica similar. Con apoyo del Gobierno Autónomo Provincial, al menos a 50 familias de pequeños productores realizan ferias semanales, estos agricultores también han optado por una producción *limpia*.

La oferta de hortalizas y productos de fincas agroecológicas cuenta con una alta demanda. Sus clientes son consumidores interesados en bienes saludables y amigables con la naturaleza, que eligen productos orgánicos. Los precios resultan convenientes debido a que no hay intermediarios.

Elaboración: Byron Jaramillo, 2016



ACTIVIDAD 9

En grupos dibujen en un papelote un esquema de todos los grupos que participan en las experiencias narradas anteriormente. En sus dibujos establezcan también las relaciones entre los grupos.

Compartan sus papelotes en plenaria

De la finca a la mesa

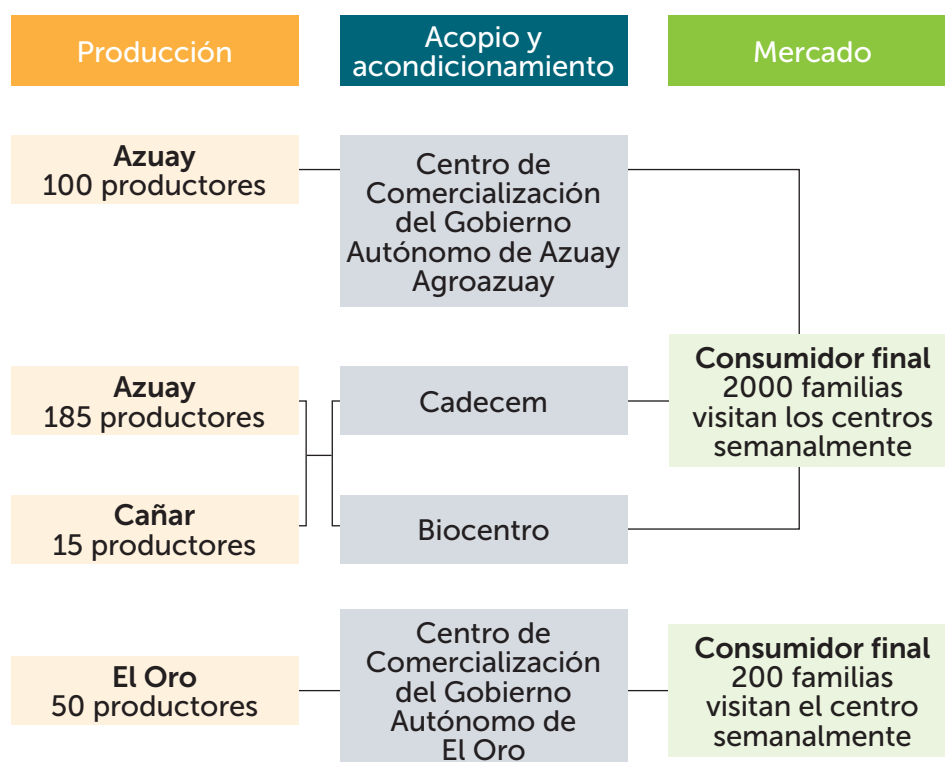
Una cadena de valor es el conjunto de actores que participa de forma directa en los distintos eslabones o momentos de producción de un bien agropecuario, hasta su llegada a los mercados.

Una cadena de valor enlaza a un conjunto de actores. Estos se relacionan durante la producción, transformación y comercialización de un bien agrícola, en un territorio.

Veamos el esquema gráfico de la cadena de valor de las hortalizas de Cuenca y Machala.

Esquema gráfico de la cadena de valor de hortalizas

Ahora detengámonos en los actores que participan de esa cadena de valor



Eslabón de la cadena	Actor	Función	Observaciones
Producción	Productores	• Organización de la finca. • Aporte en mano de obra.	• Enfoque en una producción limpia. • Articulación de sistemas agrícolas y pecuarios.
Comercialización	Productores	• Venta de la producción en ferias semanales de Cuenca y Machala.	• La logística para la comercialización proviene del Ministerio de Agricultura y Ganadería y de los Gobiernos Autónomos Provinciales de Azuay y El Oro.
Consumo	Familias de Cuenca y Machala	• Compra y procesamiento de alimentos.	• Hábitos relacionados con la salud y la protección de la naturaleza. • Demanda creciente.
Servicios de apoyo	Ministerio de Agricultura y Ganadería y Gobiernos Provinciales de Azuay y El Oro.	• Asistencia técnica. • Equipos menores. • Logística para la comercialización. • Impulso a la asociatividad.	• Acciones desarticuladas en la provincia del Azuay. • Coordinación interinstitucional en la provincia de El Oro.

En la cadena de valor de las hortalizas se identifican dos problemas:

- Un bajo nivel de asociatividad de los productores para afrontar los retos del mercado.
- La falta de una certificación de calidad para la producción agrícola.
- En esa misma cadena de valor encontramos las siguientes oportunidades:
- Un crecimiento constante de la demanda nacional y regional de productos sanos.
- El apoyo institucional de entidades del gobierno central y de la provincia.

Vamos a revisar la función de cada pieza de esta cadena, los intereses de los distintos actores y cómo mejorar la inclusión de los pequeños productores en el mercado.



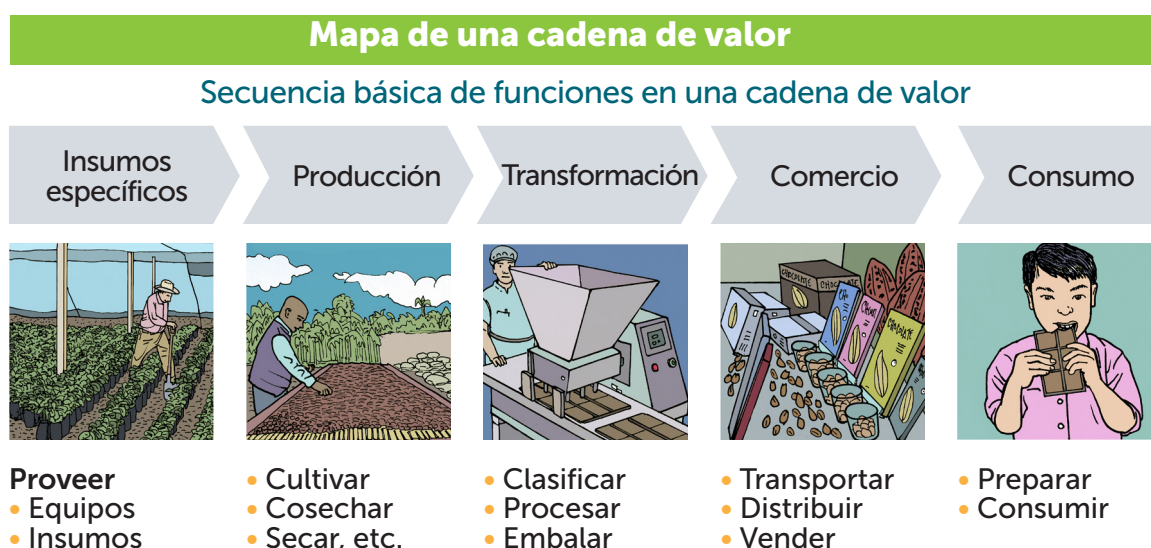
Las relaciones en el circuito

En una cadena de valor intervienen varios actores que establecen relaciones entre sí. Unos participan directamente en la producción, en la transformación y la comercialización. Estos son los actores directos.

Otro grupo ofrece servicios: transporte, crédito, asistencia técnica. A estos los llamamos actores indirectos y su presencia se ve afectada por el entorno político, ambiental y económico.

Entender cómo se relacionan los distintos eslabones y actores ayuda a acceder al mercado, permite obtener mejores precios y el surgimiento de nuevas relaciones comerciales.

La cadena producción-transformación-comercialización



Categoría de actores en cadenas de valor y sus relaciones



Para analizar la cadena de un bien agropecuario es aconsejable seguir los siguientes pasos:

Paso 1. Dibujamos el flujo de la cadena de valor, comenzamos con el productor y seguimos al producto hasta que llega a manos del consumidor.



© MAG

Santa Rosa – El Oro. En la actualidad, gracias al riego tecnificado, los campesinos pueden cultivar nuevos productos que son muy rentables, como la pitahaya.

Paso 2. Determinamos las relaciones entre los actores, para lo cual, respondemos a las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles son las inequidades entre los actores?, ¿quién gana y quién pierde?
- ¿Qué actores dominan la cadena?, ¿quién impone sus reglas?, ¿está el pequeño productor en posición de debilidad o de fortaleza?, ¿por qué?
- ¿Existen acuerdos entre los actores?
- ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades en la relación entre los diferentes actores?

Paso 3. Analizamos el mercado, para lo cual respondemos a las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles son las características de la demanda?
- ¿Cómo operan los competidores?
- ¿Cuáles son las características de un producto de calidad?
- ¿Cómo están posicionados los productos en el mercado?
- ¿Cuáles son las limitaciones para acceder al mercado?
- ¿Hay posibilidades de encontrar nuevos mercados?
- ¿Cuáles son las posibilidades de innovar la oferta?

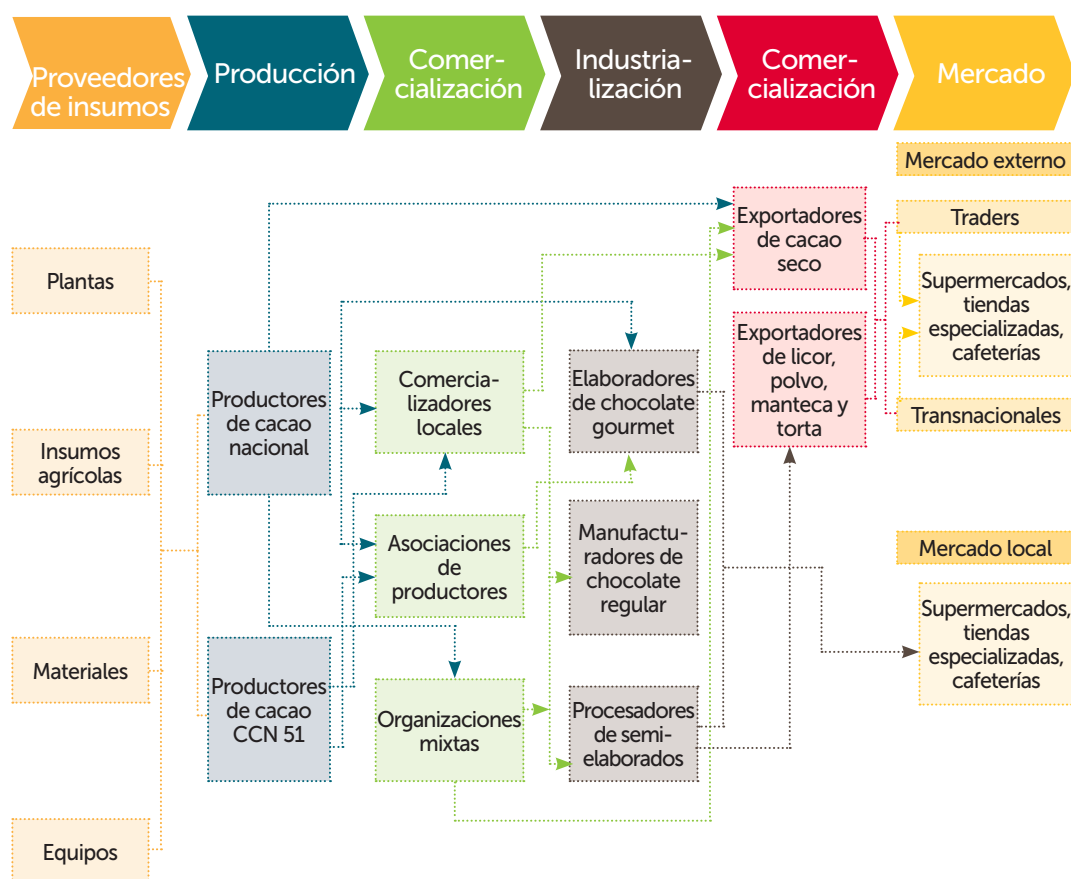


Paso 4. Definimos los precios, estableciendo:

- El costo unitario a nivel de productor.
- El precio de venta del productor al intermediario.
- El precio de venta del productor al procesador.
- El precio de venta del procesador al comerciante.
- El precio de venta del comerciante al consumidor final.

La cadena de valor del cacao en un gráfico

Estudio de factibilidad para una planta de procesamiento de cacao



Este gráfico presenta un estudio de factibilidad para la apertura de una planta de procesamiento de cacao en la Corporación Fortaleza del Valle, en Manabí, allí aparece graficada la cadena de valor del cacao. (Ramírez; Ríos, 2016)

El estudio de factibilidad o estudio de viabilidad, es el análisis financiero, económico y social de una inversión.

Esta cadena integra la producción agrícola, la comercialización nacional e internacional del cacao en grano y la producción industrial de productos semi elaborados y elaborados, además de su distribución y comercialización.

Los principales clientes son las industrias de confites, pasteles y bebidas (10%, del total) y la industria de chocolates (90%).

El producto primario es el cacao en grano, pero la cadena incluye elaborados y semi elaborados. Entre ellos, polvo de cacao, licor de cacao, torta y manteca de cacao, además de productos terminados, como chocolate y confites.

El cacao en polvo se usa para dar sabor a galletas, helados, bebidas y pasteles, también se lo utiliza en la cobertura de confites y postres congelados. En la industria de bebidas, el cacao en polvo se emplea para la preparación de batidos de chocolate.

En nuestro país, la cadena del cacao y chocolate está compuesta por 100.000 productores y 363 acopiadores. El cacao tiene 52 exportadores y 20 empresas procesadoras.

Estudios del sector aseguran que hay una tendencia a la especialización, con el objetivo de alcanzar una mejor calidad. Los exportadores buscan disminuir la importancia de los acopiadores del grano, y lograr exportaciones de alta calidad.

En pocas palabras

La cadena de valor es el conjunto de actores que participan en los distintos eslabones de producción de un producto agrícola.

En la cadena del valor de las hortalizas, los productores se enfrentan a la poca asociatividad y la falta de certificación de calidad de la producción. Pero tienen como oportunidad el crecimiento de la demanda de productos sanos y el apoyo de instituciones públicas.

Los actores directos de una cadena de valor son: los productores, quienes hacen alguna transformación, los comercializadores. Los indirectos son quienes ofrecen servicios.

Para analizar una cadena del valor hay que dibujar el flujo de la cadena, determinar las relaciones entre los actores, analizar el mercado, definir precios.



CAPÍTULO 3

Un rápido sondeo de mercado

El próspero mercado de la lana de ovejas

La producción de ovejas se desarrolla en los páramos y sub páramos de nuestro país. Una actividad que se orienta a la producción de carne y a la obtención de lana.

La raza prevalente es el ovino criollo (90%). Estos animales se han adaptado a condiciones extremas de clima y, junto con los camélidos sudamericanos (alpacas y otros) son las únicas especies de explotación pecuaria en las zonas altas de los Andes.

En los últimos años se han incorporado razas mejoradas, entre ellas: Merino, Corriedale y Rambouillet, con mejores características de producción de carne y lana, por lo que hay un creciente mejoramiento de los hatos.

En el año 2002 había en Ecuador 712.000 ovejas, un 64,3%, en las provincias de Cotopaxi, Tungurahua, Bolívar y Chimborazo. Las ovejas constituyen una de las principales fuentes de ingresos para los campesinos de esta región del país, pues proporcionan carne, lana, leche, pieles, abono...

Los talleres y fábricas funcionan en Imbabura, Cotopaxi, Bolívar, Tungurahua y Chimborazo. También hay demanda de lana en la zona sur del país, en Azuay y en Cañar.

Hilandería Intercomunal Salinas fabrica hilos de alpaca y oveja e hilos semiprocesados. Allí, la lana pasa por un proceso de





selección, se elimina la proveniente de la cabeza, patas y pecho del animal, así como la lana sucia o con impurezas (hojas, ramas, tierra, etc). En este proceso se pierde alrededor del 50% del material. El precio de una libra de lana asciende a 0,45 dólares.

La Asociación de Criadores de Ovinos de Chimborazo participa de este mercado. Esta asociación está conformada por 220 socios, con unos 7.000 borregos como pie de cría.

Con el apoyo del Ministerio de Agricultura y Ganadería, esa asociación importó 4.000 borregos de Uruguay, recientemente. Cada familia recibió un grupo de 20 hembras y un macho. Ahora las familias obtienen una lana de mejor calidad que venden en las fábricas de Guano (0,40 a 0,60 dólares, la libra).

En Saquisilí (Cotopaxi) funciona un mercado de lana de borrego, los compradores son las industrias de ropa de Pichincha. Salcedo (Tungurahua) tiene otro lugar de comercialización en la Plaza de las Gallinas, los días jueves.

En Guano existen tres grandes compradores. Una sola persona adquiere hasta 400 quintales, a un precio que fluctúa entre 45 y 50 dólares, el quintal. Ese valor depende de la calidad de la lana. En total, este cantón compra alrededor de 1.000 quintales de lana por semana.

En Guano, el producto se procesa, se convierte en madejas de colores y se entrega a las fábricas de textiles de todo el país, principalmente de Quito, Guayaquil y Otavalo.

Es conocido que en Otavalo hábiles artesanos elaboran sacos, gorras, guantes, bufandas, medias y zapatillas de lana. Buena parte de esa producción se exporta a Europa, Norteamérica y Asia. Cuatro fábricas abastecen de lana procesada a los otavaleños, están en Riobamba, Ambato y en Guaranda.

Elaboración: Byron Jaramillo, 2019



ACTIVIDAD 10

En grupos reflexionen sobre la información que los productores de lana de los páramos del Ecuador deben tener para producir, para conocer el precio de la lana, para vender la lana y para promocionar su producto.

En un papelote hagan un listado usando esta tabla

Información sobre el producto.	
Información sobre el precio.	
Información sobre la plaza de venta.	
Información sobre la promoción.	

Compartan lo trabajado por el grupo en plenaria.

La información es clave para la comercialización

La historia de las ovejas muestra cómo un sinnúmero de actores participan de la producción de lana, de su comercialización y transformación. Pero, para entrar en el mercado se requiere información.

La información también es necesaria a la hora de fijar los precios. Un sondeo rápido de mercado tiene esa finalidad: obtener información útil y ordenada.

Este capítulo trata sobre la importancia de que los pequeños productores cuenten con información adecuada para insertarse en el ciclo de comercialización de sus bienes.

La información también es necesaria a la hora de fijar los precios. Un sondeo rápido de mercado tiene esa finalidad: obtener información útil y ordenada. (Intercooperation. SRM, 2004)

Un sondeo rápido de mercado es una investigación que permite saber en el menor tiempo posible dónde existe un mercado para nuestro producto. Nos ayuda a conocer las oportunidades de venta, con mejores ganancias.

Un sondeo rápido de mercado sirve para:

- Identificar las oportunidades de venta de nuestros productos.
- Analizar los cuellos de botella que impiden aprovechar esas oportunidades.
- Definir estrategias de producción, post cosecha y venta.
- Elaborar un plan de acción.



El sondeo rápido de mercado permite obtener información sobre:

- Las épocas con precios más altos
- ¿Quién es nuestra competencia?
- ¿Cuáles son las preferencias del comprador?
- ¿Cuáles son los costos de transporte?
- ¿Cómo establecer términos y formas de pago?
- ¿Cuál es la organización interna del mercado?
- ¿Qué impuestos debemos pagar por nuestra actividad?
- ¿Cuáles son los costos de producción, post cosecha y comercialización?
- ¿Quiénes son nuestros potenciales compradores?
- ¿Cuáles son los volúmenes requeridos de nuestro producto?

Las respuestas se obtienen en ferias, mercados, supermercados, hoteles, restaurantes o en estudios estadísticos y medios de comunicación, como diarios, televisión o en la radio.

Cañar – Cañar. Lideranza de una organización accediendo a información digital.



© MAG

Con esta información los pequeños productores pueden saber el producto que deben sembrar, la variedad que conviene escoger, cuándo y cuánto sembrar y cómo sembrar para alcanzar la calidad requerida por el consumidor.

La información orienta las actividades post cosecha. Por ejemplo, nos indica cómo seleccionar el producto, cómo almacenarlo, cómo transportarlo, cuál debe ser su presentación final, dónde venderlo, a quién venderlo y qué precios se pueden obtener.

¿Cómo se hace un sondeo rápido de mercado?

Para empezar un sondeo rápido de mercado es aconsejable saber qué tipo de información vamos a recoger. En general, se requieren cuatro grupos de información:

Con esta información los pequeños productores pueden saber el producto que deben sembrar, la variedad que conviene escoger, cuándo y cuánto sembrar y cómo sembrar para alcanzar la calidad requerida por el consumidor.

- Sobre el producto.
- Sobre el precio.
- Sobre la plaza de venta.
- Sobre la promoción.

Para recabar la información conviene hacer las siguientes preguntas:

Sobre el producto. ¿Cuáles son las características del producto que la gente compra?, ¿cuál es la calidad que requiere?, ¿en qué cantidad y con qué continuidad se hacen los pedidos?, ¿de dónde procede el producto?, ¿cuáles son los productos sustitutos o complementarios?, ¿en qué épocas del año hay una mayor oferta?

Sobre el precio. ¿Cuáles son los precios de venta por calidad o variedad?, ¿cuáles son los costos de producción?, ¿cuáles son los precios máximos y mínimos?, ¿cuáles son los precios de la competencia?, ¿cuáles son los costos de transporte, carga y descarga?

Sobre la plaza. ¿Dónde debemos vender?, ¿a quién vamos a vender?, ¿qué contactos tenemos?, ¿cuáles son las temporadas de mayor demanda?, ¿cuáles son los destinos del producto?, ¿hay perspectivas de crecimiento de la demanda?, ¿cuáles son las condiciones de compra, el tiempo de pago y el crédito disponible?

Sobre la promoción. ¿Qué tipo de actividades de mercadeo, publicidad y comunicación debemos realizar?, ¿a quiénes van dirigidas?, ¿cuáles son las marcas en el mercado?, ¿qué servicio al cliente se requiere?, ¿son valoradas las marcas?, ¿un tratamiento post cosecha mejoraría el precio? y ¿nos ayudaría hacer publicidad?



© MAG



San Rafael – Carchi. En esta región el riego parcelario tecnificado ayudó a diversificar la producción, sobre todo con hortalizas y frutales, que tienen buena demanda en el mercado.

Un sondeo rápido de mercado utiliza la observación directa. Pero esas preguntas se pueden formular también a las siguientes personas:

- Transportistas y choferes
- Intermediarios
- Vendedores mayoristas y minoristas
- Gerentes de mercadeo
- Administradores de restaurantes y salones de comida

No hay que ser un experto para realizar este tipo de estudio. Sin embargo, un apoyo externo puede ser útil al principio. Como las condiciones en el mercado cambian, el sondeo debe hacerse de manera continua.

Los resultados que se obtienen en un sondeo son suficientes para tomar decisiones. Sobre esa base, podemos formular nuestro plan de comercialización.

Un sondeo rápido de la crema de cacao

Ahora presentamos el ejemplo de un rápido sondeo de mercado realizado en Quito. Interesaba conocer las marcas de las cremas de cacao (bebida lacto alcohólica) que se vendían en varios mercados, y sus precios.

Esto fue lo que encontró una investigación de Juan Francisco Jaramillo, del Ministerio de Agricultura y Ganadería, en 2015.

Los resultados que se obtienen en un sondeo son suficientes para tomar decisiones. Sobre esa base, podemos formular nuestro plan de comercialización.

En el mercado Santa Clara y en las importadoras de licores del sector, no se expende una bebida de cacao. Solamente, hay licor de cacao para cocteles, a 6 dólares la botella de 750 ml. y, en otra marca, a 9,80 dólares.

En el mercado de Iñaquito se pudo encontrar crema de cacao y de chocolate, en dos marcas:

- Lovisone (chocolate y menta). Con un precio de 12,50 dólares, la botella de 775ml.
- Tacao, de Zhumir. La botella de este licor se vende por un precio de 16 dólares.

En otros mercados municipales y tiendas de abarrotes no se consigue crema de cacao. En cuanto a los supermercados, ni Magda Espinoza ni Santa María venden bebidas de este tipo.

Mi Comisariato vende las mismas marcas del mercado de Iñaquito: Lovisone y Zhumir. La marca Lovisone se encuentra también en Megamaxi.

A continuación presentamos un cuadro de estos productos y sus precios:

Precios de la crema de cacao en mercados de Quito

Lugar	Presentación y marca	Precio	Precio por cada 100 ml
Mercado Iñaquito	Tacao de Zhumir	Usd 16, por una botella de 750ml.	Usd 2,13
	Lovisone, crema de chocolate	Usd 12,25, por una botella de 775ml.	Usd 1,58
Mi Comisariato	Tacao de Zhumir	Usd 13,20, por una botella de 750ml.	Usd 1,76
	Lovisone, crema de chocolate	Usd 12,35, por una botella de 775ml	Usd 1,59
Megamaxi	Lovisone, crema de chocolate	Usd 11,59 por una botella de 775ml	Usd 1,50

En pocas palabras

Para garantizar éxito con la comercialización de productos se puede hacer un sondeo rápido de mercado.

Un sondeo rápido de mercado sirve para identificar las oportunidades de venta de un producto, los problemas, definir estrategias de producción, post cosecha y venta, hacer un plan de acción.

Para un sondeo rápido de comercialización se requiere información sobre el producto, el precio, la plaza de venta y la promoción. Los resultados permiten tomar decisiones y elaborar un plan de comercialización.



CAPÍTULO 4

Elaborar un plan de comercialización

Un exitoso plan para vender cuyes

Los productores de la comunidad de Nitón, en el cantón Pelileo (Tungurahua), encontraron compradores para sus cuyes a través de un sondeo de mercado. Ahora tienen como clientes a los asaderos y restaurantes de Ambato, Baños y Cuenca. Están pensando en llegar a Quito y Cayambe.

Con un sondeo rápido de mercado se percataron de cuáles eran las preferencias de los compradores. Asaderos y restaurantes buscaban un cuy de entre 750 y 1.300 gramos de peso, en buenas condiciones de salud, pares y con un buen rendimiento.

Sus clientes requerían 1.300 cuyes mensuales, lo que representaba una demanda anual de 15.600 cuyes, a lo que había que sumar ventas probables en Quito y Cayambe.

Con un sondeo rápido se percataron de que los compradores estaban dispuestos a pagar hasta ocho dólares por cuy, a condición de un cumplimiento puntual de las entregas y garantías de cantidad, calidad y permanencia. Si era así, el pago se hacía de contado.

Luego del sondeo de mercado, la organización elaboró un plan de comercialización con dos estrategias:

- La venta directa y al contado de cuyes faenados en asaderos y restaurantes de comidas típicas de Ambato, Baños, Cuenca
- La venta de cuyes en pie (de entre 600 y 750 gramos de peso) a comerciantes mayoristas que abastecen a los mercados de Tungurahua, Azuay y Pichincha

Elaboración: Byron Jaramillo, 2019





ACTIVIDAD 11

En grupos hagan un sondeo rápido de mercado entre los participantes. Identifiquen un producto, hagan un listado de máximo ocho preguntas, y hagan las preguntas a sus compañeros. Analicen la información y hagan un plan de comercialización.

Compartan lo trabajado en plenaria.

¿Qué es un plan de comercialización?

Es un documento que identifica nuevas oportunidades para vender nuestros productos. Examina si un negocio es viable, en términos técnicos, sociales, económicos y financieros.

El plan de comercialización es un conjunto de estrategias para buscar oportunidades de venta duraderas y debe ser elaborado por los productores.

Cuando un productor encuentra una posibilidad de comercializar su producto, debe crear las condiciones para que sea permanente en el tiempo.

El plan de comercialización supone dar un paso más allá del estudio de mercado. Pues no solo observa la oferta y la demanda, sino que define cómo entrar en ella.

El plan de comercialización es un conjunto de estrategias para buscar oportunidades de venta duraderas y debe ser elaborado por los productores.

A elaborar un plan de comercialización...

En primer lugar, realizamos un sondeo rápido de mercado. En segundo lugar, observamos cuál es el funcionamiento de la cadena del producto. Luego, pensamos en estrategias y en acciones de venta.

Un plan de comercialización debe responder a las siguientes preguntas:

- ¿Quiénes van a participar del plan de comercialización? Debemos precisar los nombres y apellidos de los productores, además de las funciones que cumplirán.
- ¿Qué vamos a hacer? Conviene describir de forma breve y precisa el producto o servicio que vamos a comercializar, su calidad y utilidad.



- ¿A quién está orientado el producto? Es necesario especificar el mercado al que va dirigido, señalar quiénes serán los clientes, describir sus preferencias.
- ¿Quiénes son nuestros contactos? Debemos elaborar una lista que incluya a clientes, proveedores, mayoristas, minoristas, transportistas...
- ¿En qué lugar se va a comercializar el producto? Debemos saber cómo vamos a organizar el acopio, la entrega y el transporte.
- ¿Cuáles son los pasos que vamos a dar desde el momento de la cosecha hasta la entrega final? Señalamos los roles y responsabilidades de los miembros del grupo y las especificaciones de empaque, presentación y estrategias de mercado.
- ¿Cuándo vamos a comercializar el producto? Determinamos en qué época del año, y durante qué días vamos a vender, incluimos las fechas de entrega.
- ¿Cuál es la inversión requerida? Conviene detallar de dónde se obtienen los recursos, si son aportes propios o créditos y cuánto cuesta producirlo, cuánto, comercializarlo y cuánto suman los rechazos y mermas.
- ¿Qué margen de utilidad generará? Debe haber claridad sobre cómo se repartirán los beneficios económicos entre los participantes.



© MAG

Santa Rosa – El Oro. Cosecha de pitahaya, una fruta que tiene buena demanda en el mercado. Puede sembrarse si se cuenta con riego.

Una actividad sostenible

Los productores individuales y miembros de las asociaciones buscan obtener ingresos en dinero de la venta de sus bienes. En la economía familiar campesina, la producción sirve, además, para el consumo familiar.

Para que una actividad productiva pueda mantenerse en el tiempo debe ser sostenible, es decir, rentable. Los ingresos que deja deben ser mayores que los costos que ocasiona.

Hay un momento en que los ingresos son iguales a los costos, entonces alcanzamos el punto de equilibrio. No gano, pero tampoco pierdo. A partir de ese momento, la actividad productiva y comercial empieza a generar ganancias para el grupo.

Cuando pertenecemos a una asociación de comercialización, los acuerdos deben ser claros. El grupo debe llevar registros sobre costos e ingresos, esa información permite tomar las decisiones más adecuadas.

Para obtener ganancias es preciso hacer inversiones en función del tamaño del mercado. No debemos adquirir equipos ni infraestructura que no vamos a necesitar, y que ocasione costos adicionales que afecten al margen comercial. El margen comercial es la diferencia entre el costo de producción y comercialización y el precio de venta final.

Tampoco es aconsejable mantener personal de forma innecesaria. Pues ocasiona costos que reducen el margen de comercialización.

Hay un momento en que los ingresos son iguales a los costos, entonces alcanzamos el punto de equilibrio. No gano, pero tampoco pierdo. A partir de ese momento, la actividad productiva y comercial empieza a generar ganancias para el grupo.

Los mercados alternativos

En el país se han difundido los mercados alternativos, que funcionan con criterios diferentes a los tradicionales. Estos se caracterizan por:

- La participación del consumidor.
- El uso de tecnologías de producción de bajo impacto ambiental.
- La interacción entre productores y consumidores.
- El impulso que dan a la economía territorial.

Los mercados alternativos surgen de los mandatos constitucionales del año 2008. Se derivan de la promulgación de la Ley Orgánica del Régimen de la Soberanía Alimentaria. (AVSF, 2017). Esta Ley (artículo 14) plantea que el Estado estimulará la producción agroecológica, orgánica



y sustentable y lo hará a través de programas de capacitación, líneas especiales de crédito y mecanismos de comercialización y fomento, en el mercado interno y externo.

A su vez, el Código Orgánico de Ordenamiento Territorial, Autonomía y Descentralización promueve que los gobiernos locales intervengan en la economía solidaria y fomenten la agricultura campesina, creen espacios de ferias y elaboren ordenanzas agroecológicas.

También el Ministerio de Agricultura y Ganadería impulsó la formación de la Coordinación General de Redes de Comerciales, este espacio impulsa estrategias de venta de alimentos provenientes de organizaciones campesinas.

Este tipo de mercados se conocen como *cadenas alternativas*. Se caracterizan por una participación más directa de los productores, y por promover un precio justo. Muchas promueven el denominado comercio justo.

Los mercados alternativos surgen de los mandatos constitucionales del año 2008. Se derivan de la promulgación de la Ley Orgánica del Régimen de la Soberanía Alimentaria.

El comercio justo es un movimiento internacional que promueve un trato justo a los productores, el respeto a los derechos humanos de los trabajadores del campo y el cuidado del medio ambiente.

En estas cadenas cortas de comercialización hay una relación directa entre productores y consumidores. Muchas se especializan en productos orgánicos.

Los mercados alternativos promueven:

- La venta campesina directa en ferias organizadas (solidarias y agroecológicas)
- La venta de canastas básicas a los consumidores,
- La venta a restaurantes y tiendas alternativas.
- La venta en puntos propios.
- La venta al sector público (compras públicas), como en el caso de la quinua o el fréjol que proviene de varias organizaciones campesinas del país.
- La exportación bajo normas del comercio justo o sostenible.

Entre los requisitos generales para acceder a mercados alternativos se destacan:

- Mantener relaciones comerciales justas.
- Pagar precios justos.



- Respetar las normas sobre el trabajo infantil y evitar la explotación laboral.
- Mantener condiciones de trabajo saludables.
- Respetar el ambiente.
- Promover la igualdad entre sus miembros.

Una feria solidaria del MAG

En el 2008, las ferias ciudadanas fueron creadas para mejorar los ingresos de los pequeños productores y para combatir una alta inflación en los precios de los alimentos.

Una de estas ferias se desarrolla en las instalaciones del Ministerio de Agricultura- Ibarra. Fue inaugurada en 2011, con ocasión del Día Mundial de la Alimentación, comenzó con 300 productores y se redujo a 48, que sí cumplían con los requisitos. Esos requisitos eran:

- Ser productor.
- Formar parte de una comunidad.
- Conseguir el aval de una comunidad.
- Cultivar productos sanos.



© MAG

Manta – Manabí. Feria Agroecológica realizada por el Ministerio de Agricultura y Ganadería en el marco del “Foro de agroecología y manejo del agua para resiliencia al cambio climático, 2019”.

El Ministerio de Agricultura y Ganadería organizó a los productores de la Asociación Pachamama, entre el 2016 y 2017, que integraba a agricultores dedicados a la producción agroecológica. Poco a poco, la feria se convirtió en el espacio para dar valor a las experiencias culturales de las organizaciones.

Este tipo de mercados se conocen como cadenas alternativas. Se caracterizan por una participación más directa de los productores, y por promover un precio justo.

En la feria se retomaban prácticas ancestrales como la vida en comunidad, la minga, el *randy randy*, el trueque, etc. Los productores pasaron de una lógica capitalista, dominante y excluyente, a una lógica de articulación, aprendizaje y trabajo solidario.

Al inicio, las ventas no superaban los 500 dólares semanales, con un promedio de 30 clientes. Poco después, luego de un intenso trabajo de difusión, participaron de la feria 133 productores (90 frecuentes), con ventas aproximadas de 715.000 dólares anuales.

Un total de 710 consumidores compraron o intercambiaron productos en el lugar.

Este tipo de ferias, que conectan a productores y consumidores, se han extendido en Ecuador, con beneficios para los agricultores, en materia de precios. Los compradores adquieren, por su parte, productos sanos y frescos. (Taipe, 2014)

En pocas palabras

Un plan de comercialización identifica las oportunidades para vender los productos, examina si un negocio es viable.

Para elaborar un plan de comercialización el primer paso es hacer un sondeo rápido de mercado, luego se debe observar cómo funciona la cadena y finalmente se plantean las estrategias y acciones de venta. Se deben responder una serie de preguntas para su diseño.

Una actividad productiva debe ser sostenible, es decir rentable. Debe generar ganancias.

Muchas instituciones públicas apoyan a los mercados alternativos, que se caracterizan por la participación directa de los productores, quienes comercializan sus productos a precios justos.

Hay múltiples ferias impulsadas por el Ministerio de Agricultura y por los Gobiernos locales, en estas ferias los productores venden directamente sus productos.



Bibliografía

AVSF.

(2017). Comercialización en circuitos cortos. Quito: AVSF.

AVSF.

(2017). Las ferias solidarias y agroecológicas, una contribución a la soberanía alimentaria de los pueblos y al desarrollo de los territorios rurales. Quito: AVSF.

Carrillo, G.

(2012). Empresa Asociativa BIONITON. Quito: INTERCOOPERATION.

Cifuentes, W.

(2011). Metodología de análisis de cadenas productivas bajo el enfoque de cadenas de valor. CODESPA.

Heyden, D.

(2006). Guía Metodológica para el análisis de cadenas productivas. Quito: RURALTER.

Jaramillo, B.

(2008). Metodología para la formulación de planes de negocios. Power Point. Diplomado en Agronegocios. (U. N. Loja, Ed.) Loja, Loja, Ecuador.

Jaramillo, B.

(2015). Estudio técnico productivo para la implementación de un centro de acopio de lana de ovinos en la organización KIPU. Quito: CESA.

Jaramillo, B.

(2016). Diagnóstico y lineamientos estratégicos en desarrollo económico local y economía ambiental del área de biósfera macizo del Cajas. Quito.

Jaramillo, B.

(2016). Plan Estratégico del CONPAPA. Bélgica: TRIAS.

Mancero, L.

(2008). Sondeo rápido de mercados. Quito: INTERCOOPERATION.

Ramírez, P., & Ríos, F.

(2016). Estudio de factibilidad para la implantación de una planta de procesamiento de cacao en la Corporación Fortaleza del Valle. Portoviejo.



UNIDAD 4



© Dennis García

¿Qué nos proponemos en esta unidad?

- Conocer una breve historia del riego parcelario en nuestro país.
- Conocer las leyes e instituciones creadas para su administración, en distintas etapas y bajo distintos modelos económicos.
- Conocer las propuestas de la Constitución de 2008, que crea un nuevo marco legal para el uso de los recursos hídricos.



LAS LEYES E INSTITUCIONES DEL RIEGO PARCELARIO

Soledad Leiva

¿Qué temas vamos a tratar?

- El contexto histórico del manejo del riego y agrícola y sus instituciones.
- El contenido de la Constitución de 2008 y de otras normativas vigentes respecto del uso del agua.
- La institucionalidad y la legislación en materia de riego.
- Las regulaciones para las organizaciones de regantes.



CAPÍTULO 1

El riego paracelario, algo de historia

Sembrando agua, en Catacocha

En Catacocha, en la zona central de la provincia de Loja, se desarrolla el proyecto Siembra de Agua. Un 66% de este cantón se ha visto afectado por la falta de lluvias. Este proyecto se propone contrarrestar los efectos de una sequía que se atribuye al calentamiento global. "Cuando era niña no había tanto calentamiento global. Se distinguían la época de invierno y la de verano. Ahora no sabemos cuándo va a llover. Lluvea en diciembre, en febrero, en marzo...", dice Wilma Collahuazo, una de las participantes del proyecto.

Con el proyecto se construyeron 30 albarradas y 18 cochas. Que sirven a cien familias de agricultores que ya cuentan con agua de riego. Pero lo más destacado del proyecto es que las albarradas y cochas se instalaron en los sitios donde se encontraron huellas arqueológicas.

En épocas precolombinas, los Paltas habitaban esta zona del país. Y habían desarrollado un gran sistema de manejo del agua. "Nuestros antepasados pensaron en tener agua durante el verano... Y cavaron esos pozos que nosotros llamamos lagunas", dice la agricultora Lida Jaramillo. Añade que las huellas arqueológicas se encuentran en muchos lugares.

Yolanda Mora, funcionaria del gobierno autónomo de Loja, confirma que el conocimiento de la cultura Palta fue clave para el proyecto. Los restos arqueológicos fueron la base del conjunto de albarradas, que evitan la escorrentía en épocas de invierno. Y de los reservorios, que recogen agua en épocas secas.

Esta historia está relatada en el siguiente video:

<https://www.youtube.com/watch?v=aunNoXLSkRg>



ACTIVIDAD 12

Inspirados en la historia de los Paltas, en grupos dialoguen sobre la historia del agua. Entre todos hagan memoria o acuérdense de lo que sus padres y madres les contaron y contesten las siguientes preguntas:

1. ¿Qué instituciones del Estado han manejado el agua en su comunidad, parroquia o cantón (hagan una lista e intenten ubicar los años)?
2. ¿A quiénes favorecían las leyes respecto del agua, en el siglo pasado?
3. ¿Cómo se relacionaban las organizaciones con esas instituciones?

Compartan en la plenaria lo que discutieron y junto con el capacitador armen una línea de tiempo respecto de las instituciones y las leyes de agua en el siglo XX.

El manejo temprano del agua

Desde tiempos antiguos, el agua ha sido un recurso natural vinculado al poder. Probablemente el poder central, bajo ciertas condiciones políticas, económicas y religiosas, inició el control del agua en los territorios en las llamadas jefaturas y cacicazgos.

Las primeras actividades de manejo del agua estuvieron relacionadas con el drenaje, almacenamiento y distribución. Eso produjo una serie de modificaciones del relieve de los territorios, a la manera de una red de zanjaz y huecos. También se construyeron pozos y muros para almacenar agua para la producción agrícola y el consumo humano.

En la Costa de nuestro país se conocen al menos dos sistemas tradicionales de manejo del agua antes de la llegada de los españoles. El primero, los camellones del bosque húmedo tropical. Y, el segundo, las albarradas y los pozos someros (de poca profundidad) en el bosque seco tropical.

La presencia de estos sistemas tradicionales ha sido constatada durante los últimos 3.800 años y su uso continúa aún vigente (Marcos y Bazurco, 2006:93).

En la Sierra norte, el drenaje y distribución del agua se hacía a través de campos elevados y acequias. Ciertas acequias del tiempo aborígen fueron utilizadas durante la Colonia, y en los siguientes siglos. E incluso hasta nuestros días. Es el caso de las acequias Caciques y Pimampiro, que

Las primeras actividades de manejo del agua estuvieron relacionadas con el drenaje, almacenamiento y distribución.



están localizadas en dos cantones de Imbabura. En Urcuquí y Pimampiro, respectivamente.

Para acumular agua y alimentar las acequias, en la Sierra norte abundaron las ciénagas. Como ocurre en las zonas pantanosas de Caranqui y Mira (Cfr. Knapp, 1988: 122-123, 129-159).

Más adelante, en la época de las grandes haciendas, el agua se convirtió en un bien privado, y el uso del riego se intensificó. A la vez, hubo una explotación desmedida de la mano de obra indígena, y surgieron muchos conflictos por el agua.

En la Sierra sur hubo una práctica importante de recarga de acuíferos subterráneos, principalmente, entre los Paltas. La recarga se producía mediante la construcción de cochas. Estas lagunas artificiales de altura retienen el agua lluvia y dan origen a numerosos ojos de agua y vertientes en las partes bajas (Ramón, 2008, manuscrito).

Durante la Colonia, se utilizaron las acequias construidas antes de la conquista. Y se introdujo el uso del *óvalo* como distribuidor del agua. Así se innovaron las técnicas de riego.

Más adelante, en la época de las grandes haciendas, el agua se convirtió en un bien privado, y el uso del riego se intensificó. A la vez, hubo una explotación desmedida de la mano de obra indígena, y surgieron muchos conflictos por el agua.

Durante el período latifundista, las políticas favorecieron el acaparamiento del agua por parte de los hacendados. Estos carecían de una visión social, técnica y de preservación del recurso.

La apropiación del agua aumentó el valor de la propiedad agraria. El líquido se convirtió en un instrumento para despojar a los campesinos de las tierras comunitarias. Además, en un instrumento para ejercer una dominación política sobre las comunidades y su trabajo.

El marco legal era una serie de leyes confusas que incrementaban la conflictividad por el acceso al agua (Zapatta, 2002).

El riego, en los distintos modelos económicos

Desde la década de 1960, el riego ha sido uno de los sectores más manipulado, modificado y reestructurado. Los cambios no se producen porque sí. A la sombra del agua se organizan poderosos intereses económicos y políticos.

Intentaremos comprender las distintas leyes y las instituciones del riego en las últimas décadas. Ello nos obliga a reflexionar sobre cómo ha funcionado la economía en los distintos momentos de la historia. La manera de gestionar el riego ha estado atada a la forma en que la economía del país se ha manejado.



A continuación presentamos un recorrido histórico del riego en el Ecuador desde los años 40. Este recorrido hará énfasis en tres aspectos: la institucionalidad, el marco legal y la dinámica del sector campesino, alrededor de los temas de desarrollo, agua y riego.

La década de 1940

Desde 1948, la economía ecuatoriana experimentó el *boom* bananero. Es decir, la economía se basó en la producción y exportación de banano. Esto permitió un prolongado y rápido crecimiento económico que duró hasta 1982.

En este período, el riego se institucionalizó con la conformación de la Caja Nacional de Riego, en 1944. Esta fue una entidad orientada al financiamiento público de infraestructuras de riego.

Las décadas de 1960 y 1970

Es el período de los llamados reformismos y de las luchas campesinas, por la tierra y el pago de salarios.

Frente a la presión campesina, la respuesta del Estado fue impulsar ciertas reformas, aparentemente beneficiosas. Pero, en realidad, pretendían debilitar la lucha popular. La clase terrateniente presentó propuestas para favorecer al sector agrario tradicional. (Velasco, 1979).

En 1966, el Estado crea el primer organismo técnico nacional en materia de recursos hídricos, especializado en riego, se trató del Instituto Nacional de Recursos Hídricos (INERHI). Su objetivo fue fortalecer a los sectores agrícolas e industriales.

Cayambe – Pichincha. Compuerta de canal de riego.



© Dennis García

En 1966, el Estado crea el primer organismo técnico nacional en materia de recursos hídricos, especializado en riego, se trató del Instituto Nacional de Recursos Hídricos (INERHI). Su objetivo fue fortalecer a los sectores agrícolas e industriales.

El INERHI no resolvió los problemas de fondo. Las mayores inversiones en riego favorecieron a grandes y medianos agricultores.

Paralelamente, en la región se impulsan procesos de reforma del sector agrícola. Ecuador no es la excepción. En 1964, se emite la primera Ley de Reforma Agraria. En 1965, se crea el Instituto Ecuatoriano de Obras Sanitarias. Y, en 1972, se promulga la primera Ley de Aguas.

Con ello, se declara el agua como un bien nacional de uso público. Comienza una gestión centralizada del recurso y se asignan fondos para grandes obras hidráulicas (García, 2009).

El Estado generó varios mecanismos de apoyo al riego: por un lado, un marco legal que consideraba al agua como un bien nacional de uso público. Por otro lado, instituciones que impulsaron la construcción de grandes infraestructuras de riego, aunque con limitaciones.

El INERHI no resolvió los problemas de fondo. Las mayores inversiones en riego favorecieron a grandes y medianos agricultores. Esta institución otorgaba concesiones bajo el criterio de que: a más tierra, más agua. Así fomentó las inequidades sociales en el agro. (Zapatta, 2002)

El Ángel – Carchi. Bocatoma de la represa El Ángel.



© Dennis García

Los años de 1980

Esta década se caracterizó porque se puso en el centro al mercado. Con el llamado *modelo de ajuste estructural* el Estado se retiró del campo. El manejo del riego tuvo menos apoyo y los regantes encontraron muchas dificultades para gestionar los sistemas estatales y comunitarios.

Esta es la década de las políticas neoliberales, sobre todo en los países del Tercer Mundo. Los neoliberales sostienen que la mejor forma de organizar la vida económica de las personas y los países, es dejar que se relacionen libremente en el mercado. Sin la intervención de nadie.

Para los neoliberales, todo es mercancía. La salud, la educación, la vialidad, las telecomunicaciones, el seguro social, los recursos naturales, el agua... (Zappata, 2005).

Los años 90

Las políticas neoliberales favorecieron para que quienes más dinero y bienes tenían ampliaran su fortuna. En este período se tomaron medidas que afectaron a las pequeñas economías campesinas. Entre ellas:

- La descentralización, es decir el Estado central dejaba de intervenir en el campo.
- La desregulación de la economía, por ejemplo los precios no los fijaba el Estado sino que dependían de la oferta y la demanda.
- Las privatizaciones de instituciones públicas.
- El desmantelamiento de las instituciones estatales.

Respecto del agua, esos grandes propietarios habían logrado adjudicaciones de plazo indeterminado, a la espera de que se concrete un mercado libre del agua.

Los problemas en el agro generaron conflictos por la tierra. En 1990, esos conflictos fueron la causa de un levantamiento indígena y campesino.

Como respuesta a esta conflictividad, los grandes propietarios defendieron los beneficios conseguidos en la Ley de Desarrollo Agrario de 1994. Entre ellos: la protección de la gran y mediana propiedad, la reconcentración de la tierra y del aprovechamiento del agua.

Respecto del agua, esos grandes propietarios habían logrado adjudicaciones de plazo indeterminado, a la espera de que se concrete un mercado libre del agua (Zapatta, 2002:406).

El gobierno de Sixto Durán Ballén (1992-1996) lanzó varias leyes privatizadoras. Una de ellas fue la Ley de Modernización del Estado, Privatizaciones y Prestación de Servicios Públicos por parte de la Iniciativa Privada.



El nombre de esa ley muestra toda su intencionalidad. Pretendía la descentralización y la privatización de servicios públicos como riego, agua potable y saneamiento ambiental.

Un gran cambio en el marco legal e institucional en materia de aguas ocurrió en 1994. El decreto 2224 creó el Consejo Nacional de Recursos Hídricos (CNRH). En nombre de la descentralización, se eliminó al INERHI.

El Consejo Nacional de Recursos Hídricos se hizo cargo del riego a través de las agencias de agua de todo el país. Pero su rol fue débil, especialmente frente a las corporaciones regionales de desarrollo.

Una complicación adicional fue la superposición de competencias entre las corporaciones regionales de desarrollo y los consejos provinciales. Pues las provincias habían asumido la competencia de riego en la Constitución de 1998 (Cremers et al., 2005).

En la Constitución del 2008, los sistemas de riego pasan a los gobiernos autónomos provinciales. En ese contexto se elaboró el Plan de Riego. Las políticas públicas se orientaron a la economía familiar campesina, y a las organizaciones de regantes.

El mismo decreto que creó el Consejo Nacional de Recursos Hídricos elaboró el perfil de las corporaciones regionales de desarrollo. Estas asumieron la responsabilidad de construir y gestionar los sistemas públicos de riego y las infraestructuras hidráulicas.

Además, debían controlar la calidad del agua, hacer un inventario y evaluación de los recursos hídricos (Cevallos, 2002:146). Las juntas de usuarios quedaron vinculadas a esas corporaciones.

En 1998, se abrió la posibilidad de concesionar y transferir la administración y dotación del agua de riego y abastecimiento de poblaciones, con lo que se facilitó la inversión privada en la provisión del agua (Zapatta, 2002).

La política respecto del agua no consideraba lo que ocurría en las localidades. No se tomaba en cuenta las iniciativas de los productores rurales. El desarrollo rural era entendido apenas como un conjunto de políticas para aliviar en algo la pobreza.

El Estado disminuyó los créditos para los pequeños productores. Redujo la asistencia técnica y su apoyo a la comercialización. El riego se orientó a aumentar la productividad agrícola.

Una nueva mirada sobre la importancia del agua

Durante la década de 1990 surgieron movimientos sociales y diversas organizaciones, con mucha capacidad para la acción ciudadana, social y política.

El movimiento indígena y otras organizaciones sociales lograron incluir en la Constitución de 1998, algunas de sus reivindicaciones. Pero no tuvieron la visión necesaria para cuestionar el modelo económico.





© Dennis García

Portoviejo – Manabí. Canal principal de Poza Honda en el valle de Portoviejo.

La Constitución de 1998 consolidó las propuestas neoliberales, al permitir, por ejemplo, la privatización del agua.

El siglo 21

A inicios de este siglo, la conciencia sobre la importancia social, económica y cultural del agua, creció. Ciertos espacios fueron ocupados por organizaciones no gubernamentales. Estas lograron una mayor presencia que el Estado en el sector rural.

Sin embargo, algunos de sus proyectos enfatizaban la intervención más que el acompañamiento a los actores sociales. Favorecían la autogestión antes que la cogestión. (Larrea, 2004:47).

Mediante el Decreto Ejecutivo No. 695 se creó en 2007 el Instituto Nacional de Riego (INAR), que debía encargarse de gestionar el servicio de riego, además de formular el Plan Nacional de Riego y Drenaje. Otra de sus tareas fue contribuir a mejorar los ingresos de la población rural, y aumentar la productividad agropecuaria (MAGAP, Plan Nacional de Riego y Drenaje, 2013).

La entidad desaparece tres años más tarde. Y sus competencias se transfieren al Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca, a través de la Subsecretaría de Riego y Drenaje.



La Constitución de 2008 cambia el panorama del riego

En la Constitución del 2008, los sistemas de riego pasan a los gobiernos autónomos provinciales. En ese contexto se elaboró el Plan de Riego. Las políticas públicas se orientaron a la economía familiar campesina, y a las organizaciones de regantes.

El Plan de Riego contemplaba cinco objetivos:

- Ampliar la cobertura y mejorar la eficiencia social, económica y ambiental de los sistemas de riego y drenaje.
- Fortalecer a los regantes para que puedan gestionar esta actividad de manera sostenible.
- Mejorar las capacidades del Estado para impulsar una política desconcentrada y descentralizada.
- Distribuir los caudales de forma que se asegure un acceso equitativo al agua de riego.
- Garantizar la calidad y cantidad de agua para riego considerando a las presentes y futuras generaciones (Solis, 2017).

Montecristi – Manabí. Concentración de Organizaciones Sociales para entregar a la Asamblea Constituyente una propuesta con el agua.



© Dennis García

En pocas palabras

En Ecuador desde mucho antes de la llegada de los españoles se manejaba el agua. En la Costa antes de la llegada de los españoles se construyeron camellones, albarradas y pozos someros. En la Sierra se hicieron obras de drenaje, acequias, cochas.

Durante la Colonia hubo innovaciones en las técnicas de riego, en la época de las haciendas el agua se convirtió en un bien privado.

El manejo del agua ha estado siempre vinculado al poder.

En la década de 1940 se creó la Caja Nacional de Riego para financiar obras de riego en el país. En 1966 se creó el Instituto Nacional de Recursos Hídricos (INERHI) para fortalecer a los sectores agrícolas e industriales. En 1972 se promulga la primera Ley de Aguas que declara al líquido como un bien nacional de uso público.

Durante las décadas de 1980 y 1990, desde el Estado se impulsaron medidas para beneficiar a los grandes propietarios. Se impulsaron leyes para privatizar los servicios públicos. En 1994 el INERHI es sustituido por el Consejo Nacional de Recursos Hídricos (CNRH), que tuvo una débil actuación. Se crearon al mismo tiempo corporaciones regionales de desarrollo que gestionaban el riego. Las organizaciones de agua quedaron vinculadas a esas corporaciones.

En la década de 1990 surgen muchas organizaciones sociales. Al mismo tiempo hubo mucha movilización social y muchas de sus demandas se incluyeron en la constitución de 1998, sin embargo en esa Constitución también se consolidaron las propuestas neoliberales.

En el año 2007 se creó el Instituto Nacional del Riego encargado de gestionar el riego y mejorar las condiciones de vida de la población rural. En el 2010 la entidad desaparece y las competencias pasan al MAGAP a través de la Subsecretaría de Riego y Drenaje.

La Constitución del 2008 señala que el riego es competencia de los gobiernos autónomos provinciales. Se elabora un plan de riego que pone en el centro a la economía familiar campesina y a las organizaciones de regantes.



CAPÍTULO 2

Los acuerdos sobre el agua en la Constitución de Montecristi

Lecciones sobre el agua

Hace pocos años recorrí el país junto con José María Caballero, un amigo español enamorado de América Latina...

En ese largo viaje, que nos condujo por carreteras pavimentadas y polvorientos caminos de parroquias y cantones, pudimos observar la riqueza y creatividad de nuestros campesinos, de nuestros empresarios y de nuestra población rural... Era un recorrido intencionado, a propósito de la discusión y conflictos en torno al agua.

Saliéndonos de la carretera que conecta Ibarra con Carchi visitamos Mira. Para conocer cómo su municipio..., las juntas parroquiales, organizaciones y comunidades campesinas, se habían puesto de acuerdo para una gestión coordinada de la cuenca alta del Mira. Trabajaban con los productores de papa y hortalizas, para hacer un uso más eficiente del agua... Y habían elaborado un plan de manejo de la cuenca que incluía la conservación de los páramos.

Al sur de Riobamba, visitamos Gatazo Zambrano, una comunidad empresaria, donde campesinos con poquísima tierra, producían en forma eficiente brócoli, que por vía de un contrato con una empresa, era exportado a Alemania.

En la carretera entre Guayaquil y Machala nos desviamos dos veces para conocer experiencias de cultivo orgánico de banano. Uno llevado adelante por un empresario que había desarrollado insumos biológicos para contrarrestar la *sigatoka negra*. Y otro a cargo de la Urocal, una organización campesina, líder del Movimiento Orgánico Bío Ecuador.





Ambos tenían certificaciones internacionales que respaldaban su producción. En los dos casos, hacían un manejo cuidadoso del agua, tanto de la producción como de la post cosecha. Ese era parte de su secreto.

Estos tres ejemplos, de docenas que visitamos o que he visitado a lo largo de los años, permiten sacar al menos cinco lecciones:

- La colaboración pública y privada, y entre campesinos, pequeños productores y empresarios, se produce porque todos requieren un manejo adecuado del agua.
- Los mejores arreglos ocurren cuando quienes deciden están cerca de los usuarios.
- Cualquier propuesta en torno al agua debe enfatizar la conservación de las zonas de páramo que alimentan hídricamente a las cuencas hidrográficas. Y en ello las comunidades indígenas tienen un papel fundamental.
- El diálogo es el mejor camino para resolver conflictos sobre agua, el cual casi siempre culmina en propuestas incluyentes.
- Es importante la capacitación de los usuarios para fortalecer sus capacidades. Y para lograr un uso más eficiente y sostenible de este recurso que será cada vez más escaso.

(Chiriboga, 2010)



ACTIVIDAD 13

En plenaria, después de leer el texto anterior, comparta con sus compañeros la respuesta a estas preguntas:

1. ¿Qué se requiere como sociedad para que exista un buen manejo del agua para riego?
2. ¿Qué se requiere desde el Estado para el buen manejo del agua para riego?

A partir de las respuestas el capacitador explicará los avances constitucionales y legales respecto del agua para riego en la actualidad.

Una Constitución hecha de agua

El agua ha sido el centro de la preocupación de muchos agricultores. Así lo muestra el artículo escrito por Manuel Chiriboga. Un estudioso de los temas agrarios, que conocía bien el clima de debate previo a la Constitución de Montecristi.

La Constitución de Montecristi es un reflejo de las coincidencias de organizaciones de usuarios del agua, foros especializados y organizaciones ecologistas. Y un reflejo de las propuestas de los movimientos indígenas y campesinos, enfocadas en la soberanía alimentaria.

La Constitución de Montecristi es un reflejo de las coincidencias de organizaciones de usuarios del agua, foros especializados y organizaciones ecologistas. Y un reflejo de las propuestas de los movimientos indígenas y campesinos, enfocadas en la soberanía alimentaria.

Los usuarios buscaban la solución a los problemas concretos del agua de consumo humano y de riego. Plataformas como el Foro Nacional de los Recursos Hídricos pretendían que se estableciera una gestión social, participativa y sustentable del recurso.

El Observatorio Ciudadano de Políticas Públicas de Guayaquil llevó la idea de defender los servicios públicos. Una tesis contraria a la privatización del agua potable.

Por otra parte, un conjunto de acontecimientos contribuyó a la elaboración de los artículos constitucionales que se refieren al agua. E hicieron posible esa propuesta tan avanzada.

Vamos a enumerar algunos de ellos:

1. Una serie de foros y plataformas mundiales habían logrado una creciente conciencia mundial sobre la importancia del agua en la vida de las personas y de la naturaleza.
2. Desde el año 2000, un conjunto de luchas y conquistas sociales habían tenido lugar en nuestro continente en torno al derecho al agua.



3. Estaba en marcha un proceso de resistencia del movimiento campesino, indígena y las organizaciones sociales al modelo neoliberal.
4. El agua había sido incluida en el plan de gobierno 2008 como un asunto estratégico.
5. Un amplio sector de la Asamblea Nacional Constituyente alcanzó acuerdos fundamentales, que finalmente se aprobaron.
6. Hubo un acuerdo entre movimientos sociales, usuarios del agua, plataformas especializadas y varias organizaciones ecologistas. (García, 2010).

Los artículos del agua en la Constitución del 2008

Sería muy largo anotar todos los artículos constitucionales que tienen que ver con el agua. En este capítulo mencionaremos algunos de ellos. Para comenzar, señalaremos siete principios que constan en la Constitución de 2008, y que se expresan en varios de sus artículos (García, 2010). Esos principios son:

- La conservación de cuencas y ecosistemas.
- El derecho humano al agua.



© Dennis García

La Constitución del Ecuador.

- El agua: patrimonio nacional estratégico de uso público.
- La gestión pública y comunitaria del recurso.
- La autoridad *única* del agua.
- El orden de prelación (importancia) en el uso del agua.
- La soberanía alimentaria.

El agua está presente de manera directa en cuatro capítulos de la Constitución:

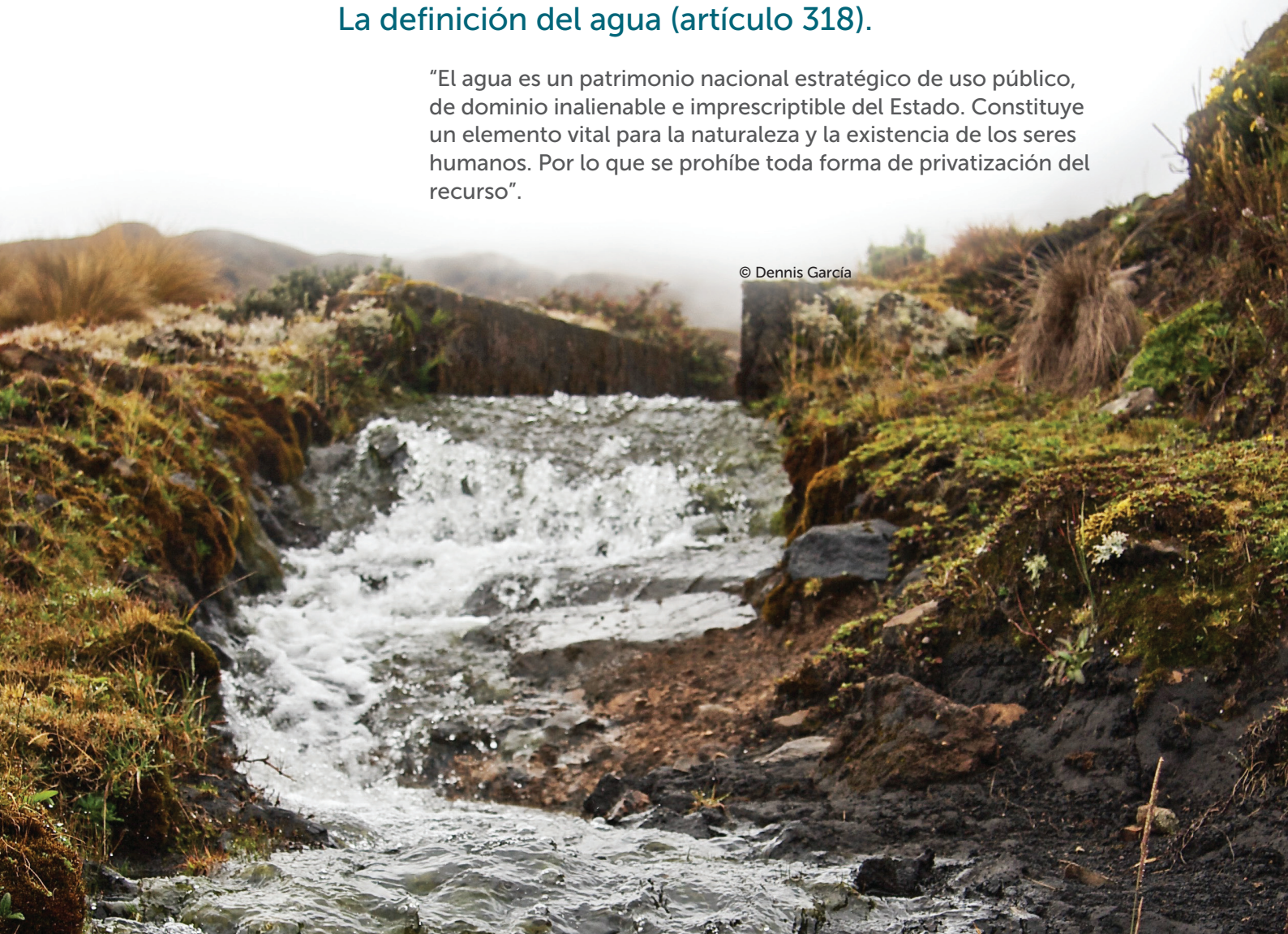
- Los derechos del Buen Vivir.
- La soberanía alimentaria.
- De sectores estratégicos.
- De la biodiversidad y recursos naturales.

Aparece en 21 artículos, y en más de 50 aspectos relacionados. Veamos algunos de ellos:

La definición del agua (artículo 318).

“El agua es un patrimonio nacional estratégico de uso público, de dominio inalienable e imprescriptible del Estado. Constituye un elemento vital para la naturaleza y la existencia de los seres humanos. Por lo que se prohíbe toda forma de privatización del recurso”.

© Dennis García



La definición del agua como un patrimonio nacional estratégico de uso público fue uno de los principios impulsados con fuerza por las organizaciones sociales. Con esta definición, los procesos de privatización no continuaron en nuestro país.

La gestión del agua, artículo 318

“La gestión del agua será exclusivamente pública o comunitaria. El servicio público y de saneamiento, el abastecimiento de agua potable y el riego serán prestados únicamente por personas jurídicas estatales o comunitarias”.

El mismo artículo señala que el Estado fortalecerá las iniciativas comunitarias e incentivará alianzas entre lo público y lo comunitario para la prestación de servicios.

Una gestión pública o comunitaria del agua es importante por dos razones:

- Fortalece a las entidades públicas prestadoras del servicio.
- Otorga un lugar a las juntas de agua y de riego que antes fueron ignoradas, y obliga a los gobiernos locales a brindarles apoyo (García, 2008)

La definición del agua como un patrimonio nacional estratégico de uso público fue uno de los principios impulsados con fuerza por las organizaciones sociales. Con esta definición, los procesos de privatización no continuaron en nuestro país.

La autoridad única del agua y el orden de prelación, artículo 318

El Estado, a través de la autoridad única del agua, será responsable de la planificación y gestión de los recursos hídricos.

Para lo cual establece el siguiente orden de prelación (importancia):

- El consumo humano.
- El riego que garantiza la soberanía alimentaria.
- La protección del caudal ecológico.
- Las actividades productivas.

La conservación de cuencas y ecosistemas, artículo 411

El Estado garantizará la conservación, recuperación y manejo integral de los recursos hídricos... Se regulará toda actividad que pueda afectar la calidad y cantidad de agua, y el equilibrio de los ecosistemas. En especial, de las fuentes y zonas de recarga de agua.



El riego, el artículo 236

En este artículo se establece que los gobiernos provinciales tienen la competencia exclusiva de planificar, construir, operar y mantener los sistemas de riego.

En la disposición transitoria 27 se da un mandato a la SENAGUA para revisar, en dos años, las concesiones otorgadas para riego. Este aspecto es muy importante pues se ha venido denunciando el acaparamiento del agua por parte de hacendados y empresarios agrícolas. Pero no

solamente esto, sino también el uso abusivo y el robo del agua por parte de empresarios dedicados sobretudo a la agricultura de exportación. (García, 2008). Lamentablemente, diez años después no se ha cumplido. (García, 2008) Una ley específica regula el uso el agua.

Una gestión pública o comunitaria del agua es importante por dos razones: Fortalece a las entidades públicas prestadoras del servicio, y otorga un lugar a las juntas de agua y de riego que antes fueron ignoradas, y obliga a los gobiernos locales a brindarles apoyo.

La Primera Disposición Transitoria de la Constitución de 2008 dispuso la formulación de la Ley Orgánica de Recursos Hídricos, Usos y Aprovechamiento de Aguas, en el plazo de un año.

Su aprobación fue un proceso largo. Incluyó la discusión de múltiples versiones y una consulta pre-legislativa. La consulta no fue vinculante, y dejó en

entredicho la participación de la sociedad civil.

La Ley fue aprobada por la Asamblea Nacional en julio de 2014. Fue publicada en el Registro Oficial en agosto del mismo año. Veamos algunos aspectos destacados de esta normativa.

Sobre las juntas de riego, artículo 47

El Artículo 47 define lo que es una junta de riego, así se señala que "Las juntas de riego son organizaciones comunitarias sin fines de lucro, que tienen por finalidad la prestación del servicio de riego y drenaje, bajo criterios de eficiencia económica, calidad en la prestación del servicio y equidad en la distribución del agua".

Estas organizaciones deben observar varias condiciones para su funcionamiento. Entre ellas: entregar a la autoridad única del agua la información relacionada con su gestión.

El orden de prelación del uso del agua, artículo 86

Este artículo ratifica lo que dice la Constitución. Establece que el consumo humano del agua es lo prioritario. El riego que garantiza la soberanía alimentaria tiene el segundo lugar en importancia. En tercer lugar está la conservación del caudal ecológico. Y, finalmente, las actividades productivas





© Dennis García

Las Mercedes – Guayas. Canal de riego de Las Mercedes.

Las autorizaciones de uso del agua, artículo 87

El otorgamiento, suspensión o cancelación de las autorizaciones de uso del agua son una competencia de la autoridad única del agua (SENAGUA). Estas autorizaciones se clasifican en dos:

- Autorizaciones para uso del agua.
- Autorizaciones para el aprovechamiento productivo del agua.

El control de las autorizaciones de uso y aprovechamiento del agua, artículo 131

Las autorizaciones otorgadas por la autoridad del agua (SENAGUA) serán controladas por la Agencia de Regulación y Control del Agua (ARCA). Arca tiene amplias competencias, y su directorio está formado por tres representantes del Ejecutivo.

Las tarifas de agua, artículo 135

Se entiende por tarifa a la retribución que el usuario hace por el uso y aprovechamiento del agua. Los prestadores comunitarios fijarán las tarifas con base en las regulaciones emitidas por ARCA.

Una disposición transitoria establece que las concesiones y autorizaciones de aprovechamiento de agua ya inscritas, se sustituirán por unas nuevas. Se fijó para ello el plazo de un año, prorrogable por uno más. Para esa sustitución se requería la cancelación de las tarifas adeudadas.

La Ley de Tierras también regula el uso del agua de riego

La Ley Orgánica de Tierras Rurales y Territorios Ancestrales se refiere a la relación del riego con la producción y la productividad agropecuaria. Plantea la necesidad de una diversificación productiva que garantice la soberanía alimentaria, entre otros aspectos. Veámoslo:



La función social de la tierra, artículo 11

Este artículo plantea que las obras de riego y drenaje se aprovechen de manera sostenible.

La diversificación productiva, artículo 32

La autoridad agraria nacional (Ministerio de Agricultura y Ganadería) debe promover la diversificación productiva. Además debe desarrollar la infraestructura, el riego parcelario y la recuperación de los suelos. Especialmente en predios destinados a la agricultura familiar campesina y a la economía popular y solidaria.

Es también competencia de la autoridad agraria nacional, proteger el suelo con vocación agrícola. Por esto que se prohíbe el cambio de uso del suelo rural con aptitud agraria.

La ley Orgánica de Tierras Rurales y Territorios Ancestrales promueve la creación de un sistema de información pública agropecuaria, este sistema debe ofrecer información relativa a la oferta y demanda de tierra rural y de agua para riego (Solis, 2017).

La ley de soberanía alimentaria

Esta legislación define las políticas públicas para fomentar una producción suficiente para el consumo nacional y la adecuada conservación, intercambio, transformación, comercialización y consumo de alimentos sanos y nutritivos.

Establece que las políticas deben orientarse a proteger la micro, pequeña y mediana producción campesina, así como a las organizaciones de la economía popular, la pesca artesanal, la microempresa y la artesanía.

La ley Orgánica de Tierras Rurales y Territorios Ancestrales promueve la creación de un sistema de información pública agropecuaria, este sistema debe ofrecer información relativa a la oferta y demanda de tierra rural y de agua para riego

Protege la biodiversidad agraria y las semillas. Y los conocimientos y formas de producción tradicional y ancestral. Establece la obligatoriedad de:

- Fomentar una investigación que promueva el diálogo de saberes.
- Promover la producción, transformación, conservación, almacenamiento, intercambio, comercialización y consumo de bienes agrícolas, así como la sanidad y calidad de la producción agrícola.
- Facilitar la participación social y respaldar las formas asociativas y comunitarias de los microempresarios, pequeños y medianos productores, y sus formas de financiamiento



- Contribuir a un ordenamiento territorial y delimitar la frontera agrícola
- Cuidar los recursos hídricos.
- Promover el desarrollo rural y agroalimentario y fomentar la agroindustria.
- Fomentar el empleo rural y agrícola.
- Promover una alimentación saludable.
- Facilitar la producción y comercialización interna de alimentos.
- Dar cabida al uso de la biotecnología y sus productos.

En pocas palabras

Una serie de acontecimientos que ponían al agua en el centro del debate facilitaron que en la Constitución del 2008 se incluyan varios artículos importantísimos sobre el agua.

En la Constitución hay varios principios respecto del agua: conservación de cuencas y ecosistemas (artículo 411), el agua como derecho humano, el agua como patrimonio nacional estratégico (artículo 318), la gestión pública y comunitaria del agua (artículo 318), la autoridad única del agua (artículo 318), el orden de importancia del uso del agua (artículo 318), y la soberanía alimentaria.

Respecto del riego se establece en el artículo 236 que los gobiernos provinciales tienen la competencia exclusiva de planificar, construir, operar y mantener los sistemas de riego

Ley Orgánica de Recursos Hídricos, Usos y Aprovechamiento de Aguas señala que las juntas de riego son organizaciones comunitarias sin fines de lucro, con criterios de eficiencia, economía, calidad y equidad en la distribución del agua. También señala que el agua de consumo humano es lo prioritario y que el riego tiene segundo lugar de importancia porque garantiza la soberanía alimentaria. El artículo 87 señala que la SENAGUA es la autoridad única del agua.

En la Ley de Tierras hay algunos artículos que se refieren al riego. Se señala que el MAGAP debe desarrollar la infraestructura, el riego parcelario y la recuperación de suelos. En esta ley además se contempla la creación de un sistema de información pública sobre la oferta y demanda de agua para riego.

En la Ley de Soberanía Alimentaria se establece la protección a la micro, pequeña y mediana producción campesina. Además, protege la diversidad agraria y de semillas.



CAPÍTULO 3

Las competencias del riego

ACTIVIDAD 14

En grupos vamos a jugar a una *gymkana*, es decir, una competencia entre equipos. Se organizan equipos de tres o cuatro personas. Cada equipo debe completar la siguiente tabla, para hacerlo puede usar sus conocimientos propios, preguntar a participantes de otros grupos, a los capacitadores o consultar con el texto. El capacitador les dará un tiempo para cumplir con el desafío. Gana el equipo que tiene todas las respuestas correctas y en el tiempo estipulado.

Desafío	Respuestas
Qué significa SENAGUA	
Qué es descentralización	
Qué es el COOTAD	
De qué se encarga el MAGAP respecto del riego	
Qué son competencias	
Señale tres funciones de la organización de regantes	
De qué parte del riego se encargan los gobiernos autónomos provinciales	
Escriban dos aspectos que determina el COOTAD	
Señalen dos funciones de SENAGUA	
Señale dos aspectos que el Reglamento de la Ley Orgánica de Recursos Hídricos, Usos y Aprovechamiento del Agua, dice que deben cumplir las organizaciones de regantes	





Las instituciones públicas y su responsabilidad en el agua de riego

En nuestro país ha habido mucha confusión respecto a cuáles son las instituciones públicas responsables del agua para uso humano y para riego agrícola.

Algunas responsabilidades las tenía el Estado central. Otras estaban en manos de corporaciones de desarrollo regional, creadas por distintos gobiernos. Algunos consejos provinciales y municipios también tenían que ver con la gestión del agua.

No se sabía qué le tocaba hacer a cada una. A veces se duplicaba el trabajo. Otras veces, el trabajo quedaba sin hacer. Faltaba claridad y coordinación. Problemas como este fueron considerados para la elaboración de la Constitución del 2008.

Con el cambio constitucional toman fuerza cuatro actores en el sector riego.

- La Secretaría Nacional del Agua (SENAGUA), como ente rector.
- El Ministerio de Agricultura y Ganadería, como impulsor del riego parcelario.
- Los gobiernos autónomos provinciales.
- El sector comunitario.

SENAGUA ha dado pasos muy importantes para garantizar una mayor participación de los usuarios. Ha resuelto buena parte de los problemas de adjudicaciones acumuladas en la última década.

Todos estos actores asumieron nuevos roles. Aunque sus nuevas funciones no siempre estuvieron acompañadas de una mayor entrega de recursos económicos.

En la mayoría de los casos, los gobiernos autónomos provinciales mejoraron sus capacidades, equipos técnicos, estructura y funcionamiento. Sobre todo, para la elaboración de sus planes provinciales. Muchos abrieron espacios de participación y reflexión con los usuarios, lo que ha enriquecido la planificación.

Pero el riego todavía es visto como la construcción de infraestructura e instalación de tuberías. Falta articularlo a la producción y a los procesos sociales y económicos.

SENAGUA ha dado pasos muy importantes para garantizar una mayor participación de los usuarios. Ha resuelto buena parte de los problemas de adjudicaciones acumuladas en la última década. Ha dado algunos pasos en la definición de zonas de protección hídrica.



Aún queda mucho que trabajar en la rehabilitación de infraestructura antigua. Sobre todo la que beneficia a pequeños y medianos productores. Queda mucho para dar cumplimiento al mandato de la Constitución de poner orden y equidad en las concesiones otorgadas para riego.

La calidad del agua es una preocupación de todas las entidades vinculadas al riego. Su contaminación constituye una de las mayores amenazas para la seguridad alimentaria del país.

Una Ley específica para los territorios

El Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización (COOTAD) fue aprobado en 2010 por la Asamblea Nacional. Estas son algunas de sus atribuciones (Solis, 2014):

- Organizar el territorio en regiones, provincias, cantones y parroquias rurales.
- Establecer diferentes niveles de gobierno: juntas parroquiales rurales, concejos municipales, consejos provinciales y regionales.
- Desarrollar un modelo de descentralización obligatoria y progresiva, a través del Sistema Nacional de Competencias.



© Dennis García

Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización.

El COOTAD determina las competencias de los gobiernos autónomos descentralizados en temas como: vialidad, tránsito y transporte, cooperación internacional, gestión de cuencas hidrográficas, riego, fomento de la seguridad alimentaria y de las actividades productivas y agropecuarias.

También encarga a los gobiernos autónomos descentralizados la gestión ambiental y la prestación de servicios públicos.

El COOTAD distribuye las competencias que tienen relación con el agua entre los gobiernos autónomos descentralizados. Establece, por ejemplo, que el agua de consumo humano es competencia de los gobiernos municipales.

Y determina:

- La existencia de una Autoridad Única del Agua (SENAGUA).
- La necesidad de establecer una coordinación entre los gobiernos autónomos descentralizados, las juntas parroquiales, las juntas de agua y las juntas de riego.
- La recuperación de recursos para que los gobiernos locales inviertan en la conservación de las cuencas donde nacen los recursos hídricos.
- La relación de las entidades rectoras del agua con las encargadas de los temas agropecuarios y ambientales.
- La obligación de que SENAGUA cuente con un plan de riego y estrategias agropecuarias y acuícolas, en coordinación con el MAG.
- La coordinación de SENAGUA con la comunidad.
- La responsabilidad del cuidado de los sistemas de riego binacionales, con la participación de los gobiernos autónomos provinciales.

El COOTAD determina las competencias de los gobiernos autónomos descentralizados en temas como: vialidad, tránsito y transporte, cooperación internacional, gestión de cuencas hidrográficas, riego, etc.

El COOTAD (artículo 132) ratifica dos aspectos establecidos en la Constitución. En primer lugar, prohíbe todo tipo de privatización. Además, reconoce la gestión pública del agua en dos instancias: las instituciones del Estado y las organizaciones de regantes y juntas de agua.

El COOTAD (artículo 263) da a los gobiernos provinciales la tarea de planificar, construir, operar y mantener los sistemas de riego. Y las siguientes facultades:



- Ejecutar un plan de riego.
- Delegar su operación a las parroquias rurales y organizaciones comunitarias.
- Coordinar el trabajo con los sistemas comunitarios de gestión del agua.
- Fortalecer las capacidades de las organizaciones de regantes.

Los gobiernos autónomos municipales deben crear sistemas de gestión de desechos, para evitar los vertidos contaminantes en quebradas, ríos, lagunas, esteros y en el mar.

Sobre los gobiernos municipales (artículo 137), establece que deben coordinar con los gobiernos provinciales, parroquiales y con organizaciones comunitarias del agua.

Por su parte, los gobiernos parroquiales rurales deberán asumir las competencias que les sean delegadas. Deben tener como finalidad preservar la biodiversidad, proteger el ambiente y administrar los servicios básicos.

Cuando el gobierno autónomo municipal delega al parroquial la gestión del agua potable y del alcantarillado, este debe aceptarla.

Es obligación del municipio controlar la ejecución de las obras de infraestructura. Así como la calidad de los servicios públicos que se presta en las parroquias.

Sobre los asuntos ambientales (artículo 136), el COOTAD da a los gobiernos autónomos algunas potestades en relación con la gestión del agua. Entre ellas:

- Los gobiernos regionales y provinciales pueden disponer tasas (impuestos) para conservar las cuencas hidrográficas, y para la gestión ambiental.
- Los gobiernos provinciales y municipales pueden calificarse como autoridades ambientales, para otorgar licencias, y evitar que ciertas obras afecten las fuentes o cursos de agua.
- Los gobiernos autónomos municipales deben crear sistemas de gestión de desechos, para evitar los vertidos contaminantes en quebradas, ríos, lagunas, esteros y en el mar.
- Los gobiernos autónomos parroquiales deben trabajar en educación ambiental y en la protección de fuentes y cursos de agua. Es decir, de quebradas, ríos, etc.

Hay muchos retos de coordinación y complementación entre los gobiernos autónomos descentralizados. El siguiente cuadro presenta las competencias y responsabilidades, a manera de resumen:



Competencias y responsables

Competencias	SENAGUA	Ministerio de Agricultura y Ganadería	Gobierno autónomo de la provincia	Juntas de agua del sector comunitario
Rectoría	✓	✓		
Planificación	✓	✓	✓	
Priorización inversiones		✓	✓	
Asignación de recursos	\$	\$	\$	
Viabilidades e informes de concordancia	✓			
Seguimiento y evaluación	✓	✓	✓	
Regulación y control	✓	✓		
Prestación de servicios		✓	✓	✓
Estudios y diseños	✓	✓	✓	
Construcción infraestructura para riego y drenaje	✓	✓	✓	✓
Capacitación	✓	✓	✓	

(Solis, 2017)

Las funciones de la SENAGUA

La Secretaría Nacional del Agua (SENAGUA) se creó en mayo de 2008, como una entidad adscrita a la Presidencia de la República.

Es la encargada de dirigir y controlar la gestión de los recursos hídricos en el país. Definir sus políticas y normativas. Garantizar el acceso justo y equitativo al uso, aprovechamiento y conservación del agua.

En 2013, todas las competencias en materia de riego y drenaje se transfirieron a la Secretaría Nacional del Agua. Pero el Ministerio de Agricultura y Ganadería mantenía la competencia del uso y aprovechamiento agrícola del recurso hídrico. Es decir, de implantar sistemas de riego tecnificado parcelario para pequeños y medianos productores agrícolas e impulsar la seguridad alimentaria y el cambio de la matriz productiva.

El documento Política Agropecuaria Ecuatoriana hacia el Desarrollo Territorial Rural Sostenible 2015-2025 (Ministerio de Agricultura y Ganadería) considera al riego parcelario como un elemento de importancia estratégica en el agro. Plantea, además, que disminuir la inequidad en el acceso al riego es un tema de mucha importancia.



Propone dar prioridad al acceso y distribución del riego en zonas aptas para la agricultura. Trabajar en el control de inundaciones y en el aprovechamiento del potencial agropecuario, para afrontar los conflictos de uso de la tierra (Solis, 2017).

La SENAGUA es la encargada de dirigir y controlar la gestión de los recursos hídricos en el país. Definir sus políticas y normativas. Garantizar el acceso justo y equitativo al uso, aprovechamiento y conservación del agua.

Inesperadamente, en el año 2017 se dispone la transferencia a la SENAGUA de las competencias vinculadas al uso del agua para el aprovechamiento agrícola productivo. Estas son competencias del Ministerio de Agricultura y Ganadería, pues el riego parcelario no puede estar separado de la tierra, la semilla, el crédito, la asistencia técnica y la capacitación. Además, debe ser un componente indisoluble de la política agraria nacional.

Un acuerdo interministerial firmado entre los Ministerios de Agricultura y Ganadería y del Ambiente, con SENAGUA y Senplades (2018) ratificó que el riego parcelario es una competencia del

Ministerio de Agricultura y Ganadería. Y determinó:

- Los principios para implantar el servicio público de riego.
- La articulación de las instituciones de gobierno central involucradas en el riego.
- Las atribuciones específicas para el comité interministerial.

Las reglas para las organizaciones de regantes

El Reglamento de la Ley Orgánica de Recursos Hídricos, Usos y Aprovechamiento del Agua (LORHUAA) fue publicado en abril de 2015. El artículo 23 de este reglamento se refiere a la constitución y funcionamiento de las organizaciones de usuarios.

Establece que la Secretaría del Agua elaborará participativamente un reglamento operativo para la constitución y el funcionamiento de estas organizaciones (segundo grado).

Sobre su estructura organizativa (artículo 24) dice que deberá contar con los siguientes órganos:

- Una asamblea a la que pertenecerán todos sus miembros.
- Una comisión ejecutiva compuesta por un mínimo de tres personas, elegida por la asamblea y encargada de elaborar el plan de trabajo.
- Un coordinador de la organización de usuarios, elegido por la asamblea.





© MAG

Paute – Azuay. Sistema de riego en funcionamiento

El coordinador y la comisión durarán dos años en sus funciones. La asamblea deberá celebrar al menos una reunión anual, y aprobar el plan de trabajo de la organización.

El artículo 49, define las funciones de las organizaciones de regantes:

- Realizar un reparto equitativo del agua.
- Resolver conflictos.
- Establecer tarifas por la prestación del servicio.
- Imponer las sanciones establecidas en estatutos, ordenanzas, etc.

Anualmente las organizaciones de agua deben enviar información sobre su gestión a la autoridad de demarcación hidrográfica. La Agencia de Regulación y Control del Agua puede también requerir información sobre:

- El presupuesto anual y su liquidación.
- El estado de la infraestructura en construcción.
- La previsión de obras por construirse y su forma de financiamiento.
- Las tarifas existentes y sus estados financieros.
- Las formas de gestión.
- Las nuevas autoridades del sistema de riego.

La Agencia de Regulación y Control del Agua dictará regulaciones sobre la calidad del servicio que deben ofrecer las organizaciones de riego (artículo 51). Cuando esas regulaciones no se cumplan, la organización de regantes deberá formular un plan de mejoras.

En su elaboración, este plan de mejoras contará con asistencia del gobierno autónomo descentralizado. SENAGUA lo aprobará.



En caso de incumplimiento del plan de mejoras, la agencia pedirá al gobierno autónomo provincial que intervenga la organización de riego. La intervención consiste en la sustitución temporal del presidente y del directorio por personas designadas por el gobierno provincial.

Una regulación sobre las tarifas

La revisión de las tarifas por el uso de agua cruda es indispensable. Este es un mecanismo de solidaridad y corresponsabilidad. Las tarifas permiten la sostenibilidad del sistema de riego parcelario.

En nuestro país, la tarifa no se ha actualizado en más de 40 años. Tampoco se dio un tratamiento adecuado durante la dolarización, por lo que está descontextualizada. Se ha perdido la relación entre la tarifa y los distintos tipos de uso y aprovechamiento.

Anualmente las organizaciones de agua deben enviar información sobre su gestión a la autoridad de demarcación hidrográfica.

Un nuevo pliego tarifario reconoce la diferencia entre el riego para la soberanía alimentaria y el riego productivo. En el primero, un caudal menor a 5 litros por segundo no paga ninguna tarifa. Un caudal mayor a 5 litros por segundo paga una tarifa preferencial, pero menor a la establecida para el riego parcelario.

Una reforma al pliego tarifario plantea que las organizaciones de riego, organizaciones comunitarias, comunas, pueblos y nacionalidades paguen por un riego de soberanía alimentaria. Si a esas organizaciones pertenecen empresas o consumidores con una producción no vinculada a la soberanía alimentaria, se deberá informar a SENAGUA.

Esta reforma permitirá que el sector comunitario no sea afectado por el incremento de las tarifas. Además, se evitará que sectores ajenos al comunitario obtengan beneficios.

La tarifa para riego productivo se diferencia según el volumen que se encuentre autorizado. Quien más consume paga una tarifa mayor.

Ejemplo de fijación de tarifas de sistemas de riego

Sector	Provincia	Nombre usuario	Caudal autorizado (l/s)	Tarifa anterior 23/05/2017	Tarifa reformada	Variación	US\$ HA / año
Junta	Guayas	Manuel J. Calle	8.166,00	15.142,35	15.451,38	2,04 %	0,95
Junto	Pichincha	Cangahua Guanguilqui	1.051,30	1949,44	1989,23	2,04 %	0,95
Junta	Tungurahua	Ambato Huachi Pelileo	3.058,00	5.670,50	5.786,23	2,04 %	0,95

SENAGUA, difusión de la tarifa. 2017



Para que los distintos usuarios del agua puedan conocer cuál es la tarifa que deben pagar, SENAGUA desarrolló un aplicativo que se encuentra en el siguiente enlace:

<http://aplicaciones.SENAGUA.gob.ec/calculadora/>

En pocas palabras

Con la constitución del 2008 se logró organizar mejor la institucionalidad que trabaja temas de agua. Así, cuatro instituciones tienen más fuerza en el sector: SENAGUA, MAGAP, Gobiernos autónomos provinciales y las comunidades.

SENAGUA, que es la autoridad del agua, ha trabajado mucho resolviendo problemas de adjudicaciones. Aún quedan muchas por hacer, por ejemplo, intervenir en el tema de contaminación de fuentes de agua.

El COOTAD tiene como atribución determinar las competencias de los gobiernos autónomos descentralizados. Una de ellas tiene que ver con las competencias en materia de agua. Los gobiernos provinciales se encargan de ejecutar un plan de riego, delegar su operación a parroquias y organizaciones, coordinar el trabajo con los sistemas de gestión de agua y fortalecer a las organizaciones.

SENAGUA se encarga de dirigir y controlar la gestión de los recursos hídricos en el país. El MAG se encarga del riego parcelario.

En el Reglamento de la Ley Orgánica de Recursos Hídricos, Usos y Aprovechamiento del Agua se encuentra la estructura organizativa y las funciones de las organizaciones de regantes.

En este enlace <http://aplicaciones.SENAGUA.gob.ec/calculadora/> se puede conocer cuál es la tarifa que deben pagar los distintos usuarios del agua.



CAPÍTULO 4

El fortalecimiento de la gestión comunitaria

El camino de la legalización del uso del agua

En la comuna Killuyaku habitan 65 familias que viven de la agricultura y de la crianza de los animales. Son dueños de 100 hectáreas. Ahí siembran maíz, cebada, papas, habas y hortalizas. Además, crían algunas vacas, toros y ovejas.

Uno de sus problemas era la escasez de agua. Faltaba líquido vital para el consumo humano, para los abrevaderos de los animales y para la agricultura.

Los antepasados de esta comunidad sembraron un bosque de pinos. Cuando la comuna decidió tumar el bosque para vender la madera y ampliar la siembra de cebada, en la ladera empezó a brotar una buena cantidad de agua. Sorprendida, la gente pensó que sus problemas habían terminado.

En mingas llevaron el agua a sus parcelas. La entubaron para aumentar el consumo doméstico y de los animales. Pero un día, Ricardo, un joven de la comuna, andador de cursos y talleres, les advirtió que el agua no se podía utilizar sin permiso del Estado.

Lo que estaba haciendo la comuna era ilegal. Y si no hacían rápidamente los trámites legales, cualquier persona podía quitarles su derecho al uso. Así empezó el largo camino para legalizar esta fuente de agua de la ladera de Killuyaku.

La comuna encargó a Ricardo que averigüe los pasos para legalizar el uso del agua. (Cómo tramitar los derechos del Agua, 2008)



En grupos compartan si conocen de algún caso respecto a problemas legales sobre el riego, que les obligó a acudir a las instituciones vinculadas al riego para solucionarlo. En papelógrafos contesten a las siguientes preguntas:

1. ¿Cuál fue el problema?
2. ¿Quiénes estuvieron involucrados?
3. ¿Qué acciones tomaron?
4. ¿Fue suficiente la ley para solucionar el problema?

Compartan lo trabajado en grupos en la plenaria.

El fortalecimiento de la gestión comunitaria

La Ley Orgánica de Recursos Hídricos, Usos y Aprovechamiento del Agua (LORHUAA) establece que para la prestación de servicios de riego y drenaje se deben conformar juntas.

La intención de la Ley fue regular el sector. Pero no reconoció la diversidad existente. Pues el sector comunitario del agua está integrado por organizaciones con diversa personería jurídica.

Para superar esta limitación, SENAGUA reconoció que los pueblos y nacionalidades pueden elegir su figura organizativa y personería jurídica. Así, las comunas, comunidades, pueblos y nacionalidades que constituyeron sus organizaciones con anterioridad a la vigencia de la LORHUAA, podrán continuar prestando sus servicios.

SENAGUA reconoció que los pueblos y nacionalidades pueden elegir su figura organizativa y personería jurídica.

Las organizaciones mantienen la obligación de obtener una autorización de uso o aprovechamiento del agua, de registrarse en la SENAGUA, y prestar sus servicios cumpliendo normativas y regulaciones dictadas para el efecto.

El régimen laboral en la gestión comunitaria del agua

SENAGUA y el Ministerio del Trabajo elaboraron una propuesta de régimen laboral para el sector comunitario del agua. Un acuerdo ministerial estableció que:



Este régimen laboral posibilita la afiliación al seguro social obligatorio de los empleados de las organizaciones de riego. Sin embargo, muchos prefieren el Seguro Campesino, por su cobertura familiar.

- Podrán contratar a sus trabajadores por obra o servicio, hasta por dos años. Luego de lo cual el contrato pasará a ser indefinido.
- Las jornadas de trabajo pueden ser completas. De ocho horas diarias y sin exceder las 40 horas semanales. O pueden ser parciales permanentes, cuando se ejecutan en un número inferior de horas. En este caso, el pago será proporcional al tiempo trabajado.
- Los horarios de trabajo están sujetos a modificaciones, en función de las necesidades y previo acuerdo entre las partes. El cambio de horario se cumplirá con los recargos que establece la ley.
- Los cargos de dirección y de representación no tendrán relación de dependencia. Siempre que no se establezcan horarios fijos. Como en el caso de los tesoreros, por ejemplo.

Este régimen laboral posibilita la afiliación al seguro social obligatorio de los empleados de las organizaciones de riego. Sin embargo, muchos prefieren el Seguro Campesino, por su cobertura familiar.

El registro único de contribuyentes comunitario

Las organizaciones comunitarias podían obtener un Ruc público o privado. Esto desvirtuaba su identidad comunitaria. También les obligaba a cumplir con una serie de requisitos que sobrepasaban sus limitados recursos y habilidades tributarias.

SENAGUA y el SRI se encuentran interesados en la aplicación del Ruc comunitario. Con obligaciones similares a la economía popular y solidaria. Con las siguientes ventajas:

- Las declaraciones del IVA son semestrales y no mensuales.
- No será necesario presentar declaraciones de patrimonio, retención en la fuente, anexos transaccionales y otros.
- No será obligatoria la contabilidad. Pero deberán mantener registro de ingresos y gastos.
- No serán sujetos de retención en la fuente del Impuesto a la Renta.

Este régimen tributario aliviará la gestión financiera y sus costos. También favorecerá la formalización de estas organizaciones.

El siguiente gráfico presenta las obligaciones de las organizaciones de regantes:



Responsabilidades de las organizaciones de regantes

Obligación o responsabilidad	Requisitos	Actor responsable
Obtener personería jurídica	Establecido en los acuerdo ministerial 2016-1400, en el instructivo de conformación de juntas de riego. Y en el acuerdo 2017-0031, de fortalecimiento de la gestión comunitaria.	SENAGUA, en la demarcación hidrográfica que le compete.
Registrar a la Directiva	Establecido en el instructivo de conformación de las juntas de riego (acuerdo ministerial SENAGUA 2016-1400).	SENAGUA, en la demarcación o Centro de Atención al Ciudadano.
Obtener la autorización de uso o aprovechamiento del agua	Establecido en la LORHUAA (artículos 90 y 95) y en el Reglamento a la LORHUAA (artículos 82 al 87).	SENAGUA
Producción	Un plan de producción Un plan de comercialización	Gobiernos autónomos provinciales
Tecnificación a nivel parcelario	Estudio de riego parcelario Plan de producción y comercialización	Ministerio de Agricultura y Ganadería

(Helder Solis, 2017)

El reglamento de la LORHUAA da las siguientes atribuciones a las organizaciones de riego, en coordinación con los gobiernos autónomos provinciales. Estas son:

- Gestionar la infraestructura propia o cedida por el Estado.
- Tramitar la construcción de nueva infraestructura.
- Realizar el reparto equitativo del agua.
- Resolver los conflictos entre sus miembros o recurrir a SENAGUA.
- Establecer, recaudar y administrar las tarifas por la prestación del servicio.
- Imponer a los usuarios las sanciones establecidas en sus estatutos u ordenanzas.
- Entregar a la autoridad única del agua la información que solicite.
- Colaborar con la autoridad única del agua en la protección de las fuentes de abastecimiento de agua para evitar su contaminación.
- Participar en los consejos de cuenca a través de su representante sectorial.



La relación de las organizaciones de riego con SENAGUA y el gobierno autónomo provincial estará basada en principios de coordinación y transparencia. Se propiciará la firma de un convenio para regular esas relaciones.

La relación de las organizaciones de riego con SENAGUA y el gobierno autónomo provincial estará basada en principios de coordinación y transparencia.

Las organizaciones podrán recabar ayuda técnica y económica del gobierno autónomo provincial para el cumplimiento de sus competencias. Los requisitos para conformar una organización son:

- Una solicitud dirigida a la autoridad de la demarcación hidrográfica.
- Un acta constitutiva
- Un proyecto de estatuto.
- Una propuesta productiva acorde con las características agronómicas del suelo y las políticas productivas nacional y local.

En el siguiente cuadro presentamos el contenido del estatuto y del acta constitutiva.

Documento	Contenido
Estatuto	El nombre o razón social. Naturaleza, domicilio, finalidad. Ámbito territorial de operaciones . Misión, visión y los objetivos general y específicos. Derechos y obligaciones de los miembros. La estructura orgánica y funcional. Las atribuciones y deberes de los órganos internos. El patrimonio. El régimen económico: la administración de recursos y rendición de cuentas. El régimen disciplinario: los mecanismos de inclusión y exclusión de miembros. El régimen de elecciones: la forma de elección de las dignidades. Su duración. La alternabilidad de la directiva. Épocas de elecciones. El régimen de solución de controversias y solución de conflictos. El procedimiento para reformar los estatutos.
El acta constitutiva	El nombre de la organización de riego o drenaje. La voluntad de los miembros fundadores de constituirla. La nómina de la directiva provisional y sus designaciones. Los nombres y apellidos completos, nacionalidad, número de documento de identidad, firmas o huellas dactilares y domicilio de cada uno de los fundadores (formato preestablecido). La indicación del lugar en que la junta tendrá su sede.



La autorización de uso

Para obtener la autorización de uso para riego de soberanía alimentaria o aprovechamiento de aguas para riego productivo, se debe seguir, según sea el caso, uno de los dos procedimientos establecidos, simplificado o general. A propósito de esto, el reglamento de la LORHUAA en su Artículo 82, Utilización del agua, principios generales, establece que “el Centro de Atención Ciudadana conocerá y resolverá las solicitudes de autorizaciones de usos y aprovechamientos de agua correspondientes al procedimiento simplificado (Solis, 2017)

En pocas palabras

Si bien la LORHUAA señala que la prestación de servicios de riego y drenaje debe darla una junta, la SENAGUA reconoció que los pueblos y nacionalidades pueden elegir otras figuras organizativas y personería jurídica. En otras palabras, que cualquier forma de organización comunitaria puede tener acceso a un permiso de uso.

SENAGUA junto con el Ministerio de Trabajo proponen cómo debe ser el régimen laboral para el sector comunitario del agua. Así, por ejemplo, se establece que las jornadas laborales no podrán exceder las 40 horas semanales, los cargos de dirección no tendrán relación de dependencia, se podrán contratar trabajadores por obra o servicio, hasta por dos años. Luego el contrato será indefinido.

SENAGUA y el SRI quieren aplicar un RUC comunitario con algunas ventajas como presentar declaraciones semestrales, no será sujeto de impuesto a la renta, no están obligados a llevar contabilidad, etc.

El reglamento de la LORHUAA da atribuciones a las organizaciones de riego, en coordinación con los gobiernos autónomos provinciales.

Bibliografía

Banco Central del Ecuador.

(1988). Ecología cultural prehispánica del Ecuador. Quito: Banco Central del Ecuador.

Bonilla, Á., Larrea, A. M., Martines, J. P., & Ortiz, S.

(2004). Gestión social de los recursos naturales. Quito: IEE-CAMAREN.

Cevallos, O. (2002).

Marco institucional y normativo de la gestión de los recursos hídricos en el Ecuador. Situación actual y desafíos. Quito: Foro de los Recursos Hídricos.

Chiriboga, M.

(9 de mayo de 2010). Lecciones sobre el agua. El Universo.

Foro de los Recursos Hídricos.

(2005). Desarrollo de un modelo alternativo de gestión pública del riego. Quito: Foro de los Recursos Hídricos.

Foro de los Recursos Hídricos.

(2008). ¿Cómo Conseguir una concesión de agua? En Entre kishkas y abogados: ¿cómo tramitar derechos de agua? La experiencia de Interjuntas, Chimbo-razo. Cuadernos populares del agua. Quito: Foro de los Recursos Hídricos.

García, D.

(2009). Del caracol al milpiés, El Foro de Recursos Hídricos del Ecuador y el agua en la nueva Constitución. Milan, Contrato Mundial del Agua.

(2010). Una Constitución hecha de agua. En Agua, un derecho humano fudamental. Quito: Abya Yala.

(2017). Lo que debo saber del marco legal e institucional. Subsecretaría de Irrigación Parcelaria Tecnificada.

MAGAP.

(2013). Plan Nacional de Riego y Drenaje. Quito: Subsecretaría de Riego y Drenaje.

Marcos, J., & Bazurco, M.

(2016). Albarradas y Camellones en la región costera del Antiguo Ecuador. En F. Valdez, Agricultura Ancestral Camellones y Albarradas: contexto social, usos y retos del pasado y presente (págs. 93-110). Quito: Abya Yala.

PNUD.

(2015). Sembrando agua en Catacocha -Loja. Recuperado el 4 de junio de 2019, de <https://www.youtube.com/watch?v=aunNoXLSkRg>

Subsecretaria de Riego y Drenaje.

(s/f). Recuperado el 4 de junio de 2019, de <https://www.agricultura.gob.ec/riego-y-drenaje/>

Velasco, F.

(1979). Reforma agraria y movimiento campesino indígena de la sierra. Quito: El Conejo.

Zapatta, A.

(2002). Políticas en materia de recursos hídricos en el Ecuador. Quito: Foro de Recursos Hídricos.



Agenda general

Tiempo	Día 1	Día 2	Día 3	Día 4
Mañana	Unidad 1: Un manual de administración para la organización de regantes Manual de administración La administración de los recursos	Unidad 2: Elaboración de proyectos para una junta de regantes Qué resuelven los proyectos. Lógica del problema-solución. Contexto de su formulación ejecución Identificación de problemas, causas y efectos	Unidad 3: La asociatividad de los productores agrícolas Problemas básicos para el acceso a mercados Qué se entiende por asociatividad; qué condiciones requiere la asociatividad La asociatividad y el rol de los productores	Unidad 4: Las leyes e instrumentos agrícolas Contextos históricos y el marco institucional y legal del riego La constitución de 2008
Tarde	Los problemas en la organización de regantes	Qué actividades debemos cumplir para alcanzar la solución esperada y qué recursos se requieren Cómo nos organizamos para la ejecución, seguimiento, evaluación y rendición de cuentas	Qué es cadena de valor. Para qué sirve Qué es sondeo de mercados. Para qué sirve. Cómo se hace Construcción de un plan de comercialización	Las competencias del riego La institucionalidad reciente del agua Aspectos normativos de utilidad para las organizaciones de regantes Evaluación de aprendizaje



ESCUELA NACIONAL
DE **IRRIGACIÓN**
PARCELARIA

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA ADMINISTRADORES

El Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG) cree urgente y estratégico impulsar una política pública de formación de profesionales y productores en riego parcelario tecnificado. Por eso, decidió la creación de una Escuela Nacional de Irrigación Parcelaria (ENIP) que forme técnicos y campesinos. Para ello, ha establecido una estrecha alianza, por un lado, con universidades públicas y privadas y, por otro, con las propias organizaciones de regantes. Esta alianza debe beneficiar a los principales actores: entidades públicas con competencias en riego, juntas de regantes y asociaciones de productores, y a las propias universidades.

Lo primero que se debe destacar es que los destinatarios principales de los programas de formación de la ENIP son los pequeños y medianos productores.

Los administradores son los puntales sobre los que se asientan los sistemas de riego parcelario. Los puntales son maderos firmes sobre los que se sostienen las casas y sus paredes. Eso son los administradores o dirigentes de los sistemas de riego parcelario. De ellos depende el éxito o el fracaso de la gestión de las organizaciones de regantes. Por eso, deben conocer muy bien cómo funciona integralmente un sistema de riego parcelario. Es decir, deben conocer no solo los aspectos técnicos, sino entender los aspectos sociales, culturales, ambientales, económicos y administrativos.

