

Gráfica 4.2 Estrategias de Supervivencia de los Módulos de Riego

## 5 EQUIDAD INSTITUCIONAL Y DEMOCRATIZACION

### 5.1 Introducción

Es elemento primordial para la sostenibilidad de las Asociaciones de Usuarios, donde la equidad institucional se traduce en el trabajo encaminado a la posibilidad de que todos puedan externar sus opiniones y tomar **parte** en el proceso de toma de decisiones. De igual forma la equidad se refleja en las decisiones que se tomen en relación al **uso** y goce de los beneficios obtenidos, donde logren cubrir a todos los usuarios y usuarias. **Sin** embargo para lograr **lo** anterior, es necesario considerar los factores que inhiben esta equidad institucional para así alcanzar la democratización.

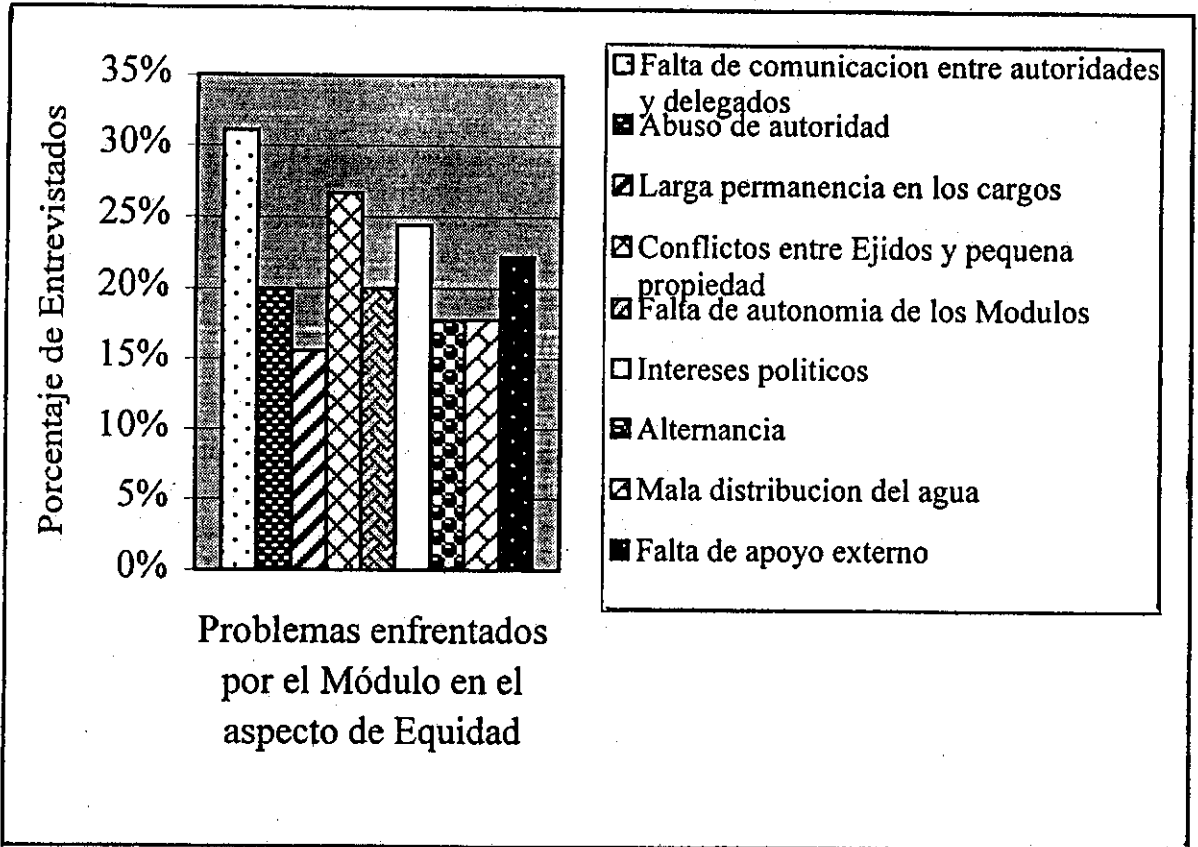
### 5.2 La sostenibilidad en la organización

Para lograr un avance en el proceso de maduración asociativa, y con ello la sostenibilidad institucional, es determinante conocer el papel que desempeña la Asamblea General de Usuarios de Riego, atendiendo así al cuarto objetivo de Cste estudio. Los entrevistados(as) identificaron como un problema determinante, la falta de comunicación entre Autoridades y Delegados (ver Gráfica 5.1).

Estos canales de comunicación a veces dependientes de asambleas generales, tendrían formas de solución las cuales se presentan al final del documento. Otros factores inhibidores son el abuso de autoridad, este abuso generalmente es asociado con diversos tipos de liderazgo como el centrado en la persona o en la situación (ver Anexo 1: Definición de Términos), en ambos casos los líderes resuelven y toman decisiones a manera unilateral, sin la consideración de sus subalternos o el órgano máximo que debería ser la Asamblea General de Usuarios.

La forma actual de ejercer el poder y liderazgo conlleva a no mediar en favor de soluciones pacíficas entre el Ejido y la Pequeña Propiedad, por consiguiente, quien en determinado momento **detenta** el poder, responde a compromisos e intereses de determinado grupo. Por tal razón, buscan mantenerse en el cargo durante el tiempo que sea necesario, sin considerar ejes necesarios e indispensables como: responsabilidad, equidad, participación y organización, beneficio justo y equitativo para todos(as) quienes representan dichas Asociaciones de Usuarios del Riego. Una de las personas entrevistadas consideró que:

“...(tono de voz molesto) mientras **no** se le dé a la Asamblea de Usuarios el poder que SI tiene, pos todos nos vamos pa' tras con sorpresas que da cada fulano! ... pus si no nomás por que yo digo las cosas deben ser así, pos si no **estoy** en **mi** casa!!! (sonríe) si como en la **casa** la vieja se deja, pos entonces las viejas somos los usuarios y ya **nos** llevó... (titubea) el diablo!, ..Porqué tenemos que hacer lo que ese pelado diga? Pos de que partido es o que le prometieron pa que nos quiera mangonear **así** ???!!!!...”



**Gráfica 5.1 Inhibidores para la Equidad Institucional y Democratización de los Módulos de Riego**

### 5.3 El papel de la Asamblea de Usuarios de Riego

La Asamblea de Usuarios de Riego es, jurídicamente, el órgano máximo de autoridad (ver Anexo 9. Extracto de Acta Constitutiva de un Módulo de Riego). En la práctica, la fuerza legal y operativa la toma de la participación activa y responsable de cada Delegado(a) de Aguas, ya que tras la figura de cada uno de ellos(as), está la voz y el voto de cientos de usuarios(as). Ellos delegan su confianza en la obtención de riegos suficientes y oportunos, al igual que del beneficio de todos los recursos que se canalizan a través del módulo de riego para todos los usuarios(as). En resumen la Asamblea de Usuarios de Riego:

- Modera y neutraliza las relaciones de poder (dependiendo de la proporción de ejidatarios y pequeños propietarios)
- Regula las acciones y alcances del Módulo en los distintos escenarios
- Determina acuerdos y sanciones para el ejercicio de funciones a usuarios y autoridades

#### 5.4 Percepciones sobre el Ejercicio del Poder: Una Mirada Introspectiva

Al realizar el análisis sobre el ejercicio del poder, las personas entrevistadas experimentaron una reflexión interna que autocriticaron y compartieron para el presente documento. De Cste análisis y retomando al poder, como eje que cruza cada indicador estudiado, en Cste apartado se presentan y analizan los elementos en los cuales la gente entrevistada considera que se debe poner mayor énfasis.

##### 5.4.1 Percepción sobre la necesidad de cambios de actitud y mentalidad en las autoridades que asumen cargos en las mesas directivas (Ej/ PP):

Esto se refleja bien en los siguientes testimonios:

“... yo les recomendaría a los que vengan que tengan conciencia y orgullo... pensar en su familia. si lo haces bien: se va a sentir orgullosa tu familia y te vas a sentir orgullosos tu y las gentes que de veras creen en ti. te van a seguir considerando amigo. De lo contrario, pues yo pienso que una gente que no tenga condición o deseos de hacer bien las cosas, pues que no afectara, mejor que se fuera a otro lado!”

Presidente de Módulo de Riego, Distrito de Riego 011 Cassette No. 13B

“... la diferencia está en mirar las cosas no como problemas sino como retos... uno de esos retos es el cambio de actitud ¿En base a qué? En base a pláticas, no llegar y decir: *sabes que, yo soy el Gerente Fulano de Tal o el Ingeniero sultano y ahora te voy a decir como riegas. ¿Cuál es la reacción del usuario? Cálmate, cálmate, a ver las manos! A mi se me hace que nunca has agarrado una pala.* Esa es la reacción de mucha gente... la actitud del elefante verdad va uno con un niño al circo y mira el elefantote Chico animalote! Y amarrado con un lasito, allí, y los niños como todavía no tienen la mentalidad del adulto (a pesar de que le hemos dado muchos negativos a los niños) El niño mira el chico animalote y el lasito que tiene ahí en la pata, y piensa Va! Pos si ese elefante lo jalonea lo va a romper verdad. Pero lo que el niño no sabe es que el elefante cuando era chiquito como él, **hubo** un tiempo en que lo amarraron con una cadenota ¿Y que hizo?, se jaloneó, se lastimó, hizo hasta lo imposible por zafarse y nunca se zafó!. Fue creciendo y siempre estuvo con la idea de que nunca se iba a poder zafar de ahí, a pesar de la fuerza que ya tiene ahora. Y muchas veces esa es la mentalidad que tiene el usuario y eso es lo que hay que cambiarle al usuario..”

Gerente de Módulo de Riego XI, Distrito de Riego 011 Cassette No.3

Una constante en los sitios estudiados fue la preocupación por la mentalidad con la que las autoridades asumían los cargos de dirección. Por ello las expresiones de cambios en la actitud individualista y en la mentalidad a corto plazo y en la particular, fueron encaminadas a una actitud colectiva y en fijar metas y encaminar acciones a largo plazo, tanto para las Asociaciones de Usuarios como para la infraestructura que se les transfirió.

### 5.4.2 Percepción de diferencias en la autoridad del Módulo por tipo de tenencia de tierra:

Mientras que para el sector ejidal se les sigue encasillando de proteccionistas y poco productivos, los pequeños propietarios asumen como su responsabilidad el liderar estas organizaciones. Sin embargo, al acaparar demasiadas responsabilidades (privadas y públicas) así como intereses ajenos a los fines de la Asociación de Usuarios del Riego, hacen incoherente sus palabras con sus acciones.

### 5.4.3 Inicio de cuestionamientos internos sobre: rotación y ejercicio del poder por autoridades y, niveles de participación y comunicación entre:

#### *autoridades - delegados de agua - usuarios(as)*

A raíz de los diversos problemas que han enfrentado entre ellos, la falta de interb de las autoridades de los Módulos y la escasez del agua para riego, los usuarios han iniciado un cuestionamiento en su fase individual sobre el ejercicio del poder y la forma de rotación del mismo, llegando incluso a dudar de la efectividad de los mecanismos internos de control y elección de sus autoridades.

“... entra el sector ejido al poco tiempo, no tenía la idea suficiente de lo que era un Módulo, ¿Cómo lo iba a manejar? ¿Con qué criterios? Luego, por lo que haya sido renunció, entra el que estaba como segundo de él, sin haber sido elegido en asamblea, y llega como presidente sin que la asamblea lo haya elegido, no más porque dijeron: *mira éste es el segundo de él y automáticamente debe ser él* y ya, llegan con unas mentalidades tan arcaicas, yo estuve trabajando con él pero preferí salirme ...nómbre!!! Ese seiior no se que mentalidades trafa y el trabajo de uno como Gerente es, cuando llega uno a un Módulo, y no llegar a querer imponer tu criterio uno tiene que adaptarse a la forma que es lo que quiere la directiva uno le hace las sugerencias, los comentarios, pero cuando se pone en un plan el presidente que diga: Yo soy el que tengo el poder, como decía él: *Yo soy el del poder*. Le dije: Oiga no cree que el del poder está allá arriba, usted tiene autoridad. No, no, no, dijo, este puesto tu no me lo vas a quitar, Ah! bueno...muy extraño ese seiior... .. este, mejor apague su grabadora, no?!!! ... ..”

Gerente de Módulo de Riego, Distrito de Riego 011

“... quieres que te respeten, date a respetar! ... estamos cansados de tantas promesas y tantas mentiras... son tan agradecidos [los usuarios] que no necesariamente tienes que ofrecerles algo o darles algo, simplemente háblales con la verdad y con eso se soluciona todo...”

Presidente de Módulo de Riego, Distrito de Riego 017

Respecto a las **opiniones** en cuanto a la forma de manejar la asociación, siempre **hubo** opiniones a favor de la **“alternancia”**<sup>4</sup> en los cargos directivos, pensando que esta medida aseguraba un proceso democrático y que equilibraría fuerzas e intereses de grupo, que bajo otra situación difícilmente se controlarían. Estas opiniones se inclinaban por ver los beneficios del funcionamiento bajo esta estrategia, mientras que el otro grupo de opiniones argumentaba sobre los hechos vividos en estos últimos años que:

“pa' que siga mejor funcionando seria que las mesas directivas fueran de cuatro años, y que por decir en cada dos años se cambiara la mitad de la **mesa** directiva.... Si se quedaran dos o tres personas de la mesa directiva que va a salir pues ellos ya sabrian donde llevar el corte de trabajo que se programa....”

Presidente de l Módulo de Riego. D.R. 011. Cassette No. 11

“... pues **ya** se ha considerado que para tener seguimiento en los Planes de Trabajo y en las distintas actividades, las Juntas Directivas se cambiaran en periodos de cuatro años, ... dos cada dos años... el objetivo es rotar los cargos y preparar a los que entren sobre el plan que se tiene y que se capaciten sobre el manejo y administración... ya se ha hablado de esto en el Comité Hidráulico...”

Jefe del Distrito de Riego, Distrito de Riego 011 Cassette No.53

La **alternancia** es solo una palabra escrita, ya que en la práctica aunque haya la rotación de cargos siempre es una o dos personas las que en realidad deciden sobre el futuro del Módulo, aún cuando no ocupen formalmente el cargo:

“... .. la **persona** que debe estar para presidente, para mi gusto, debe ser una persona que debe tener mínimo la preparación de licenciatura en algo... debe tener principios de administración, de financiamiento y de manejo de gente, verdad! Debe ser profesionista afuéras porque esto no vale dos pesos. esto es mucha responsabilidad... un agricultor que no sabe leer ni escribir. usted cree que puede manejar él modulo, usted cree que se pueda conducir ante un secretario, ante un director de allá, ir y hablar con el presidente...”

Presidente del Módulo. D.R. 025. Cassette No. 23

#### 5.4.4 Reglamentar las actividades de usuarios, delegados y autoridades de los Módulos de Riego:

Con la finalidad de rotar cargos y reponsabilidades de una forma mas democrkica, así como de evitar abusos y atropellos entre usuarios y autoridades por distinciones que van desde el prestigio hasta el poder económico, en los cuatro Distritos de Riego se externo la preocupación por reglamentar las acciones de cada persona en la estructura del Módulo de Riego.

<sup>4</sup> Alternancia; rotación de cargos en bloque en la Mesa Directiva de los Módulos de Riego. Consiste en cambiar por turnos los periodos de las mesas directivas entre los dos grupos de tenencia de tierra: Ejido y Pequeña Propiedad.

“... para ser directivo se necesita ser Delegado... hay muchos casos de que: Yo voy a ser Delegado y no tengo resultados, o se es Delegado sin cumplir el requisito y de la noche a la mañana ya está registrado, y de la noche a la mañana ya es directivo??!!!”

Gerente de Módulo de Riego, Distrito de Riego 011 Cassette No.3

### 5.4.5 Capacitar a usuarios y delegados de aguas en el ejercicio democrático de la responsabilidad del Módulo de Riego

La capacitación ha sido vislumbrada como un elemento importante a considerar en el proceso de consolidación y crecimiento de los Módulos de Riego, esta importancia dada a la capacitación se refleja en el siguiente testimonio:

“...mira, y ya pa' acabar rápido! Queremos Módulos que se mantengan y que sean lo suficientemente buenos para enfrentar cualquier bronca que se les venga: Capacita a su gente!!! No hay mas! y no nos hagamos tarugos... si quieres seguir haciendo lo que se te da la gana: No informes ni hagas asambleas... la gente es tan noble y confiada que no te exige... el día que exijan ... Aguas!!! ...”

Presidente de Módulo de Riego, Distrito de Riego 011

A corto plazo la capacitación hace la función de canal de comunicación y siembra en cada capacitado(a) el desarrollo de la responsabilidad. En segundo lugar y a mediano plazo, dicha responsabilidad se refleja en su participación. A largo plazo ésta capacitación permite contar con un equipo directivo preparado y responsable que de seguimiento a los planes de trabajo, y que a su vez genere capacitaciones que arraiguen dicha práctica, para lograr así la sostenibilidad institucional. De lo anterior, más la información producto de la observación constante de los actores ubicados en sus escenarios donde recrean las relaciones de poder, dan como resultado los elementos para responder al quinto objetivo, que plantea determinar los potenciales y debilidades de las relaciones de poder que impactan en los Módulos de Riego. Así tenemos:

#### Potenciales

- Fortalecimiento de la Asociación en la organización y participación
- Mejor capacidad de respuesta frente a problemas internos y externos
- Beneficios en recursos y mejor capacidad de negociación

#### Debilidades

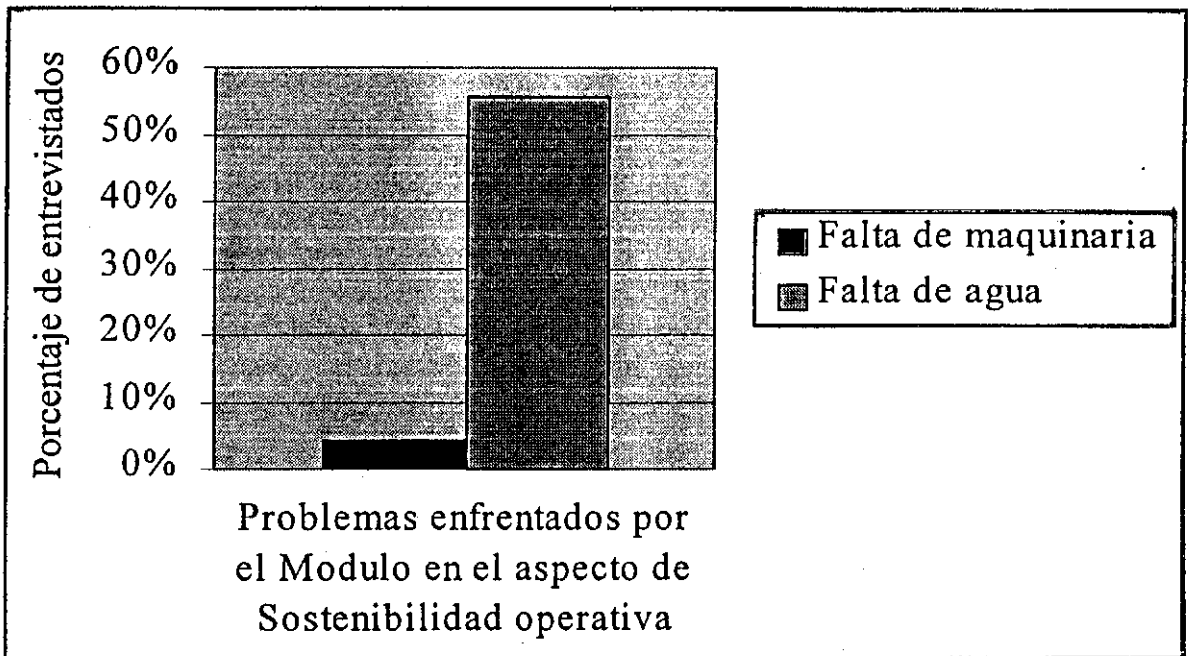
- Nula participación al interior del Módulo, consecuencia del ejercicio anárquico del poder
- Desventaja en negociaciones por falta de representatividad y apoyo de la asociación

- **Mentalidad individualista reflejada en el poco interés por los asuntos de la colectividad y la incapacidad de convocatoria del Líder**
- **Incapacidad de ejercer autonomía por compromisos pactados a título personal, y por intereses cargados al interior y al exterior del Módulo**

## 6 CAPACIDAD OPERATIVA

### 6.1 Introducción

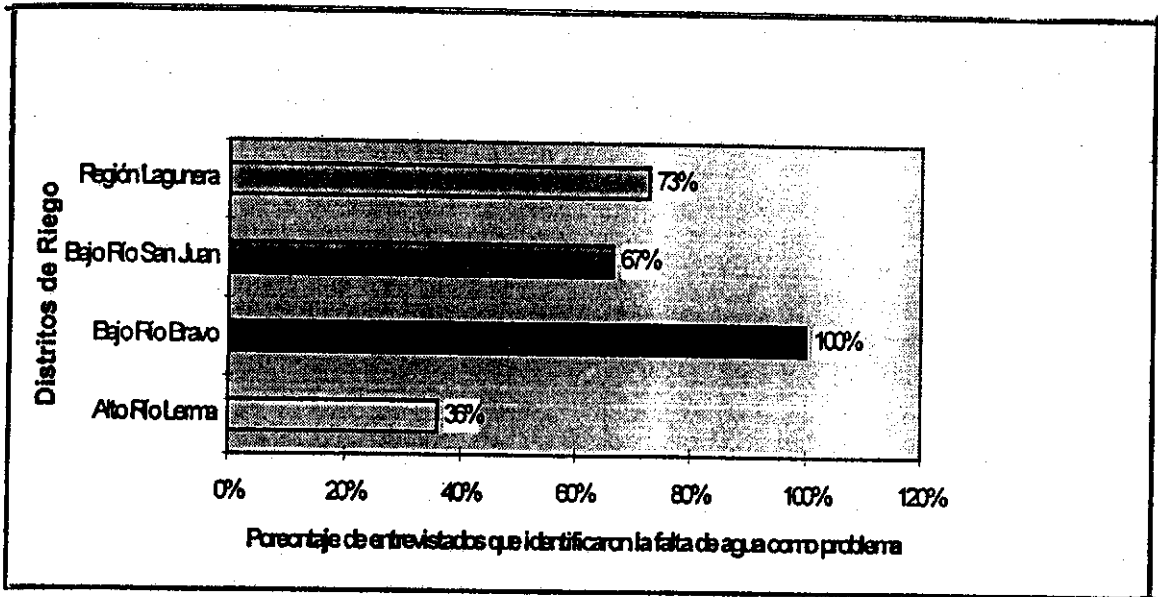
La capacidad operativa esta relacionada al acceso y disponibilidad del agua en primer término, así como al uso y eficiencia equitativa de toda la infraestructura como la maquinaria, canales primarios, secundarios, regaderas y compuertas, y todos los canales de comunicación, elementos necesarios para cumplir con la meta operativa de cada asociación de usuarios del riego. La Gráfica 6.1 habla por si sola al marcar claramente la importancia del recurso agua, no solo por la sostenibilidad operativa, sino de manera general para los otros cuatro indicadores en el contexto del manejo del agua.



Gráfica 6.1 Inhibidores para la Sostenibilidad Operativa

El área operativa en los módulos de riego es un eje central, razón por la cual las personas entrevistadas apuntaron en primer lugar, que la escasez del vital líquido provocaría desastres en el sector agrícola. En segundo lugar, y no por ello menos importante, esta situación pondría a prueba la supervivencia de las organizaciones ya que, al no recabar las cuotas por concepto de riegos, las organizaciones se descapitalizarían orillándolas a la quiebra, a menos que otra (s) actividades se desarrollaran paralelamente a las actividades de riego.

Para el caso de los Distritos de Riego estudiados, en los cuatro se reconoció la importancia del recurso. La situación concreta en cada uno de ellos crea diferencias en la percepción de los problemas que causa la falta de agua (ver Gráfica 6.2).



**Gráfica 6.2 Percepciones sobre la Falta de Agua por Distrito de Riego.**

## 6.2. Estrategias para la Sostenibilidad Operativa

Las sugerencias que los y las entrevistadas hicieron sobre el mejoramiento del ramo operativo de las Asociaciones de Usuarios de Riego son las siguientes:

### 6.2.1 Crear canales de comunicación para fomentar la responsabilidad del cuidado del agua y la infraestructura hidráulica:

Dichos canales son folletos u otro medio de comunicación mediante el cual se haga conscientes a los usuarios del cuidado que requiere todo el sistema hidráulico, además del beneficio que les brinda y la importancia de su cuidado.

### 6.2.2 Comunicación constante entre autoridades y equipo operativo sobre el uso eficiente del agua

Los dos testimonios siguientes ponen de manifiesto este tema:

“...en la Mesa se necesita a alguien que en primer lugar tenga vergüenza, que sienta algo cuando le digan que hizo o que dispuso mal de las cosas, cuando una gente tenga vergüenza y le cale lo que le diga otra.... Ahí dentro del Módulo hay

detallitos... por el tipo de información que han estado manejando últimamente, a nosotros los usuarios nos han conducido a hacer cositas (baja el tono de voz a manera de confidencia) a veces fuera, o sea, fuera de lo que uno simplemente hace. Yo le voy a decir mire, como en todos lados, la información que se maneja no se si salga de ellos o de donde la saquen verdad, el chiste es que a final de cuentas nos descontrolan todo, yo eso sí trataría de hacer, que la información que se maneja fuera mas real ahí... información sobre los programas de riego, a veces la documentación verdad, ese tipo de problemas que se han presentado últimamente y nos han conducido a cosas precipitadas, fíjese, ahorita en este ciclo, como estaban los trabajos del canal Coria, no hubo agua para trigo, entonces, nos estuvieron manejando la información de que el agua se nos iba a dar del 15 de abril en adelante con opción a dos riegos, ese tipo de información nos la estuvieron manejando no nada mas en el Módulo Irapuato, también en el Módulo Salamanca, y fíjese, esa información salió de las oficinas del Módulo Irapuato y del Módulo Salamanca, ¿Que provocaron con eso? Que la gente, nosotros aqui nos precipitáramos y tenemos muchos cultivos de sorgo tardios, afortunadamente el tiempo se está presentando bien, pero en base a esa información que ellos nos dieron, mucha gente compramos semillas tardias ¿Y que fue lo que vino pasando? Que ninguno de los Módulos cumplió con el programa de riegos que habia echo. El programa que tenían para abrir la presa en el tiempo que ellos creían que se iba a hacer se hizo, pero ¿Qué pasó con esa agua? Esa agua nosotros la estuvimos viendo pasar, la estuvimos viendo correr, esa agua nos la mandaron a Abasolo y a nosotros nos dijeron que a partir del 15 de abril iba a haber de esa agua para sembrar para hacer un buen punteo, por eso mucha gente se precipitó, compró semillas tardias ¿Y que viene pasando? Hubo gente que sembró a principios de mayo aqui, verdad, tanteándole un poquito mas al tiempo de no adelantarse mucho al agua, hubo semillas que estuvieron tiradas 15 días y el agua pasando, por eso yo le digo que en los Módulos el tipo de información que manejan debe ser más real, y así, no nada mas en los Módulos, en todas las oficinas de la Secretaria, yo le digo porque manejo el PROCAMPO, y en el PROCAMPO también es lo mismo...”

Usuario EJ. del Módulo de Riego VII, Distrito de Riego 011 Cassette No. 5A

“...No! huy señorita (gran carcajada) los problemas los Delegados casi no nos los informan, si a caso que el agua la van a echar tal día y que la van a cortar tal otro, o que ya nos chingarnos porque no va a haber agua por la sequía, pero cambios de Mesa!, muy poco, casi no, pus se echan entre ellos mismos la bolita ... si no vamos a la junta en el Módulo no es que no nos interese, pus oiga!, Claro que nos interesa!!! pero no como esas gentes lo manejan, por eso nos reunimos en el campo entre compañeros y entre nosotros decimos que vamos a hacer... esas gentes son como el Presidente de la Republica, nomás avisan lo que dizque hicieron, pero nunca consultan si el pueblo quiere y acepta esa decisión o no, o cual sería la mejor acción, ... pus estamos fregaos, con eso de que yo soy de tal partido y que tu eres del otro, pus For!!!!...”

Usuario EJ. de Módulo de Riego XV, Distrito de Riego 017 Cassette No. 43

### 6.2.3 Actualización de los Padrones de Usuarios

Como indicador de la importancia de la actualización del padrón de usuarios y además como requisito para realizar trámites ante instancias de gobierno federal y estatal, se ha iniciado

una invitación desde la secretaria de agricultura para la actualización de dichos registros (ver anexo 8). La información que contienen dichos padrones sirve para conocer quienes **son** los usuarios reales; también permite conocer la variedad y la cantidad de cultivos que han sido plantados. Como mecanismo de control interno en las Asociaciones de Usuarios (Productores Agrícolas), funciona como base de datos en cuanto al número real de usuarios.

“... Cuando yo llegue a ser el presidente. había que actualizar simplemente el padrón de usuarios, que la gente se queja mucho de eso. ... Hay veces que se muere el dueño y **no** sabe a quien dársela... que todas las mesas que llegan habfan de luchar **por tener** todo el tiempo actualizado el padrón de usuarios.”

Presidente del Módulo. D.R. 011, Cassette No. 11

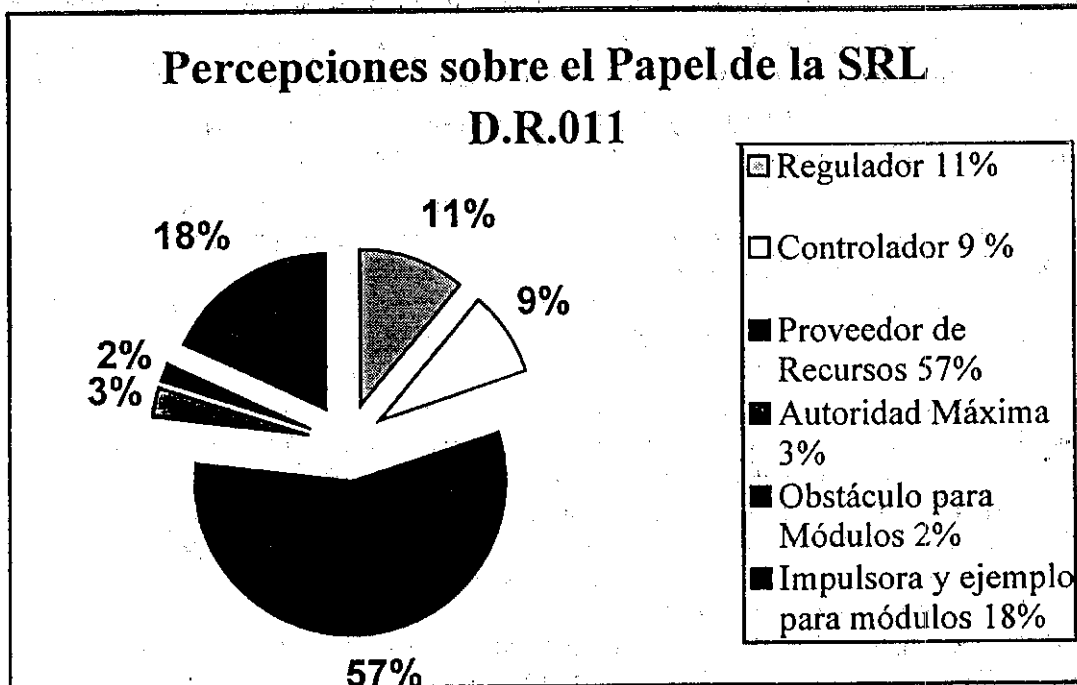
“...en la actualización del padrón de usuarios... actualización de superficie o modificación, cambio de nombre, documentación que les piden en PROCAMPO... constancia de lo que **no** riegan, recibos de pago del targeton histórico, constancias... todo se **manda** a Celaya (CNA), ... **allá** se encargan se **chechar** todo. y si es que **esta** bien **nos** mandan un memorándum y dicen que si se puede hacer el cambio... lo que a mí **me** gustaría cambiar...**no** ponerles tantas trabas a los usuarios... si en mis manos estuviera, **pos** darles lo que necesitan, para que **no** los traigan vuelta y vuelta, porque por cualquier cosita, que porque **no** se ve bien el numero lo regresan, que porque la copia salió muy clara o por cualquier **cosa**, van para taras, y **los** hacen dos o **hasta** tres veces de venir **al modulo**... aunque **uno** quiera, pues **no** puede **darles las cosas que necesitan**...”

Secretaria Administrativa del Módulo, D.R. 011. Cassette No. 11 b

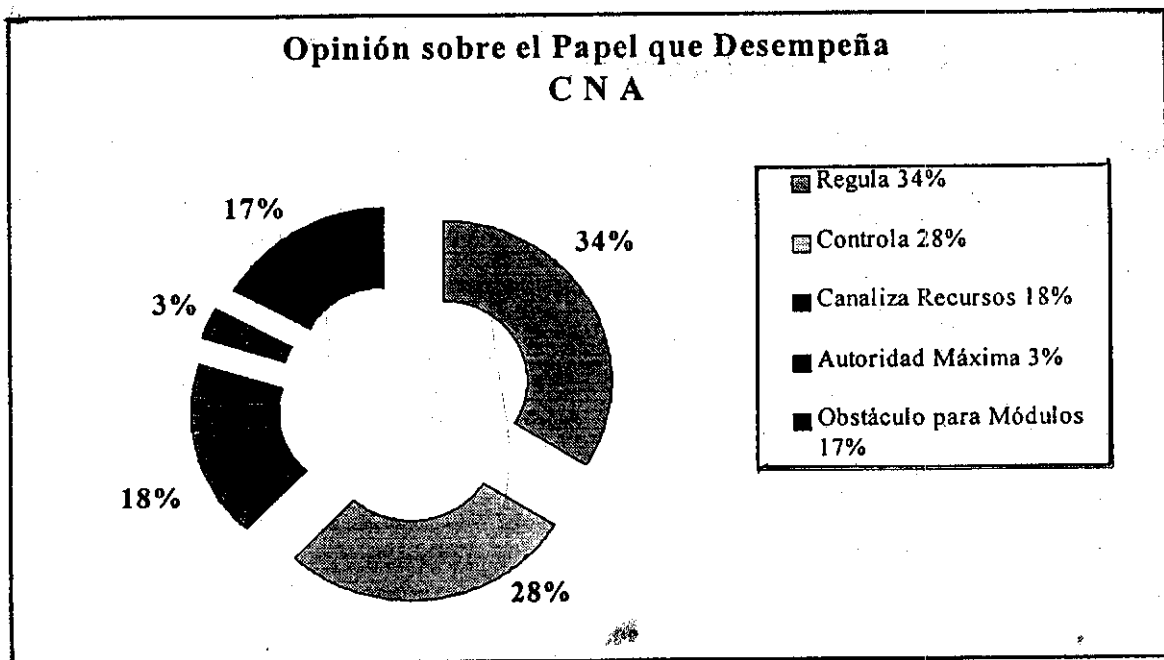
#### 6.2.4 Agilizar trámites que permitan a los usuarios un ejercicio sencillo en sus tareas.

Los puntos anteriores son algunas de las sugerencias que aportaron las entrevistas en campo. Algunas de estas como la actualización de los Padrones de Usuarios se esta llevando a cabo con el respaldo de la SAGAR (ver Anexo 8 . Oficio Actualización del Padrón de Usuarios) y la CNA, ya que en la aplicación de otros programas de apoyo (PROCAMPO) son necesarios la actualización de estos controles. Como resultado del acercamiento **con** una gran cantidad de personas en las entrevistas, se pudo conocer cual es la percepción sobre dos instancias externas a los módulos de riego, la CNA y la SRL (ver Gráficas 6.3 y 6.4). Para el caso de la CNA la gráfica muestra el resultado de los cuatro distritos de riego estudiados, para el caso de la SRL la información corresponde únicamente al D.R. 011 que es donde actualmente se encuentra operando..

Sobre las percepciones de las personas entrevistadas, un 34% de ellas respondió que el papel de la CNA era regular tanto las actividades de las Asociaciones de Productores, como las necesidades hidráulicas de cada módulo. El 28% respondió que su papel es controlar y medir conflictos, así como buscar la equidad en las actividades emprendidas, tanto por los Módulos de Riego, como por las instancias externas como el Comité Hidráulico, la SRL y el gobierno a nivel federal y estatal.



Gráfica 6.3 Percepciones sobre el papel de la SRL en el D.R. 011



Gráfica 6.4 Percepciones sobre el papel de la CNA

Un 18% coincidieron que la **misión** de la **CNA** era canalizar los recursos que tienen por objetivo para acceder al agua de riego bajo las mejores condiciones, impulsando así las actividades agrícolas. Sin embargo, un **17%** de los entrevistados señalaron que lejos de ayudar a impulsar la maduración de los Módulos de Riego y a consolidar el proceso de TMR en México, la CNA obstaculizaban todo proceso de maduración. Para el caso del D.R. 026 Bajo Río **San Juan**, la situación podría tornarse tensa entre el estado de Tamaulipas y Nuevo **León**, de acrecentarse la sequía.

## 7 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 7.1. CONCLUSIONES... *por parte de los entrevistados y entrevistadas*

- Los Módulos de Riego estudiados cuentan con experiencias a nivel de organización social que les permite cuestionar y adaptar a **sus** necesidades prácticas, los acuerdos y decisiones que les permiten operar de manera normal la conducción del agua para riego. Es decir, sobre la distribución del agua de riego no expresaron los entrevistados problemas serios. Es un reto para cada asociación asumir la responsabilidad de sus derechos, y más aún de las obligaciones a las cuales están sometidos.
- Los Módulos estudiados que han pasado por problemas de carácter organizativo y que han logrado corregirlos, se encuentran fortalecidos mejorando la capacidad de respuesta frente a problemas internos y externos a la asociación. Con ello, los Módulos con los cuales se trabajó son sostenibles en la medida en que ya han encontrado formas de reaccionar a problemas concretos e involucrando de diversas formas, no solo a sus usuarios, si no a instancias externas, sin las cuales sería difícil hacer frente a problemas como la sequía en el norte del país, el revestimiento de canales, la tecnificación de sistemas hidráulicos, entre otros.
- Los Módulos que han permitido la influencia política han tenido un considerable rezago en su organización interna, reflejándose en la poca o nula participación de sus usuarios y usuarias, como forma de manifestar su inconformidad.
- Se reconoce que los Módulos de Riego se encuentran encaminados a fortalecer sus propias estrategias que les harán sostenibles, en un corto plazo. Aquellos que se encuentran trabajando en la consolidación de la organización y la participación, han fincado redes de rotación de mandos para ejercer el poder de manera democrática. Para aquellos que se encuentran con problemas de indefinición, sobre la mejor forma de trabajo para su asociación, el camino es más largo.
- Frente a problemas estructurales como la crisis económica, los Módulos se encuentran perfilados para generar **sus** propias estrategias, donde al adaptarse a los contextos, tendrán que considerar siempre factores como el social y el político para su dinámica frente a actores externos.
- Frente a las diferencias entre los dos tipos de tenencia de tierra, se concluye que el problema es serio debido a la venta de tierras y derechos de agua sobre todo en la Región Lagunera, donde el factor político es relevante como elemento en el análisis. No así para el caso del D.R. Alto Río Lerma que se perfila como uno de los modelos para la sostenibilidad organizativa y social. Frente a la consolidación y maduración de la SRL, en este distrito es indudable la participación y acompañamiento que ha dado la CNA.

- Finalmente, la sostenibilidad desde el punto de vista organizativo y en la capacidad de respuesta que cada Módulo estudiado tenga, así como de cada D.R., estará en estrecho vínculo asociados a la disponibilidad de agua suficiente y de manera oportuna para continuar con las actividades productivas para cada zona. De continuar agravándose la sequía, esta será un factor de múltiples problemas para el ejercicio equitativo y armónico entre los actores en el proceso de TMR llevado a cabo hasta hoy.

## 7.2. CONCLUSIONES CENERALES

Las conclusiones se presentan retomando el orden en el cual se desarrollaron los indicadores de sostenibilidad institucional a lo largo del documento, dando como resultado las siguientes ideas:

### 7.2.1 RESPONSABILIDAD ORGANIZATIVA, FINANCIERA Y POLITICA

Para que exista un trabajo bien organizado, financieramente rentable y con políticas internas y metas claras, es indispensable contar en primer termino, con un ejercicio pleno y dinámico de la responsabilidad individual. Esta debe ser reflejada en cada tarea asignada, independientemente del papel que cada persona juegue en el abanico de posibilidades que van, desde la aplicación del agua en la parcela, hasta la representación colectiva frente a instancias externas al Módulo de Riego.

En este sentido los cuatro distritos de riego estudiados cuentan con módulos de riego en proceso de madurar, y de ejercer responsabilidades en todos los niveles. Para el caso del D.R. 011, las propuestas fueron en el sentido de condicionar la responsabilidad a la capacitación y a la re-educación de los y las usuarias de cada módulo. Sólo bajo esta condición, problemas como la corrupción y las redes de apoyos económico-políticos se evitarían, disminuyendo la injusticia y el favorecimiento de la minoría sobre la mayoría de agricultores con distinta tenencia de tierra. La responsabilidad es un elemento importante en la búsqueda de sostenibilidad en grupos que enfrentan problemas de escasez de agua, y donde se presentan casos de agricultores que, a pesar de contar con el acceso a aguas subterráneas (pozos), acceden al beneficio del agua superficial, sin comprometerse a corresponder de forma equitativa y justa a las asociaciones que controlan y administran dicho recurso.

### 7.2.2 FLEXIBILIDAD INSTITUCIONAL O ADAPTABILIDAD

Sobre este punto, el DR. 011 es quien cuenta con las estrategias más innovadoras para fortalecer sus capacidades de respuesta frente a problemas inesperados. La creación de, empresas paralelas, cooperativas, gasolineras, bodegas de acopio, entre otras, son solo algunas de las propuestas que algunos de los módulos de este distrito ha iniciado.

No podemos dejar de vincular la capacidad de respuesta a situaciones problemáticas (**Flexibilidad Institucional**) con la **Responsabilidad Organizativa, Financiera y Política**. La responsabilidad que caracteriza a usuarios y autoridades de los módulos de riego, se refleja en la forma como estas organizaciones de productores agrícolas toman decisiones para afrontar diversas situaciones que la colocan en un proceso de maduración en busca de la sostenibilidad institucional.

Los distritos de riego 011, 017, 025 y 026 tienen un gran reto que es el no caer en el divisionismo interno o en una situación de política partidista que, sin ser el objetivo de los módulos de riego, discriminen a usuarios y usuarias que se encuentran en situación y condición distinta, ya sea esta social, política o económica.

En cuanto a los logros, en los D.R. los módulos reflejan su forma de enfrentar sus problemáticas con un carácter sostenible, y por la madurez que estas organizaciones han encontrado tras haber recorrido periodos de tropiezos con sus autoridades, en sus relaciones con los Delegados de Agua y con sus propios compañeros usuarios y usuarias. Han dejado en sus representantes, sus conflictos y problemas en todos los aspectos del uso, acceso y manejo del agua de riego.

### 7.2.3. SOSTENIBILIDAD Y AUTONOMÍA FINANCIERA

Los distritos de riego 017, 026 y 025 y, aunque en menor medida, también el 011, comparten la fuerte preocupación por la escasez de agua, ya que esta es la que capitaliza y da razón de existencia a estas asociaciones. Todos coinciden en que es la base económica lo que permite crecer y desarrollar las asociaciones, sin embargo, este indicador se encuentra estrechamente ligado con la responsabilidad organizativa, financiera y política así como con la flexibilidad institucional o adaptabilidad. En la medida en que cada asociación responde gradualmente a sus compromisos y demuestra responsabilidad respaldada por todos sus usuarios, en esta medida, el uso del agua es eficiente, productivo y sin abusos de poder ni derroche de recursos.

La eficiencia se refleja también en la rotación periódica de cargos, la forma como se ejerce el poder, el grado de comunicación entre directivos y usuarios y usuarias, que refuerzan en su conjunto la transparencia en el manejo de recursos y la confianza de todos quienes forman las asociaciones de usuarios de riego.

### 7.2.4. EQUIDAD INSTITUCIONAL Y DEMOCRATIZACIÓN

Este es quizá el indicador más político. Existe una clara diferencia de los tipos de tenencia de tierra entre los usuarios del agua de riego. De esta investigación, un aporte y confirmación es la diversificación de nuevos actores en el escenario agrícola. La tenencia de la tierra, ante el cambio del art. 27 constitucional, lo que ha provocado es una imagen cada vez menos clara de los actores. Se rompe en México la idea de asociar a ejidatarios como pequeñas porciones de tierra, porque en el peor de los casos ya no la tienen, y en el caso de los pequeños

propietarios, son hoy los que diversifican sus accesos. Hoy existen *pequeños* propietarios con grandes extensiones de tierra, ejidatarios con más tierra o sin ella y *ejidapequeños*. Esta situación deja cada vez menos claro el futuro hasta ahora incierto para los usuarios y usuarias que cada día venden más y más su tierra, dejando a un segundo y tercer plano el trabajo agrícola. Para la zona que comprende el distrito de riego 017, el divorcio de los derechos de agua y tierra pone en desventaja a grupos que, tras una situación de pobreza, la venta de tierra y agua es hoy una práctica cotidiana y cada vez más polémico el llamado mercado de aguas. Esta situación demuestra que la práctica cotidiana en campo ha rebasado el marco legal, donde las leyes, normas y reglamentos no preveían los hechos que, en el sector rural, superan sus propias capacidades de control y vigilancia de las nuevas situaciones en los ahora conocidos mercados de agua y tierra.

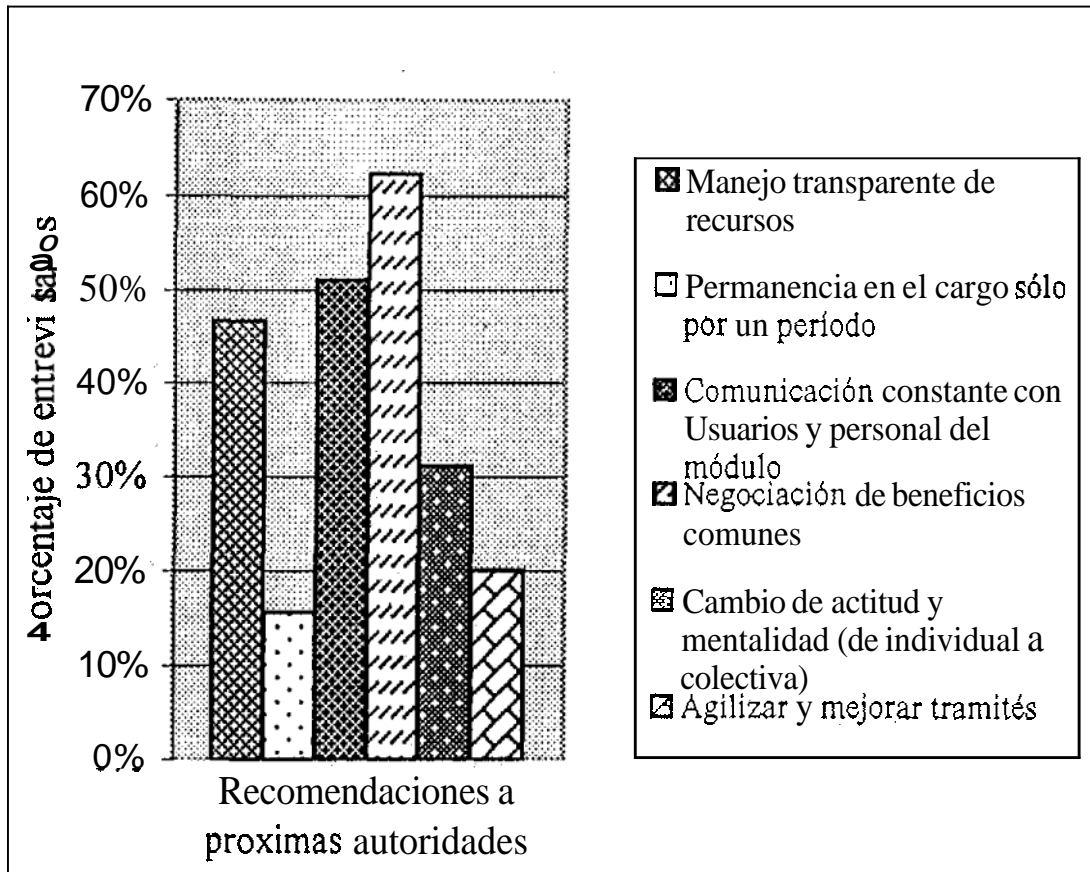
### 7.2.5. CAPACIDAD OPERATIVA

Sobre este indicador, para muchos el **esencial**, el agua en calidad y cantidad cobra fuerza tras una situación en 1998 de sequía en la zona norte del país. Esta situación en el caso de los distritos 017, 025 y 026, ha marcado una conciencia profunda de la importancia del agua y ha encaminado esfuerzos para su **uso** eficiente. Los usuarios y usuarias son ellos mismos quienes vigilan y aplican una conducta de cuidado extremo del agua. Para el caso del distrito 011 en el Bajío, la preocupación crece la medida que la sequía afecta la región, al igual que les interesa **mas** la situación con las aguas subterráneas. Los módulos de riego estudiados de los cuatro distritos de riego, reconocieron la importancia vital de poder contar con el recurso y el cuidado que cada asociación debe transmitir a sus usuarios y usuarias.

Finalmente, después del análisis en cada indicador podemos decir que los módulos de riego estudiados están evolucionando en la búsqueda de su consolidación como organizaciones sociales, se encuentran trabajando en la sostenibilidad institucional en la medida en que enfrentan y superan sus compromisos y situaciones de conflicto. Los módulos de riego en México están en vías a desarrollar su sostenibilidad, no solo institucional sino en otros aspectos, tanto técnicos como económicos.

### 7.3 RECOMENDACIONES

A continuación se hacen recomendaciones o sugerencias de manera puntual como resultado del proceso de investigación. Estas recomendaciones se dividen en dos grupos; las que los y las entrevistadas formularon y las que la investigación aporta. La gráfica 7.1 habla de las recomendaciones que las personas entrevistadas hacen a las futuras autoridades de los módulos de riego y las instancias que competen a las asociaciones de usuarios del agua.



Gráfica 7.1 Recomendaciones de las personas entrevistadas a futuras autoridades

- En la medida que cada asociación delimite internamente como se administrará y conducirá de manera general, podrá entonces exigir a cada autoridad el ejercicio y servicio para el cual se le asignó. Otro elemento importante es el *conflicto no* dicho que existe entre el ejido y la pequeña propiedad, ya sea por el acaparamiento de tierra y agua o por la oportunidad de beneficiarse en mayor medida de los programas de apoyo gubernamentales. Gracias al respaldo financiero, todos y cada uno de los puntos anteriores encontrarán equilibrio y sostenibilidad en la medida en que se apliquen medidas de ajuste y distribución equitativa, sobre todo cuando esas medidas se tomen por consenso general.

- Los Módulos estudiados dan muestras del grado de aprendizaje y maduración que han experimentado, teniendo como condicionantes para su avance en alcanzar una sostenibilidad en los cinco indicadores que aquí se expusieron:
  - la distribución de agua necesaria y oportuna
  - la constante comunicación entre usuarios, delegados y autoridades de la Mesa Directiva, en forma clara y abierta
  - la confianza que da la camaradería y solidaridad que permite compartir y solucionar problemas de toda índole
  - la puntualidad en el pago de las cuotas por concepto de riegos
  - los mecanismos de concientización sobre la responsabilidad del manejo del agua
  - el apoyo real y la constante comunicación con la CNA
  - el apoyo eficaz y oportuno de las instancias gubernamentales

La sugerencia, pero al mismo tiempo la demanda, de cada asociación de usuarios a sus autoridades, son relaciones abiertas y transparentes. Para ello, los (as) usuarios (as) involucradas en estas asociaciones han aportado su propia experiencia con la finalidad de transmitir con sus propias palabras, tanto sus necesidades como sus propuestas a cada uno de sus problemas.

Algunas de las respuestas más frecuentes sobre las recomendaciones que los y las entrevistadas harían a futuras autoridades fueron: agilizar y mejorar los trámites que se hacen en las oficinas de los Módulos, un cambio de actitud y mentalidad individualista a una más colectiva, la negociación de beneficios comunes al grupo de usuarios del Módulo, siendo claros y transparentes en la comunicación y reparto de los beneficios.

Otra recomendación que fue al mismo tiempo un reclamo, fue el incrementar la comunicación con usuarios y con el personal del Módulo con los directivos, para tratar diversos asuntos como el volumen de agua disponible en cada ciclo agrícola, los problemas financieros, la corrupción, entre otros. Sobre la permanencia durante largos periodos en distintos cargos en la Mesa Directiva del Módulo, los entrevistados (as) consideraron que no era sano para su organización tener una persona que había ocupado anteriormente algún otro cargo, ya que esta conducta daba lugar a pensar que los beneficios que estaba obteniendo mediante ese cargo, podían perjudicar a la mayoría. La sugerencia constante fue un manejo claro y transparente de los recursos, para mantener un clima de confianza y buen servicio entre los usuarios. Esto además conlleva a que los usuarios respalden las decisiones de sus autoridades, y apoyen las decisiones tomadas a favor de la colectividad.

Finalmente, éste documento se espera que sea una herramienta útil para una mejor comprensión del proceso de TMR en México. Se cumplió con el objetivo de plasmar las actividades que cada instancia desarrolla y que van encaminadas a lograr la sostenibilidad institucional en todos sus niveles. Concluimos que efectivamente en México se ha iniciado un proceso consolidado y con un nivel de madurez que permitirá alcanzar la sostenibilidad

institucional. Esperamos haber plasmado las inquietudes de todas las personas que amablemente colaboraron en el desarrollo del presente documento.

“... ... que realmente tuvieran interés en venir aquí porque aquí **se pierde** mucho el tiempo, porque ahorita fue usted! (y que gusto tenerla aquí!!!) y la vez pasada vino el: ... y vino el otro y viene acá y hay que estar en contacto con ustedes, porque ustedes mismos son los que van a promover esto, a la mejor esto no cae mañana ni el año que entra pero a la mejor con su trabajo que va a presentar con el tiempo va a caer otro beneficio más para acá, que **nos** escuchen. que nos pregunten ... .. digo sí **no** hay nada chueco , si es transparente, que venga y lo certifique quien quiera, ahí está todo!, desde un usuario hasta ustedes, y hay que contestar esa información, a final de cuentas todos estamos preocupados por el agua. aquí pa las parcelas, por haya pa que todos los pelados tengamos que tomar... y así desde Africa hasta estas tierras también pobres y con un chingo de lios, hay que ir a meterse allá al campo y allí está y ¿esa máquina porque esta parada? (timbre del teléfono), y no es que pos no le han echado tierra allí, y porque no le han echado tierra, no pos que pos mañana!, no mañana no ESO ES **HOY!!!**”

Presidente de Módulo de Riego, D.R. **025**. Tamaulipas

**La** cita anterior refleja nuestro compromiso y la tarea de brindar una herramienta útil en el trabajo por lograr la sostenibilidad institucional en las asociaciones de riego en México, y aquellas regiones donde se comparta la misma inquietud.

## BIBLIOGRAFÍA

- Ahlers, Rhodante. 1999. *Determinarán las Relaciones de Género el Futuro de la Agricultura Bajo Riego? Relaciones de Género y Mercados de Agua*. Por publicar. Oficina Regional-Torreón. México: Instituto Internacional del Manejo del Agua.
- Ahlers, R. Rymshaw, E. and Kloezen, W. 1998. *Policy and Practise: Challenging Conventional Thought on Water Trading* submitted as Research Report. Colombo, Sri Lanka: International Water Management Institute.
- Centro de Estadística Agropecuaria (CEA). 1998. Base de Datos del CEA Preliminares para período Otoño - Invierno (OI) 1997-1998. Secretaria de Agricultura, Ganadería y Desarrollo Rural SAGAR. México, D.F.
- Comisión Nacional del Agua (CNA), 1997. *Información General sobre los Distritos de Riego: 011 Alto Río Lerma y 085 La Begotía*, Guanajuato. Oficina Regional, Celaya, Guanajuato. México.
- Comisión Nacional del Agua (CNA), 1997. *Mapa de la distribución de los Distritos de Riego en México*. Edit. CNA México, D.F. México.
- Cruz, Alejandro y Levine, Gilbert. 1998. *El uso de las aguas subterráneas en el Distrito de Riego 017, Región Lagunera, México*. IWMI, Serie Latinoamericana: No 3. México, D.F. México: Instituto Internacional del Manejo del Agua.
- Flores López, Francisco Jesus y Chistopher Anand Scott. 1999. *Simulación de Alternativas del Manejo del Agua en la Cuenca del Río San Juan, México*. IWMI Serie Latinoamericana México, D.F. Mexico. Instituto Internacional del Manejo del Agua. (por publicar)
- Johnson III, Sam. 1997. *La Transferencia del Manejo de la Irrigación en México: Una Estrategia para lograr la Sostenibilidad de los Distritos de Riego*. Informe de Investigación 16 Es. Colombo, Sri Lanka: Instituto Internacional del Manejo de la Irrigación.
- Kloezen, W. H.; Garcés-Restrepo, C.; y Johnson III, S. H. 1998. *Los impactos de la transferencia del manejo del riego en el Distrito de Riego Alto Río Lerma, en México*, RR 15Es. Colombo, Sri Lanka: Instituto Internacional del Manejo de la Irrigación.

- Kloezen, Wim H. y Garcés-Restrepo, Carlos. 1998. *Evaluación del Desempeño del Riego con Indicadores Comparativos: El Caso del Distrito de Riego Alto Río Lerma, México*. Informe de Investigación No. 22-Es. Colombo, Sri Lanka. Instituto Internacional del Manejo del Agua.
- Machado, Absalón y Fabio Morales. 1999. *Límites, Conflictos e Intercambios en el Desarrollo Sostenible*. Red Internacional de Metodología de Investigación de Sistemas de Producción. <http://www.rimisp.cl/r7machad.htm>.
- Molden, David. 1997. *Accounting for Water Use and Productivity*. SWIM Paper 1. Colombo, Sri Lanka: International Irrigation Management Institute.
- Monsalvo Velázquez, M.G.G. 1997. *La razón de la costumbre vs la costumbre de la razón: Mecanismos Consuetudinarios de organización y participación de usuarios (as) en comunidades del Distrito de Riego 011 "Alto Río Lerma", Guanajuato México*. Tesis de Maestría en estudios del Desarrollo Rural, Área de Género; Mujer Rural. Colegio de Postgraduados en Ciencias Agrícolas, Instituto de Socioeconomía, Estadística e Informática. Montecillo. Estado de México. México.
- Ostrom, Elinor. 1999. *Principios de Diseño de Sistemas Sostenibles de Recursos Gobernados por la Comunidad* en VI Conferencia Electrónica y Exposición virtual en Internet de cara a la Globalización: Organizaciones Económicas Campesinas en América Latina y el Caribe; Principios de Diseño y Amenazas a las Organizaciones Sustentables que Administran Recursos Comunes. (por publicar)
- Ostrom, E. L. Schroeder and S. Wynne. 1993. *Institutional Incentives and Sustainable Development: Infrastructure Policies in Perspective*. San Francisco and Oxford: Westview Press.
- Rymshaw, Ellen. 1998. *Análisis del Desempeño de la Irrigación en los Distritos de Riego Bajo Río Bravo y Bajo Río San Juan, Tamaulipas, México*. IWMI, Serie Latinoamericana: No 1, México, D.F. México. Instituto Internacional del Manejo del Agua.
- Santos Hernández, Ana Laura. 1998. *Metodología para evaluar la distribución de costos e ingresos relacionados con el servicio del Riego*. Tesis de Maestría. Colegio de Postgraduados en Ciencias Agrícolas, Instituto de Recursos Naturales, Programa de Hidrociencias. Montecillo. Estado de México. México.
- Taylor, S. J. Y R. Bogdan. 1996. *Introducción a los métodos cualitativos de investigación: La búsqueda de significados*. Ed. PAIDOS. Barcelona, España. pp. 31-99, 108.

## Anexos

Anexo 1. Definición de Conceptos.....	61
Anexo 2. Guías de Entrevista.....	67
Anexo 3. Entrevista Aplicada a Delegada de Aguas del Módulo de Riego.....	70
Anexo 4. Entrevista Aplicada al Gerente del Módulo de Riego.....	72
Anexo 5. Entrevista Aplicada al Presidente del Consejo de Vigilancia del Módulo de Riego.....	74
Anexo 6. Entrevista Aplicada al Secretario del Módulo de Riego.....	76
Anexo 7. Entrevista Aplicada al Presidente del Módulo de Riego .....	78
Anexo 8. Entrevista Aplicada al Presidente de la Sociedad de Responsabilidad Limitada (SRL) .....	80
Anexo 9. Entrevista Aplicada al Jefe de Distrito de Riego, Funcionario de la Comisión Nacional del Agua (CNA) .....	81
Anexo 10. Acta Constitutiva, Módulo de Riego XII Porvenir, Distrito de Riego 017 Región Lagunera .....	83
Anexo 11. Comunicados externos: Actualización del Padrón de Usuarios.....	85

## ANEXO 1: Definición de Conceptos

### *Sobre las Asociaciones de Usuarios del Riego*

- a) Asamblea de Usuarios: *es el conjunto de delegados de aguas, previamente electos en cada ejido o pequetia propiedad. Los delegados y delegadas representan a la totalidad de los usuarios y usuarias del riego que comprende el Módulo de Riego.*
- b) Módulo de Riego: *como figura legal, es una asociación civil (A.C.) de usuarios del riego en una área específica confines no lucrativos. Aglutina y representa a todos los usuarios de riego que usan una red hidrruica en una zona en particular. Cuenta con una asamblea general formada por delegados de agua de cada ejido y de la pequetia propiedad. De ésta asamblea se nombra periddicamente una mesa directiva, encargada de lo relativo al manejo, conservacdn y mantenimiento del agua y la infraestructura hidráulica, además de atender todos los compromisos civiles y mercantiles que tiene como organizacdn social. Para llevar a cavo las actividades y responsabilidades, se encuentran profesionales en los distintos equipos de trabajo, encargados cada uno de tareas específicas. Fisicamenre los usuarios también lo identifican con las oficinas donde la asociación lleva a cabo sus operaciones.*
- c) Sociedad de Responsabilidad Limitada (SRL): *se le llama al grupo o asociacdn legalmente constituido como etapa inmediata superior a las Asociaciones Civiles y coordina actividades en el manejo de los Mddulos de Riego. Es formada por los presidentes de cada mddulo de riego perteneciente a un distrito, su objetivo es tomar gradualmente la responsabilidad de la red mayor para asumir así la transferencia y resolver los problemas que los módulos le presentan (conservacdn, mantenimiento y administracdn). Al mismo tiempo es portadora y vocera de las necesidades e intereses de los miembros que la forman. Juega también un papel de intermediario administrativo entre los Módulos y la C.N.A.*
- d) Distrito de Riego (D.R.): *area de influencia institucional y física con base a la superjicie irrigada que se distribuye por una red hidráulica (mayory menor). Comprende dentro de la zona dos tipos de tenencia de tierra (ejidos y pequeña propiedad). Con el proceso de transferencia fueron divididos para su administración y control en Mddulos de Riego, donde a su vez cada Módulo surte, administra y organiza su superfiçe en unidades y/o secciones.*
- e) Comité Hidráulico: *Grupo o instancia superior de comunicación y de toma de decisiones compuesta por representantes de la C.N.A., presidentes de los Módulos de Riego. o algún representante de la mesa directiva de los Mddulos y representantes de la SRL. Se Reune para discutir temas relacionados a la dotación de agua, teniendo como base los planes de riego que cada mddulo elabora, y es además un foro para establecer las cuotas por servicios de riego.*

- f) Comisión Nacional del Agua: (CNA) creada en 1989 funge como órgano regulador y encargado de poner en marcha el Proceso de Transferencia de los Distritos de Riego en México. La Ley de Aguas Nacionales autoriza a la CNA con facultades de arbitraje en los procesos de participación social en la Transferencia. Actualmente es moderador en los trabajos, planes y problemáticas de los Módulos de Riego, a través de sus oficinas regionales o Jefaturas de Distrito. Conserva un lugar como vocal en las Asambleas de los Módulos, además se encarga de convocar y dirigir las reuniones del Comité Hidráulico y de mantenerse al tanto de las actividades llevadas a cabo por la Sociedad de Responsabilidad Limitada (SRL). Hoy día es responsable del manejo de la red mayor y las presas.

### **Programas Gubernamentales**

- g) TMR Proceso conocido como Transferencia del Manejo del Riego. Dicho proceso inicia en México en 1989. Consiste en delegar la responsabilidad del manejo de los Distritos de Riego del sector público al privado.
- h) Uso Eficiente del Agua y de la Energía Eléctrica. Durante este programa se proporcionaron recursos para el revestimiento de canales y entubamiento, mejorando así la conducción del agua. Respecto a los pozos se mejoró y adecuó bombas a la capacidad indicada, reduciendo el consumo de energía en algunos casos. Los costos son absorbidos por el gobierno del estado y los usuarios por partes iguales.
- i) PRODEP: Programa de Desarrollo Parcelario. Programa lanzado por la Secretaría de Agricultura, Ganadería y Desarrollo Rural (SAGAR) a través de los Distritos de Desarrollo Rural, beneficiando a usuarios con maquinaria como tractores equipados con rayo láser para la nivelación de parcelas. Para beneficiarse de este y otros programas, deben asumir la responsabilidad del costo en un **50% el Gobierno** y un **50% los usuarios**, adquiriendo la responsabilidad mediante el Módulo de Riego.
- j) Alianza para el Campo: Programa gubernamental de ayuda al campo puesto en marcha en 1994, este programa abarca al Programa de **Uso Pleno de la Infraestructura Hidráulica (PUPIH)**, entre otros. Respecto al programa conocido como **PROCAMPO**, los Módulos de Riego intervienen en estos casos otorgando a **sus usuarios constancias de superficies y cultivos para**, con estos, cumplir trámites que les permitan beneficiarse de dichos programas.
- k) Fertirrigación: Programa Gubernamental en apoyo a los usuarios para aplicar fertilizantes paralelamente a la irrigación de agua superficial o subterránea. Es importante mencionar el rol que juegan estos programas en la entrada de recursos a los

*Módulos<sup>5</sup> y en términos del prestigio que estos brindan a quienes se encargan de negociar, administrar y aplicar el recurso en campo.*

### *Tipos de Tenencia de la Tierra*

- l) **Ejido:** *dotación de tierra estipulada en la constitución de 1917, bajo el contexto de propiedad social, nació del Derecho Agrario (antes Código Agrario) bajo las condicionales de ser inalienables, imprescriptibles e inembargables. Para 1945 es aplicado el reparto agrario en el sexenio de Gral. Lázaro Cárdenas a campesinos sin tierra. Los ejidos se encuentran agrupados en una zona determinada y con una estructura organizativa bien definida.*
- m) **Pequeña Propiedad:** *extensión de tierra con carácter privado, llamada pequeña porque cuando surgen (1917), eran en extensión más pequeñas que los ejidos. Hoy existen en México Pequeñas Propiedades que, aunque a nombre de muchas personas, pueden llegar a abarcar hasta más de 1000 ha. ya que oficialmente **no** se reglamentó su extensión.*

### **Formas de arreglos y acuerdos entre productores**

- n) **Medias:** *arreglo que hacen entre productores para explotar la tierra. Normalmente son arreglos que hacen dos personas donde uno pone su tierra y el otro los insumos y el trabajo. Ambos **son** beneficiados repartiendo la cosecha por partes iguales.*
- o) **Compra-Venta (tierras y agua):** *se refiere a la operación mercantil mediante la cual se adquieren derechos de **uso** y explotación de tierra y agua. Esta práctica se ha incrementado a raíz de la modificación del art. 27 constitucional que da a la tierra el carácter de bien inmueble y lucrativo, desfavoreciendo al ejido e incrementando la tenencia de carácter privado. Otro factor que fomenta esta práctica es el actual recrudecimiento de los efectos de la crisis económica que vive el país, encareciendo los precios de los insumos para la producción y la baja de los precios a la venta de las cosechas. **La** sequía, especialmente en la parte norte del país, recrudece aún más esta situación para los productores pobres, para quienes el único recurso de sobrevivencia es la venta de tierra y agua.*
- p) **Traspaso:** *arreglo entre el propietario de la tierra y el depositario de la tierra, donde el propietario deposita la responsabilidad de una superficie determinada por un tiempo determinado por concepto de alguna deuda o por imposibilidad de atenderla.*

<sup>5</sup>

En el caso de los D.R. 025 y 026 éstos programas capitalizan y mantienen a flote a los Módulos de Riego en los casos de nula recaudación por concepto de cuotas de riego, bajo condiciones de sequía.

## Conceptos

- q) Poder: es la capacidad o habilidad que tiene una persona para subordinar la voluntad y acción de otro(a) u otros (⊗) hacia un fin. En este sentido y en el contexto rural donde se ubican las asociaciones de usuarios y usuarias del agua de riego, el poder se da de manera vertical y horizontal. De manera vertical cuando va de las autoridades a los usuarios y usuarias y a quienes de una u otra manera reciben la supervisión y autorización de dicha autoridad. De manera horizontal, entre los mismos miembros de la junta directiva y entre los mismos usuarios y usuarias.
- r) Lider: es aquella persona cuyas características le permiten ejercer una influencia en las acciones grupales encaminadas al logro de objetivos o metas comunes (Contreras. 1987; Cornejo, 1995). El Líder ordena, persuade, participa y delega. En los Módulos de Riego el presidente es quien ejerce el papel de Líder, es quien marca y da un perfil a la Asociación. El tipo de liderazgo que desarrolle determinará la forma de trabajo y conducción de sus responsabilidades frente a su Asamblea. **pero** también frente a instancias externas al Módulo. La decisión y responsabilidad en cualquiera de sus actividades y compromisos, imprime el carácter dincimico o estático a la Asociación.
- s) Tipos de Liderazgo: Existen **4 tipos** y son:
- ❖ Liderazgo centrado en la Persona es el Líder que refleja sus características personales en la influencia del discurso, sociabilidad, energía o nivel de actividad, dominio, asertividad y participación social. Son **14** sus características: planifica, organiza, soluciona, clarifica, informa, controla, motiva, consulta, reconoce, apoya, maneja conflictos, construye equipos, hace redes, delega responsabilidades, desarrolla, controla y recompensa.
  - ❖ Liderazgo centrado en la Situación: Persona quien resuelve un problema específico. Este liderazgo se caracteriza por la forma en que se relaciona el líder con su grupo y por la forma como enfrenta los requerimientos de una situación determinada.
  - ❖ Liderazgo centrado en la Función: Este líder resuelve un problema concreto, enfrenta los requerimientos de una situación dada relacionando y delegando responsabilidad a su grupo o equipo de trabajo.
  - ❖ Liderazgo Transformacional: El líder revitaliza y faculta a su equipo, busca la satisfacción de necesidades de sus seguidores mediante la recompensa de conducta. Busca desarrollar en sus subalternos aspectos donde sean capaces de tomar roles de liderazgo.

## ANEXO 2 Guías de Entrevistas

**Guía 1. ASAMBLEA DE USURIOS (DELEGADOS DE AGUAS)**

Entrevista a desarrollar con personas que hayan tenido una trayectoria de participación constante en las asambleas de los Módulos y que además, su participación sea de peso e influencia de tal manera que inflencie la de los miembros.

**Organización y Acción**

1. En su opinión: ¿Cómo ha sido el funcionamiento del Módulo hasta hoy? ¿Porqué?
2. Si usted pudiera modificar algo de lo que ahora existe ¿Qué modificaría? ¿Porqué?
3. ¿Que problemas ha tenido que enfrentar el Módulo hasta hoy?
4. ¿Que otras cosas podrían hacerse en el Módulo para sobrevivir?
5. En su opinión ¿Qué le ha parecido hasta ahora la forma como se ha organizado el Módulo?
6. En su opinión ¿Qué beneficios se reciben del Módulo?
7. ¿Que otros beneficios, además de los relacionados con el riego, ha recibido usted?
8. ¿Qué cambios ha notado usted en los últimos años?
9. ¿Hay cosas que se resuelvan en el campo sin tener que recurrir al Módulo?
10. ¿Hay algo que no le ha gustado? ¿Porqué?
11. ¿Cómo considera usted que es la participación de los usuarios en las asambleas?
12. ¿Cree que podría modificarse esta participación para mejorar? ¿Cómo?

**Inter-relación y Negociación**

1. El tener comunicación entre usuarios ¿Beneficia o ayuda en algo cuando se tienen problemas? ¿Cómo y porqué?
2. ¿Tiene usted forma de comunicar sus inquietudes y problemas con compañeros usuarios de su Módulo o de otros Módulos vecinos? ¿Cómo lo hace?
3. ¿Sabe usted si ha existido alguna ocasión en que se resuelvan problemas de riego hablando entre usuarios, sin recurrir a la mesa directiva del Módulo? ¿Puede darme un ejemplo?
4. ¿Cómo es la comunicación entre delegados de aguas?
5. ¿Cómo afecta esta comunicación en las decisiones de la Asamblea de Usuarios?
6. ¿Cómo se decide quienes formarán parte de la Mesa Directiva?
7. ¿Que opina sobre esta forma de elegir representantes?
8. ¿Porque tomó este cargo? ¿Ha ocupado algún cargo antes?
9. ¿Que satisfacciones ha tenido?
10. ¿Que inquietudes o preocupaciones tiene usted relacionadas con el Módulo?
11. ¿Que papel juega la CNA? ¿Que papel juega la SRL?

## **Guía 2. DIRECTIVA DEL MÓDULO DE RIEGO**

Esta guía esta diseñada para aplicarse principalmente a los Presidentes, Secretarios y Tesoreros de los Módulos, además el presidente del Consejo de Vigilancia y el Gerente. Sin embargo, tomando **en consideración** que las relaciones sociales y de poder son dinámicas, también podrían considerarse a otras personas que sin pertenecer a la Mesa Directiva, jueguen un papel importante en el proceso de toma de decisiones y en el ejercicio del poder.

### **Organización y Accion**

1. En su opinion: ¿Cómo ha sido el funcionamiento del Módulo hasta hoy? ¿Porqué?
2. Si usted pudiera modificar algo de lo que ahora existe ¿Qué modificaría? ¿Porqué?
3. ¿Que problemas ha tenido que enfrentar el Módulo hasta hoy?
4. ¿Que otras cosas podrían hacerse en el Módulo para sobrevivir?
5. En su opinión ¿Qué ha faltado en el proceso de Transferencia del Manejo de los Módulos de Riego?
6. En su opinión ¿Cómo cree que es la comunicación entre usuarios?
7. ¿Cómo considera usted que es la participación de los usuarios en las asambleas?
8. En su opinión ¿Qué beneficios se reciben del Módulo?
9. ¿Qué lo motivó a ocupar el cargo que desempeña ahora?
10. ¿Hay algo que no le ha gustado? ¿Porqué?
11. ¿En su opinión, ¿Este cargo le ha traído satisfacciones o problemas?

### **Inter-relacion y Negociación**

1. El tener comunicación entre (autoridades) ¿Beneficia o ayuda en algo cuando se tienen problemas? ¿Cómo y porqué?
2. ¿Tiene usted forma de comunicar sus inquietudes y problemas con sus compañeros de la junta directiva del Módulo o de otros Módulos vecinos? ¿Cómo lo hace?
3. ¿Sabe usted si ha existido alguna ocasión en que se resuelvan problemas de riego hablando entre usuarios, *sin* recurrir a la mesa directiva del Módulo? ¿Puede darme un ejemplo?
4. ¿Cómo es la comunicación entre usuarios del riego?
5. ¿Cómo considera usted que es la participación de los usuarios en las asambleas?
6. ¿Afecta esta comunicación en las decisiones de la Asamblea de Usuarios?
7. ¿Qué lo motivo a formar parte de la Mesa Directiva? ¿Ha ocupado algún cargo antes?
8. ¿Le gusta? ¿Porqué?
9. En su opinión ¿Este cargo le ha traído satisfacciones o problemas?
10. ¿Que satisfacciones ha tenido?
11. ¿Cómo se toman las decisiones en la Asamblea?
12. ¿Que opina sobre la forma de elegir representantes?
13. ¿Que aspectos considera relevantes para que los Modulos puedan sobrevivir?

14. ¿Que inquietudes o preocupaciones tiene usted relacionadas con el Módulo

15 ¿Que papel juega la CNA? ¿Que papel juega la SRL?

**Guía 3. OTRAS INSTANCIAS DE PODER: SOCIEDAD DE RESPONSABILIDAD LIMITADA (SRL), COMITE HIDRAULICO Y COMISION NACIONAL DEL AGUA (CNA).**

Esta sección a sido planeada para aplicarse a miembros de las instancias mencionadas anteriormente. Sin embargo para los Distritos de Riego con los cuales se trabaja sólo uno tiene SRL, y para el caso de la CNA, se levantará información sólo en los casos en los que el personal de la Comisión acceda y la relación sea buena, esto con el fin de no crear situaciones tensas o de conflicto para el instituto. En estos casos se presenta solo una guía temática a desarrollar durante la entrevista y de acuerdo a información previa para cada caso.

Ejes de Entrevista:

- Evaluación descriptiva de los funcionarios sobre la evolución del proceso de TMR a los Módulos: avances y retrocesos.
- Percepción de los funcionarios respecto a los procesos de organización, administración y negociación. Proyección a futuro.
- Preguntas sutiles sobre sus relaciones y formas de vinculación con líderes y representantes de los usuarios, sus formas de negociar y sus principales formas de llegar a acuerdos.

## ANEXO 3 Entrevista aplicada a Delegada de Aguas del Módulo de Riego

Entrevista No. 9 CONFIDENCIAL  
Código: transgto9a/cassette No.9

Fecha: 18 de agosto de 1998

D.R.011 Alto Río Lerma

Estado: Guanajuato

entrevistada en la oficina de su rancho

(inicio: 11:20 am / termino: 12:45 pm)

Cargo: Delegada de Aguas

Entrevistadora: Gabriela Monsalvo Velázquez (\*)

Entrevistado (a): -Confidencial- (+)

### Extractos de Entrevista

#### Funcionamiento y Modificaciones en el Módulo de Riego

\* ..... ¿Cómo cree usted que ha sido el funcionamiento del Módulo de Riego hasta hoy?

+ pues ha sido pues (guarda silencio) más o menos, lo llevan bien pero a veces hay necesidades de que por ejemplo uno necesita agua, que no es suficiente! porque ya se han bajado mucho los pozos ... ..tiran mucho el agua las personas, ... no tienen conciencia, últimamente se les está exigiendo que cuiden el agua, pero **pos** siempre la dejan tirar ... uno a veces con deseos de aprovecharla y pues no se puede porque se la niegan a los pequeños agricultores .....

\* si usted tuviera la capacidad y el poder para poder modificar algo de lo que ahora existe en esta organización de las cuestiones del agua ¿que es lo que usted modificaría?

+ **pos** que modificaríamos, pues que el Gobierno nos apoyara!!! y nos ayudara a todos los agricultores que tengamos deseos de trabajar el campo ... **nos** encarecen todo, el agua, pues la compramos! no importa, pero la luz, por ejemplo que nos sale muy, muy costosa, la luz, el diesel, insecticidas y fertilizantes ..... eso es lo que debería valorar y estudiar el Gobierno para que realmente pues tenga **uno** apoyo como agricultor.....

#### Trato entre usuarios (as) por tipo de tenencia de tierra y acceso a toma de decisiones

\* ..... ¿Cuáles serían las medidas a tomar, que usted cree justas o convenientes, para que pudiera darse un uso equitativo del agua?

+ ... no **pos** que **nos** traten igual que los ejidatarios porque en realidad nosotros también tenemos pozos, pero yo los pozos que tengo ya se me fue el agua, ya tengo muy poquita!!!

+ pues mire ahorita estamos estableciendo sorgo, maíz y hortaliza .. principalmente el brocoli pero si se necesita sembrar alguna otra cosa para, **pos** para dividir las siembras verdad porque pues a veces unos tienen precio y otros no tienen precio hay que cambiarle rotar los cultivos.

+ pues estamos trabajando con una Empresa Americana para tratar de surtir un poco de hortaliza pero últimamente, pues se ha venido abajo ese negocio porque ya **son** muchos los que mandamos y no... a veces no es *costiable* porque ya los gastos **son** muy caros y después hay mucho allá.....

\* ¿A usted le gustaría participar en la toma de decisiones de los asuntos del riego?

+ pues no! francamente no, ... ya he tomado algunos otros cargos que **me** han dado y pos realmente es muy difícil porque todo mundo opina y **nadie** esta conforme. y en lugar de que se quiera hacer ... la gente critica en lugar de ayudar y **pos** no!. No!!! y además ,ya no tengo tiempo para eso... ..

\* ... .. ¿Qué opina usted sobre el manejo que esta haciendo ahora el Gobierno con transferir a los usuarios ... .. que ahora ya no va hacer, ni el Estado ni la Comisión Nacional del Agua sino los usuarios quienes manejen sus propios recursos, que opina usted de eso?

+ ... claro! Tú estas preguntando respecto al agua. pero pues eso no es todo, porque pues repercute en muchas cosas ... el agua y el agua, pues si! pero es como todo es **el** agua, la comida, este la comida que **me** refiero pues el fertilizante, todo lo que le rodea esta muy mal, ... porque no tenemos ningún apoyo en **lo** absoluto del Gobierno cada vez nos estrangula más porque **nos** sube todo. ... .. No se como vivimos! pero es que de verás, **el** campo aquí en Mexico es el peor porque en cualquier parte del mundo...

## ANEXO 4 Entrevista aplicada al Gerente del Módulo de Riego

Entrevista No. 30

Fecha: 30 de septiembre de 1998

Código: transgto30/cassette No.30

D.R.011 Alto Río Lerma

Estado: Guanajuato

entrevistado en la oficina del Módulo

(inicio: 09:00 am / termino: 10:18 am)

Cargo: Gerente del Módulo

Entrevistadora: Gabriela Monsalvo Velázquez (+)

Entrevistado (a): *-Confidencial-* (&)

### Extractos de Entrevista

#### Operación

+ ... me podría dar **un** ejemplo de que tipo de esas cuestiones operativas que usted quisiera hacer, pero no siempre puede **o** no siempre se puede, **o** no siempre le dejan?

& Osea me refiero por ejemplo; ocurre que (voz y tono nervioso) un "x" ejido lo presiona entonces nos ordenan a nosotros este (silencio) atender esa presión entons, hasta cierto punto nos desfasa por que aveces tenemos que suspender el agua a unos ejidos mas adelante cuando nosotros llevamos una secuencia pues, para que valla avanzando... .... a veces debemos hacer operativos para querer brincar el agua en las noches a otro lado y lo único que hacemos es avanza un rato y en el dia acá la presibn de la gente es mayor y nos *vamos hacia atrás*, entonces ese tipo de *detalles como que nos hacen perder eficiencia jno?*... .. nos auguraban quiebra! por la poca disponibilidad de recursos y la poca disponibilidad de agua y pues afortunadamente salimos bien librados ... .. hubo algunas gentes que se pasaron de listos, hicimos las infracciones respectivas pero luego ahí vino la Asamblea de Delegados y entons, (silencio) abajo las infracciones, al único acuerdo que se llevo es que para aquellos que se pasaron de superficie, y regaron el doble una leve multa... .. eso hace que muchos usuarios ya no nos creen!!!

#### Problemas Internos en el Módulo de Riego

+ ¿A que **cree** que se deba esa apatia de los usuarios, de los Delegados por no participar?

& Bueno yo siento que en gran parte es por la situación de politizar mucho la situacibn ... los cambios de la Mesa Directiva, *distanciar* algunos de los participativos y otra, algunas gentes que de por sí no tienen mucho compromiso . . . con lo que puedan contribuir para que funcione mejor esto con unos dicen que es **un** nombramiento mas ... ha habido gente que conozco pa' concederle un cargo, pero, otros que de plano llegan a la asamblea, los nombran y ni hablan ni nada, y ni para bien, ni para mal, y otros peor que quisiera a la asamblea asisten ...

&... .. en algunos casos es que hay "ingenios" que los presionan, que los presiona su gente y onde hay gente con grado ya mayor, y hay gente que de plano ... .. ni sus ejidos les exigen, ni a nivel personal que haya una claridad... .. la **politización** ... los cambios pus también en sus directivas también... **remarca** mas la apatia en muchas gentes.

+ ... ..el ingrediente político dentro de las ~~Mesas~~ Directivas ... ¿Cómo es que toman partido por una cosa o por otra a la hora de tomar decisiones?

& No puse yo creo que ... .. lo social no se puede aislar de lo político. Yo creo que (silencio) a veces hay cierto, pues, como se puede decir: "mangoneo" ... .. yo influyo sobre fulano y tu influyes sobre sutano . . entonces, yo siento que se van creando compromisos, ... eso no nos debe de espantar no . . . toda situación tiene que estar, pues con una dosis de política!

& Osea, ... .. yo no se si ustedes se dan cuenta. el gobierno del estado esta tratando de. de reducir el número de, el número de delegados en cada Módulo, ... ..entonces ellos quieren que nomás haya un representante por sección y cinco delegados ... .. a su petición, este, eso haría mas fácil el controlar el recurso y al Módulo ... ..

## ANEXO 5 Entrevista aplicada al Presidente del Consejo de Vigilancia del Módulo de Riego

Entrevista No. 38a CONFIDENCIAL  
Código: transgto38a/cassette No. 38

Fecha: 01 de octubre de 1998

D.R. 011 Alto Río Lerma

Estado: Guanajuato

entrevistado en su domicilio particular

(inicio: 11:00 am / termino: 13:40 pm)

Cargo: Presidente del Consejo de Vigilancia

Entrevistadora: Gabriela Monsalvo Velázquez (&)

Entrevistado (a): *-Confidencial-* (\*)

### Extractos de Entrevista

#### Problemas en el Módulo de Riego

† Don --- usted como, como responsable del Comité de Vigilancia en el Módulo en estos tres años cuales son los principales problemas que usted ha visto que se, que se dan en el . . . en el Módulo?  
& (silencio) Pues hay problemas digamos problemas de que, de que a veces los del campo, pues de que a veces hay gente que todavía piensan que aquellos que tienen pozo en una noche se agarran el agua y nosotros vemos esa situación pero a veces es también parte de. de la gente que esta mandando el Módulo se da cuenta y son *lambiscones* y eso es yo siento que no **eso** es mas, aunque nunca he sabido yo tampoco, yo tampoco he sabido de que hayan dicho que solapar, solapar no es que se dejen comprar \* ni que les den dinero no (baja la voz) solapar es que pues a veces no dicen nada nomás pero nunca estamos ahí, nunca nos hemos metido en eso, \*nunca les he pedido un cinco a nadie nomás es que como aquel que tiene un amigo y le dice si, si y este (habla en forma de murmullo) pero nunca dice esto . . . y. y el problemas yo pienso que el mas grande problema es eso seria cosa de otro sentido pero el problemas mas grande que yo veo es pues que no, no, no hacemos reuniones que, que nosotros sepamos te digo hay directivos que . . . pus se alejan y no se presentan hay veces que unos hasta . . . con decirle que habrá un directivo que yo lo he visto en 2 reuniones nada mas sí en esos tres años llevamos unas 5 reuniones que hemos tenido pus nomás . . . nomás es una o dos veces he visto a esas personas por qué, por que no tenemos una periódicamente y, y a veces no nos toman en cuenta a nosotros por eso la misma gente . . . como que no lo toman también **muy** en serio

#### Interferencia en la Toma de Decisiones

& ... .. que cuiden el agua por que el agua no es de aquella persona si no, si una persona que tiene un pozo y **ta** agarrando el agua yo les digo que, **no** les esta robando a los directivos **sino** que nos tan robando a todos **por** que todos tenemos la obligación de cuidar el agua y el agua es de todos nosotros y si al **rato** no tenemos un riego para otro cultivo es por que dejamos que aquellas personas aprovechen, se aprovechen **y** que no, que no hagan mas que cuidar el agua y que me lo notifiquen yo trataría de verificarlo **mas** delante para ver que cosa se puede hacer y es **una** respuesta muy buena por que los, los que a mi me apoyan pus yo si pongo una persona pongo en ciertas áreas cierto encargado de las limpias de mas o menos cuidar **el** agua y, y eso me dan informe cada asamblea que tenemos cada ultimo de

mes, doy informes y ellos me dan informe como esta la situación... dicen que para \*que la cunta apriete pues debe ser del mismo palo (baja la voz) de aquí mismo y ya ellos como ya se lleva una relación y a través para allá pues también para el Módulo pues cualquier cosa que tiene que hay algun problema metido le digo yo que allá voy por que hubo veces que al presidente iban y le decían de cosas y luego al rato le fueron a decir cosas entonces yo les dije que no, que no fueran allá que fueran conmigo y yo le dije a el que pues el tenía un poquito de culpa por que cada, cada gente que iba con el pues la atendía y hacia cosas que pues a veces uno no se daba cuenta y ya cuando se daba cuenta no pues, es que ordeno el presidente! ... ..

## ANEXO 6 Entrevista aplicada al Secretario del Módulo de Riego

Entrevista No. 32b

Fecha: Octubre de 1998

Código: transtamps18ab/cassette No. 18

### D.R.011 Alto Río Lerma

Estado: Guanajuato

entrevistado en la oficina del Módulo

(inicio: 8:00 am / termino: 9:05 am)

Cargo: Secretario (vocal)

Entrevistadora: Gabriela Monsalvo Velázquez (&amp;)

Entrevistado (a): -Confidencial- (\*)

## Extractos de Entrevista

### Capacidad Operativa

† Por aue hay mucha inconformidad?

& He . . . todos los usuarios en lo personal puedo decirle con esta experiencia que he tenido durante estos 3 años \*realmente fuimos engañados (baja la voz), engañados en el , en el aspecto de . . . , que (silencio) \* nuestras ideas, nuestras ideas del gobierno nos lo transfirió pero nos los transfirió con una infraestructura pésima, ( va bajando la voz). . . . \*que nos dejaron una maquinaria que si usted se da la tarea de ir a ver la maquinaria que nos dejaron es pura chatarra (silencio), el módulo este Salvatierra con las aportaciones de los usuarios (usa voz baja y un poco molesta), nada mas fueron me párese que dos años muy buenos y que se y que el próximo que vienen 98 párese que si va haber buena recaudación de agua, pero hemos venido sufriendo carestias de agua que nada mas son un puro, un puro ciclo y con una, con una este con un volumen un riego dos riegos nada mas y. y. y no . . . \*pa la (silencio) problemática que tiene el modulo Salvatierra (alza un poco la voz) definitivamente en vez de ir para arriba estamos llendo para abajo (va bajando la voz) por que?, por que originalmente se le empezó a meter dinero a \*las maquinas que se nos dejaron . . . y no, no dio resultado (voz baja) \* ahí están las chatarras, ahí están unas maquinas que olvidese (voz molesta) y las otras maquinas que se han podido rescatar hora si que ya se le jodio esto y que ya se le jodio esto otro hora si que es un . . . los canales principales con que cuenta el modulo pues los agarramos en pésimas condiciones he . . . yo lo hago por mi propio ejido por que pues uno de los ejidos mas grandes que tienen aqui el modulo bueno con . . . arriba de 400 usuarios, . . . y este . . . y nombre (silencio) tenemos un canal principal que riega a todos los canales de San Nicolas (silencio) no me llega ni a siquiera al pueblo . . . por que . . . \*el canal esta en pésimas condiciones y . . . se le han estado haciendo trabajos ahí y he tenemos una nogalera ahí que en aquel tiempo nuestro. \*nuestros antecesores plantaron arboles allí por que se desborraba el canal ahora son unos arbolones que invadieron el canal (sube el tono de voz), entonces no sabemos ni como hacerle y le hacemos por los lados pero, es un desbarajuste . . . tomas que nos dejaron ahí, la SARH en ese tiempo, cortinas en pésimas condiciones \*bueno una infraestructura olvidese fea (lo dice muy molesto), y yo lo hago por mi lado . . . según oigo en las, en las \*asambleas de delegados tenemos un canal que se llama el canal San Agustín yo oigo entusiasmo pa' invertir pero...

### Proceso pre-TMR y manejo operativo

& Dicen que habia mas agua. habia mas vigilancia, habia esto, habia el otro, habia mas orden y es cierto por que nosotros mismos los usuarios y aveces los mismos delegados he (titubeo). . . queremos ser he. padrinos de alguna infracción que se le viene a alghn compañero de allá por que, oye pues tu

eres mi representante y el \*canalero me esta acusando de esto y. y (baja un poco el tono de voz),, y hay vienen uno y pues fijate que considéralo por que. . . uno mismo ocasiona eso (silencio) \* uno mismo considera eso (baja mucho la voz) hay una rebeldia tremendicima yo, yo me voy por el lado de que hay una rebeldía tremendicima, respeto a los usuarios por que los usuarios dicen \* no . . . la agua es de nosotros ( baja la voz) (silencio) y. y estos anos que han venido careciendo de agua . . . **tengo he un problema** yo ahí en el ejido (silencio) la 79 y para abajo la **74** que esta en cola de canal; la 79 por estar arriba te dicen sabes que nada mas van a ser 2 riegos he ( silencio ) \* y agarran **4** ( voz un poco baja y algo molesta) . . .

### Organización social / ejercicio del poder

... y el canalero mismo dice oye yo no, 'yo no me voy ha dejar pegar o que me peguen por que y a veces., y a veces en las infracciones no se ejecutan (baja mucho la voz) ósea, eso va despertando una *ingobernabilidad* \*entre los usuarios (baja demasiado la voz):

+ Es un desorden, Por que?. . . .

& Y es un desorden general me entiende entonces he decirle que esta pus mejor que antes y esto, son situaciones que se están ocasionando . . . hasta llegar verdaderamente a **una ingornabilidad** que no puédamos controlar al **rato** (voz molesta), él vino ha (silencio) a derramar la gotita que derramo el vaso en la reelección del presidente que esta actualmente \* señor Amador (voz baja...

+ El era el presidente anterior?

& Anteriormente y fue reelecto y . . . nada mas él, \*se hizo un despapaye que **andaban quitando** delegados de un ida pal otro pá que al momento de elegir, votar, pues todos votaran por el (voz algo molesta)...(silencio)

## ANEXO 7 Entrevista aplicada al Presidente del Módulo de Riego

Entrevista No. 23

Fecha: 08 de septiembre de 1998

Código: transtamps23/cassette No.23

D.R. 025 Bajo Río Bravo

Lugar: Río Bravo

Estado: Tamaulipas

entrevistado en la oficina del Módulo

(inicio: 10:00 am /termino: 11:45 am)

Cargo: Presidente del Módulo

Entrevistadora: Gabriela Monsalvo Velázquez (\*)

Entrevistado (a): *-Confidencial-* (+)

### Extractos de Entrevista

#### Perfil personal y organización interna / Líder del Módulo

\*... ¿Cuales son o cuales han sido hasta este momento sus principales tareas o responsabilidades?

+ hijole! desde que llegue yo a este Módulo totalmente esta desorganizado el cien por ciento

\* ¿había ocupado algún cargo antes?

+ Si!, **Secretario** verdad yo era el Secretario

\* ¿en la primera mesa?

+ en la primera mesa!, fundadores de este Módulo, pero pues este como Secretario pues revisamos e hicimos los manuales de organización y, en cuanto a... fue, no me acuerdo ahorita como se llama pero fue la... nos pasaron el, como se llama cuando nos pasan el mando a nosotros pero responden...

\* ¿la transferencia?

+ la transferencia! esa transferencia fue la que organizamos y leímos muy cuidadosamente, para que este **Módulo** trabajara. *No tiene Delegados! es el unico Módulo yo creo en todo el país que no tienen Delegados...* aqui nomás hay Presidente, Secretario y Tesorero y nomás dos son ejecutivos el Presidente y el Secretario, el Tesorero no. Y luego viene el Presidente de vigilancia, Secretario de Vigilancia y un Vocal, nada más! es todo lo que ompone la Mesa Directiva. La Mesa Directiva aqui de *esta* y esta constituida en dos partes: en Administrativo y Vigilancia. Que para toma de decisión nada **más** se toman los tres primeros votos que es el Presidente, Secretario y Tesorero, los otros no tienen derecho a voto, a opinar si!, pero no tienen derecho a voto.

#### TMR: proceso y manejo actual / CNA

\*...es decir, la C.N.A al hacer la transferencia les da una propuesta de como hacerlo ...

+ sí nos da un machote, y dentro de ese machote empezamos nosotros a modificar desde entonces. ... no lo queria aceptar así la C.N.A le dijimos: No te firmamos!, no aceptamos la transferencia! (tono orgulloso). No pos que tienes que, Pos no te la acepto y ya!!!, entonces hicieron lo que nosotros quisimos, para quitarme aqui como Presidente tienep;que juntar el **51%** de las gentes que tengan, o votos, y los votos tendrán que ser representados este **cón** Notarios Publicos, no es una carta poder que yo estoy así ve y tú y dí que vas y votas por mi, No!. Cada quien tiene que estar acreditado con Notario

Publico, que yo acepto la legalidad del voto. Para que no se preste a esto,... pensando en que cualquier *grillita*,..... "Porque ese tipo de gente lo único que hacen es estorbar! Por eso no quisimos Delegados, como están fregados varios Módulos porque los tienen acorralados y como es por mayoría de votos y los Delegados si tienen votación entonces están fregados!, están fregados porque claro yo si le voy hacer sincero si llega aqui un Presidente, él que tenga o que **no haga nada pos este Módulo se empina!** como lo que fue la primera vez. No se empino! porque yo estuve trabajando por debajo del agua un poquito y luego pos como hacian no venía nunca el Presidente.....

### **Rol del Líder: Cabeza del Módulo**

... yo venia con el Ingeniero y ya me lo trepaba y vamos a dar la vuelta.y esto y acá y hay andaba corretandolo, punto!. Ahora ya es otra cosa ..... el presidente, pa'que saliera un oficio lo tenía que revisar cincuenta veces y no vale eso, lo que vale es lo que diga alli con palabras la que sea. **pero** que diga y mándalo, hace efecto mandarlo aqui, aqui adentro no jala, como la medicina, **en la cajita y el cajón** nojala te la tienes que tomar y como dice el Medico, no nomás cuando se te ocurra, **aquí** es igual con los oficios, el primer aiiio mande doscientos veinte oficios, ... en base a eso empezó a funcionar a' trabajar... ..

+ claro!!!, claro que no llegue yo con los ojos vendados aqui. Yo **ya sabía** que era el Módulo desde todo verdad, este pos de administración ya he tenido cargos publicos de alto nivel.

\* ¿Que cosas usted ha modificado ahora, que no estaban antes?

+ pues todo! (sonrisas, sube la VOL) desde poner este escritorio, como esta puesto. desde poner ese **aire** acondicionado, cambiarlo porque **no servía el** anterior y a ellos les valía desde hacer esto, desde cambiar esa máquina, desde' hacer todo ese cuarto adentro para organizar todo lo que son archivos y todo eso, afuera igual y ya **mande** ahorita, vamos a... ya **no cavemos** entonces vamos hacer esto ya pedi autorización, y aqui **voy a hacer** un cuarto más grande hasta **allá fuera**. **Compre** un terreno donde están ahora depositadas todas las máquinas, **compre** cinco hectáreas en las cuales una hectárea nada más **la bardie**, las demás **las sembré** el Módulo las siembra y ya tienen ganancias, que le sigan y así se va auto pagando el terreno. Y **allí tengo depositadas toda mi maquinaria** y alli con el tiempo ya **le voy a poner la luz**, todo mundo lo conoce alli. Y yo tengo que depositar en primer lugar **tener mi parque** no tenerlo aventado como todos los demás Módulos, alli donde se van quedando dormida alli van quedándose, no!!! ... yo toda la maquinaria esta concentrada y **alli** se les da mantenimiento, por ejemplo; ahorita que ya empiezan las aguas y vamos a parar cuando se enfrio toda la maquinaria, y toda la gente la concentro alli y órale a pintarla a darle mantenimiento que no esta de "oquis" la gente, o sea, aprovechar la gente y darle vuelta a la gente y organizarse y, que más?, pos desde comenzar hacer un diagrama de flujo, un diagrama administrativo aqui, que no existía verdad, quien es la cabeza?, quien es tal, ...**contrate** un despacho de contadores que estuviera ya con nosotros permanentemente y también un abogado, un despacho de abogados para que **nos** auxilién en todo lo que tenemos nuestros contactos y demandas y robos que tenemos, y que **él** se encargue de todo lo que sea lo legal y que cualquier cosa que alguna demanda que tengamos, un soporte para nosotros de asesoría legal para que nosotros no la podamos regar, porque yo estoy al mando de un... de Manejando los dineros que no son míos. Más cuidadoso tengo que estar! y precavido para que el dinero y los fondos y todo!!!, todo **lo** que entre aqui se lleve con mejor orden, con mejor manejo ... y para no cometer errores para eso hay que contratar gente profesional que se dedique a eso para que nos instruya. ...Y desde entonces todo, o sea, y cada paso que damos es ver que vamos a poner ahorita, ya a todas la brechas nombres... Ya se instituyo una credencial que como agricultores no tenemos, **nadie tiene** como identificarse entonces, yo vi ese problema entonces aqui, como podia?! Mande hacer esa credencial! también para identificación de los agricultores, porque: **No tenemos** con que identificarnos!!! ... Tengo que ir al **PROCAMPO** a traerle una hoja, en cambio; pos nosotros somos algo, alguna asociaciñ ya acreditada legalmente con responsabilidad, registrada y todo!, que no cualquier **pelado** puede tener un cargo.....

ANEXO 8 Entrevista aplicada al Presidente de la Sociedad de Responsabilidad Limitada (S.R.L.)

Entrevista **No. 41**  
 Código: transgto40b/cassette **No. 40**

Fecha: 01 de octubre de 1998

D.R. 011 Alto Rio Lerma

Estado: Guanajuato

entrevistad en la oficina de la SRL

(inicio: 18:30 pm I termino: 2000 pm)

Cargo: Presidente de la SRL

Entrevistadora: Gabriela Monsalvo Velázquez (&)

Entrevistado (a): *-Confidencial- (\*)*

Extractos de Entrevista

Comunicación

\* ... .. hemos tenido verdad, como en todas las organizaciones, altibajos y deseamos superarlos... un punto a favor son las reuniones periódicas que hemos llevado a cavo hasta ahora, con todos los compaiieros de cada Módulo que forma la **SRL**. ... .. es indispensable la comunicación con órganos externos como la **CNA**, como el comité hidráulico, y hasta con nuestros proveedores... .. cada uno de los que estamos al frente de **cada** Modulo necesitamos pensar no solo en hoy, sino en las cosas que necesitaremos **mañana**... .. desde la florta de maquinaria con la que contamos hasta contar con un equipo operativo y administrativo bien capacitado y que trabaje parejo a los que somos los directivos....

Política

\* ... decir que no nos interesa la política es tanto como hacer política... .. claro que es fundamental para organizaciones como esta, tener claro que queremos y lo que haremos de esta tierra que companimos todos... la sembramos, la explotamos. entonces pensemos como darle un **uso** eficiente... .. **recursos** hay están, hay que saberlos negociar y negociarlos bien.... Tenemos buenos elementos, pero es finalmente una relación social donde no se puede separar lo que somos con lo que pensamos y menos, con lo que como individuos creemos... .. necesitamos una buena cabeza, que nos guie que sea comprometido con las actividades agricolas y con lo que a todos nos preocupa que es poder producir ... ..

Relaciones Institucionales

\* ... yo creo que debería buscarse formar mas SRL, aunque esa idea a la **CAN** no les ha de hacer mucha gracia, pero como debe ser un buen camino donde se concilien esfuerzos, en todo el país ese es el camino... las organizaciones son las que darán un soporte ante este contexto de **globalización**, los que no estemos organizados, loas que no lo entiendan y quieran seguir trabajando solos, solos se quedarán... ..

## ANEXO 9 Entrevista aplicada al Jefe de Distrito de Riego, funcionario de la Comisión Nacional del Agua CNA

Entrevista No. 96  
Código: transgto40b/cassette No. 53

Fecha: 18 de noviembre de 1998

D.R. 011 Alto Río Lerma

Estado: Guanajuato

entrevistado en la oficina de la (inicio 9:30 am / 11:18 termino: 11:00 am)

Jefatura del Distrito de Riego, Celaya. Gto.

Cargo: Jefe del Distrito de Riego 011

Entrevistadora: Gabriela Monsalvo Velázquez (&)

Entrevistado (a): *-Confidencial-* (+)

### Extractos de Entrevista

#### Percepción del D.R. después del TMR

+ ... la apreciación muy particular con respecto al D.R. 011, si hablamos de un punto de vista general ha habido logros muy importantes en el proceso de transferencia. ... ya **analizándolo** para el proceso muy particular para cada uno de los Módulos, **tenemos diferentes niveles de desarrollo**. Claro que esto no obedece a que los usuarios sean malos o sean buenos en cada uno de ellos,... mas bien obedece a factores tanto internos como externos, por ejemplo el tipo de tenencia de la tierra, el número de usuarios, el tamaño del Módulo, la ubicación misma del Módulo, ... .. si ha influido mucho las gentes que tomaron las riendas en cada uno de los Módulos, ... en el momento de la transferencia nosotros **consigna de hacer participar** a la gente, para que en el proceso de organización se destacaran los que tenían un liderazgo a fin de **garantizar** que las asociaciones civiles tuvieran cierta solidez desde el arranque. ... .. en este proceso hay líderes (silencio)... que venían arrastrando ese liderazgo desde antes del proceso de Transferencia, y que ya aglutinaban grupos de gente y, en el momento que le dimos difusión al programa de Transferencia, hubo líderes que se formaron en ese momento y que se interesaron en el proceso y que demostraron su interés de conocer cuáles eran las ventajas y desventajas de la Transferencia, nosotros pensamos que ahora son los que en la primera gestión de los Módulos, destacaron bastante, gente con una mentalidad, vamos a decir *empresarial*, y otros que ya tenían experiencia en asociaciones agrícolas, clubs, .... .

#### Pequeña Propiedad y Ejido

+ ... en el caso del ejido las organizaciones son diferentes, son organizaciones que ellos las han diseñado como organizaciones de servicio para ellos mismos, en el caso de la Pequeña Propiedad, aparte de que las ven como organizaciones de servicio. las ven también con propósitos de negocio, esa es la diferencia. Otra es que a las organizaciones de tipo ejidal les ha faltado un poquito de capacitación ya que les falla el aspecto administrativo. ... ..hay organizaciones que se vienen al fracaso por un mal manejo de los recursos... ..

### Futuro en las organizaciones de usuarios de riego

+ ... .. para evaluar un módulo se puede hacer desde varios puntos de vista... el desarrollo de sus propios programas *internos*, de sus **logros** al interior del **Módulo**, de lo que han **capitalizado** para incrementar sus servicios, y desde el punto de vista organizativo:.. ... **influye** claro, la tenencia de la tierra, el **numero** de usuarios, ... .. el factor **definitivo** para un buen desarrollo es la organizacibn interna... la estructura organizativa de los Módulos... **nos** hemos dado cuenta de que **son** exitosos los que se preocupan por la capacitación de los propios trabajadores a todos los niveles, eso es en los Módulos que han destacado. ... .. Esos aspectos nacen de una mentalidad empresarial,... eso es lo que aquilata y le da gran valor a los niveles de capacitación en la **gente**, donde ven por conservar una estructura dentro de la propia asociación para servicio de los usuarios... hay Módulos que cada ciclo despiden y contratan nueva gente y pierden la experiencia y el conocimiento, están como una grafica para arriba y para abajo.

### Manejo de Poder en las Asociaciones de Usuarios de Riego

+... .. **nos** hemos dado cuenta de que haya una continuidad en los cargos... desde el principio se asentó en los estatutos que los cargos podrían ser... que podría haber reelección **nada** mas por un período mas.. ... .. lo que ahorita estamos proponiendo y lo hemos discutido ampliamente en el **seno** del Comité Hidráulico, que es el organismo que aglutina a todos los Módulos para tomar algunas decisiones o para analizar alguna problemática, es plantear de que los periodos sean de cuatro años y cambiar dos de sus directivos cada dos años, o sea cambiarlos en forma *alterna*.... Por ejemplo, si el período va a ser de cuatro años, cambiar el presidente y el secretario en los primeros dos años ya los siguientes dos cambiar al tesorero y al consejo de *vigilancia*, y así, ir alternando los cambios, no toda la mesa directiva para garantizar una continuidad en los Módulos... otro planteamiento que estamos haciendo nosotros es hacer elecciones de suplentes, ya ve que cada uno de los cargos lleva una suplencia, al hacer elecciones de suplentes, automáticamente el suplente anterior asume el cargo de directivo... .. estamos por llegar a un acuerdo con todos los Módulos

**& Cuál ha sido la respuesta de los Módulos frente a la iniciativa?**

+... .. bueno todo han externado, que primero lo pondrán a consideracibn de su asamblea y después se tomará una decisión ... no los queremos presionar, queremos que se asimile bien, que analicen todas las conveniencias ... ..

### Capacitación

+... nosotros **nos** hemos preocupado mucho por la capacitación, sobre todo en lo que se refiere aquí al Distrito, en las áreas técnicas al inicio en cada ciclo agrícola, tratamos de *implementar talleres* en aspectos técnicos como es operación o conservacibn, por ejemplo este año hicimos un taller para la formulación de Planes de Riegos donde participaron todos los Módulos, cada quien con su computadora hasta que salieran con su plan de riegos, se les dio el aspecto conceptual y se les habilitó para el manejo de un programa... parece que bajo un poco la *intervención* del IMTA en el aspecto de capacitación, cuando la regional estaba aquí en Querétaro teníamos un programa de capacitación en diferentes aspectos...

Anexo 10. Acta Constitutiva, Módulo de Riego XII Porvenir, Distrito de Riego 017 Región Lagunera

Lic. Lilia Sonia Casas Franco

Notario Público No. 12

San Pedro de los Rios, Coahuila de Zaragoza



de enero de 1918 mil novecientos dieciocho; y, TOMAS ORDONA GURROLA, originario y vecino del Ejido "Glorieta", nació el 29 veintinueve de diciembre de 1924 mil novecientos veinticuatro.

IV.- Que leída y explicada esta escritura a los comparecientes, con su contenido se manifestaron conformes, la ratificaron y

DOY FE.

Firmas y antefirmas de todos los comparecientes.- Ante mí: L.S. CASAS F. N.P.- Rubrica.- El sello de autorizar de la Notaria.

con el Sello de Recibido por la Oficina Federal de Hacienda de la ciudad de San Pedro, Coahuila, y del cual agrego una copia fotostática al apéndice de mi protocolo, bajo el número de esta escritura, letra "C", autorizo definitivamente el presente instrumento con mi firma y sello. DOY FE.

L.S. CASAS F. N.P.- Rúbrica.- El sello de autorizar de la Notaria.

Continuación....

ESTE DOCUMENTO FUE RECIBIDO EN ESTA OFICINA UBICADA EN LA CIUDAD DE SAN JUAN, COAHUILA, A LAS 12:00 HS. DEL DIA DE MARZO DE 1993 Y SE INSCRIBIO EL DIA DE MARZO DE 1993 BAJO LA PARTIDA 75 FOLIO 64V LIBRO 11 SECC III DOY FE

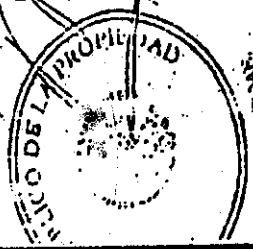
ejercer actos de dominio, bastará que se den con ese carácter, para que el apoderado tenga todas las facultades de dueño, tanto en lo relativo a los bienes, como para hacer toda clase de gestiones a fin de defenderlos. -- Cuando se quisieren limitar, en los tres casos antes mencionados, las facultades de los apoderados, se consignarán las limitaciones o los poderes serán especiales. -- Los notarios inserten este artículo en los testimonios de los poderes que

Dooy fé de que la anterior transcripción concuerda con sus originales a los que me remito.

TESTIMONIO QUE CONCUERDA FIELMENTE CON SU ORIGINAL QUE ME REMITO Y QUE OBRA EN EL PROTOCOLO A MI CARGO. VA ( 13 ) TRECE FOLIOS UTILES, VERIDAMENTE COTEJADAS, CORRESPONDIENTES A LA ASOCIACION DE USUARIOS DE LA DOCEAVA ZONA DE AFORADOR DE RIEGO DE ASOCIACION CIVIL, AUTORIZANDO EN LA CIUDAD DE GOMEZ PALACIO, ESTADO DE DURANGO, A LOS ( 24 ) VEINTICUATRO DIAS DEL MES DE JULIO DE ( 1992 ) MIL NOVECIENTOS NOVENTA Y DOS.

EL C. SECRETARIO

LIC. LILIA SONIA CASAS FRANCO  
Notaria Pública No. 12.



ANEXO 11 . Comunicados externos: Actualización del Padrón de Usuarios



SECRETARIA DE AGRICULTURA, GANADERIA Y DESARROLLO RURAL

DELEGACION EN EL ESTADO DE GUANAJUATO DEPENDENCIA D.T.T.O. DES. RURAL 052

NUMERO DE OFICIO: 611.DR.05.- 821

EXPEDIENTE:

ASUNTO: Anaxa copia de oficio.

Cortazar, Gto., 12 de agosto de 1998

PRODUCTORES AGRICOLAS PRESA DE LA PURISIMA, A.

J. CRUZ CARDENAS BARRETO PRESIDENTE DEL MODULO DE RIEGO 011 LA PURISIMA DOMICILIO CONOCIDO ALDAMA, GTO.

AGO. 14 1998

RECIBIDO

Anexo al presente remito a usted copia del oficio F00.1.045-98 de fecha 30 de julio del presente año, emitido por el C. Mario Barreiro Perera, Director en Jefe de Apoyos y Servicios a la Comercialización Agropecuaria (ASERCA) por el cual autoriza para la reinscripción del ciclo Primavera-Verano 1998 de productores pertenecientes a los Distritos de Riego (Módulos de Riego) que no han actualizado su nombre en el padrón de usuarios, listados por conglomerado, especificando:

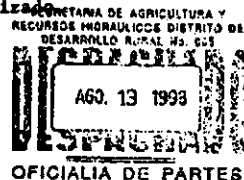
- Nombre del usuario registrado y usuario actual.
- Número de cuenta y lote.
- Superficie total del predio, superficie ragada en el ciclo PV 98.
- Cultivo sembrado.

El listado tendrá que realizarse en papelería oficial, firmado por los directivos del módulo, que no deberá contener borrones, tachaduras ni enmendaduras; por lo que los productores deberán de entregar dos copias de la boleta de pago de agua individualmente del presente ciclo PV 98, misma que deberá de identificar el nombre del usuario inscrito en el padrón y listado. Así como el vocal comunitario o las autoridades del conglomerado entregarán en las ventanillas de reinscripción de PROCAMPO el original y copia del listado que nos ocupa.

Por lo que le solicito que por su conducto lo haga del conocimiento a los usuarios de ese módulo que representa y que se encuentran en estos casos, para el cumplimiento de lo antes expuesto, en el entendido de que para el próximo ciclo Primavera-Verano 1999 el padrón deberá estar actualizado.

ATENTAMENTE SUPRAGIO EFECTIVO. NO REELECCION EL JEFE DE DISTRITO

JOAQUIN A. CASTRO BASTISTA



- C.c.p.- Javier Usabiaga Arroyo.- Secretario de Desarrollo Agropecuario y Rural. Av. Irrigación s/n.- Celaya.
Francisco J. Márquez Aguilar.- Delegado de la SAGAR.- Celaya.
Alfredo Fernández Gallegos.- Subsecretario de Agricultura.- Celaya.
Jesús Hernández Medina.- Subdelegado de Planeación y Des.- Celaya
Alfredo A. Cruz García.- Contralor Interno.- Celaya.
J. Guadalupe Diego Marín.- Coord.Prog.Informa. y Estad.- Edificio

JACB\*PCR\*Iraa

Al remitente, José Ochoa, abismo las áreas correspondientes al distrito.

## IWMI, Serie Latinoamericana

1. Ellen Rymshaw. 1998. Análisis del Desempeño de la Irrigación en los Distritos de Riego Bajo Río Bravo y Bajo Río San Juan, Tamaulipas, Mexico.
2. Charlotte de Fraiture y Carlos Garcés-Restrepo. 1998. Evaluación de las Tendencias y los Cambios en el Desempeño de la Irrigación: El Caso del Distrito de Riego de Samacá, Colombia.
3. Alejandro Cruz y Gilbert Levine. 1998. El Uso de Aguas Subterráneas en el Distrito de Riego 017, Región Lagunera, México.
4. Jorge Sotomayor, Wim H. Kloezen, Carlos Garcks-Restrepo y Elena Bastidas. 1999. Manejo del Agua en las Acequias Privadas Garrapatal y el Tambo en la Provincia del Carchi, Ecuador.
5. Marinus G. Bos y Jorge L. Chambouleyron (editores). 1999. Parámetros de Desempeño de la Agricultura de Riego de Mendoza, Argentina.
6. Gilbert Levine. 1999. Entendiendo el Comportamiento del Riego: La Disponibilidad Relativa del Agua como Variable Explicativa.
7. Garcks-Restrepo Carlos y Julio Guerra-T. 1999. Consideraciones de Impacto Ambiental por Efecto de las Obras de Regadío en el Distrito de Riego Chancay-Lambayeque, Perú.
8. Gabriela Monsalvo-Velázquez 1999. Sostenibilidad Institucional de las Asociaciones de Riego de México.

# **INSTITUTO INTERNACIONAL DEL MANEJO DEL AGUA**

Programa de México

c/o CIMMYT, Lisboa 27 Col. Juarez

A Postal 6-641. CP 06600. México D.F., México

Telf: (52 5) 7269091 Fax: (52 5) 7267558

E-mail : cgarces@cimmyt.mx

## **INFORME DE MÉXICO**



**INTERNATIONAL WATER MANAGEMENT INSTITUTE**

PO Box 2075, Colombo, Sri Lanka

Tel (94-1) 867404. FAX (94-1)866854 .

E-mail [IWMI@cgiar.org](mailto:IWMI@cgiar.org)

Internet Home Page <http://www.cgiar.org/iimi>