



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA
FACULTAD JURÍDICA, SOCIAL Y ADMINISTRATIVA
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

TÍTULO:

**“PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA JUNTA DE
RIEGO SAN VICENTE DE LA PARROQUIA SAN PEDRO
DE LA BENDITA CANTÓN CATAMAYO PERIODO
2019-2023”**

TESIS DE GRADO PREVIA A LA
OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO
EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA.

AUTOR:

Edgar Ronal Salazar Rojas

DIRECTORA:

Inq. Dña Auristela Gutiérrez, Mg. Sc.

Loja - Ecuador

2019

CERTIFICACIÓN

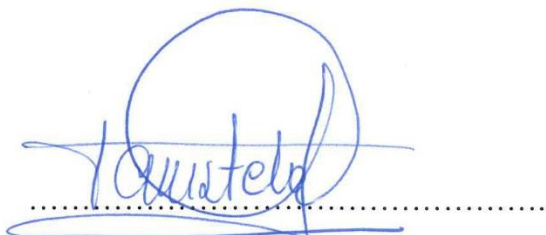
Ing. Ilía Auristela Gutiérrez Mg. Sc.

**DOCENTE DE LA CARRERA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA DE LA
UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA.**

CERTIFICA:

Que ha dirigido el proyecto de tesis titulado “**PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA JUNTA DE RIEGO SAN VICENTE DE LA PARROQUIA SAN PEDRO DE LA BENDITA CANTÓN CATAMAYO PERIODO 2019-2023**”, proyecto de investigación previo a la obtención del grado de Ingeniero en Administración Pública realizado por el egresado Sr. **Edgar Ronal Salazar Rojas**, el mismo que ha sido revisado y concluido en su totalidad por lo que me permito autorizar su presentación y continuar con los trámites correspondientes..

Loja, 26 de junio del 2019



Ing. Ilía Auristela Gutiérrez Mg. Sc.

DIRECTORA DE TESIS

AUTORÍA

Yo, Edgar Ronal Salazar Rojas, declaro ser el autor del presente trabajo de tesis y eximo expresamente a la Universidad Nacional de Loja y sus representantes jurídicos de posibles reclamos o acciones legales, por el contenido de la misma.

Adicionalmente acepto y autorizo a la Universidad Nacional de Loja la publicación de mi tesis en el Repositorio Institucional – Biblioteca Virtual.

Autor: Edgar Ronal Salazar Rojas

Firma: 

Cedula: 1104571904

Fecha: Junio, 2019

CARTA DE AUTORIZACIÓN DE TESIS POR PARTE DEL AUTOR PARA LA CONSULTA DE REPRODUCCION PARCIAL O TOTAL, Y PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DEL TEXTO COMPLETO

Yo, Edgar Ronal Salazar Rojas, declaro ser el autor de la tesis titulada “**PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA JUNTA DE RIEGO SAN VICENTE DE LA PARROQUIA SAN PEDRO DE LA BENDITA CANTÓN CATAMAYO, PERIODO 2019-2023**”, como requisito para optar el título de Ingeniero en Administración Pública, autorizo al sistema bibliotecario de la Universidad Nacional de Loja para que con fines académicos muestre al mundo la producción intelectual de la universidad, a través de la visibilidad de su contenido de la siguiente manera en el Repositorio Digital Institucional:

Los usuarios pueden consultar los contenidos de este trabajo en RDI, en las redes de información del país y el exterior, con las cuales tenga convenio con la Universidad.

La universidad Nacional de Loja, no se responsabiliza por el plagio o copia de la tesis que realice un tercero.

Para constancia de esta autorización, en la ciudad de Loja, a los 13 días del mes de agosto del dos mil diez y nueve, firma el autor.

Firma:

Autor: Edgar Ronal Salazar Rojas

Cedula: 1104571904

Dirección: Loja (Cdla. Del Chofer Las Pitass 1)

Correo electrónico: gatikoronal_1986@hotmail.com

Teléfono: 0999626633

DATOS COMPLEMENTARIOS

DIRECTORA DE TESIS: Ing. Ilía Auristela Gutiérrez Mg. Sc.

TRIBUNAL DE GRADO:

PRESIDENTE: Ing. Jimmy Wilfrido Jumbo Valladolid MAE.

VOCAL: Ing. Tania Elizabeth Patiño Calderón Mg. Sc.

VOCAL: Ing. Jorge Fernando Calle Iñiguez Mg. Sc.

DEDICATORIA

La presente tesis le dedico con mucho amor principalmente a Dios, por el regalo de la vida, por ser el guía de cada uno de mis pasos y etapas que con esfuerzo y su ayuda he ido alcanzando, a mi querido hermano Marco por ser mi apoyo en la etapa inicial de mi carrera profesional, a mi familia política por ser un apoyo en mi crecimiento personal por su estima y cariño, a mi querida esposa e hija por ser un soporte y pilar fundamental en toda mi formación académica, por su constante amor, dedicación y su cuidado lo que me ayudado a culminar mis estudios universitarios.

EDGAR RONAL

AGRADECIMIENTO

A Dios por haberme bendecido con la familia que tengo a mi lado, gracias a mis padres que con su amor y consejos pude alcanzar mis metas con mucho sacrificio, esfuerzo y dedicación.

A mis docentes, pues con paciencia y entrega nos impartieron sus conocimientos dejando su semilla en nuestra mente y espíritu.

A esta prestigiosa Universidad Nacional de Loja, a la Carrera de Administración Pública por acogerme en sus aulas y darme la oportunidad de prepararme académicamente para ser ente que aporte positivamente a la sociedad.

De igual manera hago un extensivo agradecimiento al presidente de la Junta de Riego San Vicente de la parroquia San Pedro de la Bendita, por brindarme la información necesaria y fundamental para el desarrollo y culminación del trabajo de tesis.

EL AUTOR

a. TITULO

**PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA JUNTA DE
RIEGO SAN VICENTE DE LA PARROQUIA SAN PEDRO DE
LA BENDITA CANTÓN CATAMAYO, PERIODO 2019-2023**

b. RESUMEN

El trabajo de investigación que se pone a consideración del lector es **PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA JUNTA DE RIEGO SAN VICENTE DE LA PARROQUIA SAN PEDRO DE LA BENDITA CANTÓN CATAMAYO, PERIODO 2019-2023**, para el logro de los objetivos se aplicaron herramientas como el diagnóstico situacional externo que afecta a la Junta de Riego San Vicente, del análisis permitió la realización de la Matriz de Factores Externos (MEFE), también se desarrolló el diagnóstico situacional interno, el mismo que ayudó la elaboración de la Matriz de Factores Internos (MEFI).

Con la información proporcionada por las matrices MEFE y MEFI, se realizó la Matriz FODA que permitió la elaboración de estrategias FO, DO, FA, DA resultando veintiún estrategias que fueron clasificadas en integración, intensivas y defensivas. En base aquello permitió la elaboración de la Matriz Cuantitativa de Planificación Estratégica (MCPE) que ayudó a evaluar y seleccionar doce estrategias las más relevantes para que sean ejecutadas por la organización. Posteriormente se desarrolló objetivos estratégicos y se elaboró el Plan Operativo Anual.

Finalmente, se recomienda a la Junta de Riego San Vicente revisar periódicamente los factores exógenos o endógenos que impactan a la organización y que podrían conllevar a cambios en las matrices EFE o EFI, considerar las estrategias con menor puntaje de la Matriz Cuantitativa de Planificación Estratégica, la ejecución y cumplimiento del Plan Operativo Anual, monitoreando y evaluando a través de los indicadores de

gestión, así mismo la respectiva socialización a los regantes para aunar y direccionar esfuerzos a metas comunes.

SUMMARY

The research work that is put to the consideration of the reader is the **STRATEGIC PLANNING FOR THE BOARD OF SAN VICENTE IRRIGATION OF THE SAN PEDRO DE LA BENDITA PARISH OF CANTON CATAMAYO, PERIOD 2019-2023**, for the achievement of the objectives, tools such as situational diagnosis were applied External that affects the San Vicente Irrigation Board, the analysis allowed the realization of the External Factors Matrix (MEFE), the internal situational diagnosis was also developed, which helped to elaborate the Internal Factors Matrix (MEFI).

With the information provided by the MEFE and MEFI matrices, the FODA Matrix was made that allowed the development of FO, DO, FA, DA strategies resulting in twenty-one strategies that were classified in integration, intensive and defensive. Based on this, it allowed the development of the Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM) that helped evaluate and select twelve strategies that are most relevant to be executed by the organization. Subsequently, strategic objectives were developed and the Annual Operational Plan was prepared.

Finally, it is recommended that the San Vicente Irrigation Board periodically review the exogenous or endogenous factors that impact the organization and that could lead to changes in the EFE or EFI matrix, consider the strategies with the lowest score of the Quantitative Strategic Planning Matrix, the execution and fulfillment of the Annual Operational Plan, monitoring and evaluating through the management indicators, as

well as the respective socialization to the irrigators to join and direct efforts to common goals.

c. INTRODUCCIÓN

La planificación estratégica es de vital importancia ya que permite el desarrollo organizacional, a través de la participación de los entes involucrados logrando comprender mejor las prioridades, necesidades y operaciones de la organización. Así mismo ayuda alcanzar la efectividad en el proceso y procedimientos y sobretodo la eficacia en el logro de los objetivos institucionales. Es una valiosa herramienta de planificación para una toma de decisiones proactiva y no reactiva.

La Junta de Riego San Vicente está constituida en calidad de persona jurídica para la administración del sistema de riego categorizado como S.R.P.C (Sistema de Riego Público Comunitario), actualmente no cuenta con una planificación estratégica, lo que ha conllevado a graves problemas organizacionales y al lento crecimiento institucional.

Por lo tanto el presente trabajo tiene como propósito brindar apoyo para mejorar la gestión administrativa y organizativa de manera eficiente y eficaz de la Junta de Riego San Vicente de la parroquia San Pedro de la Bendita del cantón Catamayo, justificándose de esta manera la realización del trabajo y tratando con ello de mejorar el funcionamiento, administración, cumpliendo con las expectativas de los usuarios y optimizando los servicios de la organización.

Para la Junta de Riego San Vicente, el plan estratégico constituye una guía a la aplicación práctica para alcanzar una eficiente administración del sistema de riego y generar bienestar a sus usuarios. Por lo tanto es viable la realización del presente

trabajo de tesis ya que propone la manera de actuar y define los medios para alcanzar lo misión, visión y objetivos estratégicos a través del tiempo, tratando de garantizar la adaptación de la organización en un ambiente externo cambiante y por consiguiente asegurar la supervivencia de la organización para beneficio de los usuarios y comunidad san pedrense.

Es así que la estructura del trabajo de tesis cumple con los lineamientos establecidos por el Reglamento de Régimen Académico de la Universidad Nacional de Loja, el mismo que consta de **Título** el cual presenta el tema objeto de estudio; **Resumen** abarca un esbozo sucinto del contenido el cual se lo presenta en español e inglés; **Introducción** en donde se presenta una exposición breve pero con absoluta claridad la problemática de la investigación y su finalidad, el objeto de la investigación y el diseño metodológico de la misma.

También se incluye **Revisión de Literatura**, que consta los contenidos teóricos importantes para el desarrollo de la planificación estratégica; **Materiales y Métodos**, en donde se describe los materiales, métodos, procedimientos usados que se incluyeron en el trabajo de tesis; **Resultados**, en el que se presenta todo el desarrollo del proceso investigativo siguiendo un orden basado en los objetivos, métodos o diseños elaborados por el investigador; **Discusión**, en la cual se contrasta los resultados propios de la investigación y este caso con teoría presentada por autores sobre planificación estratégica.

Finalmente, **Conclusiones y Recomendaciones**, indica una síntesis de la discusión y guarda estrecha relación con los objetivos de la investigación y los resultados obtenidos, además se realiza recomendaciones en base a las conclusiones del trabajo; **Bibliografía**, son los referentes teóricos citados en el texto y las demás fuentes que se consultaron durante la realización del trabajo de tesis y **Anexos** en el cual contienen todos aquellos elementos que se consideraron necesarios para una mejor comprensión del trabajo.

d. REVISIÓN DE LITERATURA

LEGISLACIÓN ECUATORIANA DE SISTEMA DE RIEGO

La Constitución de nuestro país en el Art. 318 establece que el agua es patrimonio estratégico inalienable e imprescriptible del Estado, por lo tanto su gestión será pública o comunitaria y podrán prestar este servicio personas jurídicas estatales o comunitarias. Así mismo establece que tanto la planificación y gestión del recurso hídrico será a través de la Autoridad Única del Agua.

De acuerdo a lo que determina la Ley Orgánica de Recursos Hídricos, Usos y Aprovechamiento del Agua tiene como objeto primordial garantizar el acceso al agua, de igual manera controlar la autorización, gestión, conservación de los recursos hídricos. (LEY ORGÁNICA DE RECURSOS HÍDRICOS, USOS Y APROVECHAMIENTO DEL AGUA, 2014)

Es así que la Ley Orgánica de Recursos Hídricos, Usos y Aprovechamiento del Agua en el Art. 17 donde describe acerca de la Autoridad Única del Agua afirma que “Es la entidad que dirige el sistema nacional estratégico del agua, es persona jurídica de derecho público. Es responsable de la rectoría, planificación y gestión de los recursos hídricos. Su gestión será desconcentrada en el territorio” (p.7).

En el año 2013 se transfirió a la actual Secretaria de Agua todas las competencias, atribuciones, funciones y responsabilidades en materia de riego y drenaje que ejercía

el Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca, incluidas aquellas atribuciones vinculados al aprovechamiento agrícola productivo del agua.

TIPOLOGÍA DE SISTEMA DE RIEGO

La Secretaría Nacional de Planificación en el año 2013, a través de un estudio conjunto con el MAGAP, levantó información acerca de la infraestructura de riego del país, de ello se desprendió la diferente tipología de sistema de riego en base a diferentes condiciones por ejemplo ubicación geográfica, relación del Estado con las asociaciones de regantes, a la susceptibilidad o no de transferencia o descentralización de acuerdo con su naturaleza, entre ellos constan:

Sistemas comunitarios: Fueron construidos por las comunidades y que actualmente son gestionados por las comunas.

Sistemas privados: Fueron construidos mediante inversión privada individual o asociativa y se destinan al servicio exclusivo de sus propietarios

Sistemas Públicos: Son aquellos cuya infraestructura se realizó con recursos públicos de manera total o parcial. Estos, a su vez, se pueden clasificar en:

- a) Públicos no transferidos a los usuarios: sistemas cuya construcción es fruto de la inversión estatal y en los que la administración, operación y mantenimiento es actualmente ejercida por el MAGAP. En estos sistemas, las juntas o asociaciones de regantes participan en la gestión social.
- b) Públicos transferidos a los usuarios: sistemas cuya construcción es fruto de la inversión estatal y cuya administración, operación y mantenimiento ha sido entregada a las juntas o asociaciones de usuarios del sistema. Esto implica que los usuarios tienen injerencia directa en la recaudación de tarifas, manejo y

mantenimiento de la infraestructura; además de las actividades propias de la gestión social, relativas al fortalecimiento de la organización, levantamiento de padrones de usuarios y catastros de predios servidos.

- c) Públicos de gestión provincial: sistemas cuya construcción es fruto de la inversión estatal y cuya gestión actualmente ya es ejercida por los gobiernos autónomos descentralizados provinciales.
- d) Público Comunitario: sistemas cuya construcción es producto de la inversión estatal, tanto como de la inversión de la comunidad; y cuya administración, operación y mantenimiento ha sido entregada a la comunidad.
- e) Multipropósito: sistemas de aprovechamiento de agua para múltiples usos, como el consumo humano, la generación de electricidad, el control de inundaciones y riego.
- f) Binacionales: por su ubicación geográfica están en línea de frontera y atienden a predios ubicados a ambos lados de esta. Exceden la circunscripción territorial nacional.
- g) Interprovinciales: por su ubicación geográfica sirven a dos o más provincias. Exceden la circunscripción territorial provincial. (SENPLADES, 2013) (p.23, 24)

Es necesario recalcar que dentro del mismo informe la SENPLADES, hace hincapié que:

Algunos sistemas se excluyeron de la transferencia a los gobiernos provinciales por su propósito o situación geográfica. Así, quedaron fuera los sistemas multipropósito dado que por su naturaleza exceden la competencia de riego; y

los sistemas binacionales, que por su ubicación geográfica exceden la circunscripción territorial nacional. Respecto de los sistemas interprovinciales, es preciso señalar que estos son susceptibles de transferencia; pero al exceder la circunscripción territorial provincial, requieren de la conformación de una mancomunidad, de acuerdo a lo dispuesto en el artículo 133 del Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización. (SENPLADES, 2013, p.24)

TRANSFERENCIA DE COMPETENCIAS DE RIEGO

El Consejo Nacional de Competencias, a través de la expedición de resolución N°008-2011, Art. 1 indica “Transferir las competencias de planificar, construir, operar y mantener sistema de riego y drenaje a favor de los gobiernos autónomos descentralizados provinciales del país” (Consejo Nacional de Competencias, 2011),(p.19).

Entre las competencias de los Gobiernos provinciales de acuerdo a lo que establece la Constitución Art.263: “Los gobiernos provinciales tendrán las siguientes competencias exclusivas, sin perjuicio de las otras que determine la ley:

1. Planificar el desarrollo provincial y formular los correspondientes planes de ordenamiento territorial, de manera articulada con la planificación nacional, regional, cantonal y parroquial.
2. Planificar, construir y mantener el sistema vial de ámbito provincial, que no incluya las zonas urbanas.

3. Ejecutar, en coordinación con el gobierno regional, obras en cuencas y micro cuencas.
4. La gestión ambiental provincial.
5. Planificar, construir, operar y mantener sistemas de riego.
6. Fomentar la actividad agropecuaria.
7. Fomentar las actividades productivas provinciales.
8. Gestionar la cooperación internacional para el cumplimiento de sus competencias.
9. En el ámbito de sus competencias y territorio, y en uso de sus facultades, expedirán ordenanzas provinciales” (Constitución de la República del Ecuador, 2008).

De la misma manera lo hace referencia en el Código Orgánico Organización Territorial en el Art.133 sobre la competencia del riego en el cual reitera que:

La competencia constitucional de planificar, construir, operar y mantener sistemas de riego, está asignada constitucionalmente a los gobiernos autónomos descentralizados provinciales. Al efecto, éstos deberán elaborar y ejecutar el plan de riego de su circunscripción territorial de conformidad con las políticas de desarrollo rural territorial y fomento productivo, agropecuario y acuícola que establezca la entidad rectora de esta materia y los lineamientos del plan nacional de riego y del plan de desarrollo del gobierno autónomo descentralizado respectivo, en coordinación con la autoridad única del agua, las organizaciones comunitarias involucradas en la gestión y uso de los recursos hídricos y los gobiernos parroquiales rurales. El plan de riego deberá cumplir con las políticas, disponibilidad hídrica y regulaciones técnicas establecidas por la autoridad única del agua, enmarcarse en el orden de prelación del uso del agua dispuesto en la

Constitución y será acorde con la zonificación del uso del suelo del territorio y la estrategia nacional agropecuaria y acuícola. El servicio de riego será prestado únicamente por personas jurídicas estatales o comunitarias, para lo cual los gobiernos autónomos descentralizados provinciales podrán delegar la gestión de mantenimiento y operación de los sistemas de riego al gobierno parroquial rural o a las organizaciones comunitarias legalmente constituidas en su circunscripción, coordinarán con los sistemas comunitarios de riego y establecerán alianzas entre lo público y comunitario para fortalecer su gestión y funcionamiento. Las organizaciones comunitarias rendirán cuentas de la gestión ante sus usuarios en el marco de la ley sobre participación ciudadana. (Ministerio de Finanzas, 2010)

En la provincia de Loja, así como en el resto de provincias la competencia de riego y drenaje fue transferida a los gobiernos provinciales, así lo afirma la misma resolución N°008 año 2011 del Consejo Nacional de Competencias, en donde describe para la provincia de Loja lo siguiente:

La rectoría local, la regulación, la planificación, el control y la gestión en los sistemas de riego Campana –Malacatos, La Palmira, La papaya, Las Cochas – San Vicente, Zapotillo y Limas – Conduriaco y en los demás sistemas de riego y drenaje público que en el futuro se construyan. La rectoría local, la regulación, la planificación y el control de los sistemas de riego individual o asociativo, y comunitarios dentro de su circunscripción territorial. (Consejo Nacional de Competencias, 2011)

En la misma forma el Consejo Nacional de Competencias define que para aquellos sistemas de riego comunitarios, le corresponde a los gobiernos provinciales las siguientes actividades de gestión, entre las principales tenemos:

- ϕ Apoyar la ampliación y rehabilitación de los sistemas de riego
- ϕ Apoyar en la construcción de infraestructura de drenaje asociado
- ϕ Fortalecer a la comunidad a través de capacitación que permitan mejorar los niveles de organización (Consejo Nacional de Competencias, 2011)

GESTIÓN COMUNITARIA DEL AGUA

La Ley de Recursos Hídricos en el Art. 32 describe que la gestión pública o comunitaria del agua:

La realizarán las comunas, comunidades, pueblos, nacionalidades y juntas de organizaciones de usuarios del servicio, juntas de agua potable y juntas de riego. Comprende, de conformidad con esta Ley, la participación en la protección del agua y en la administración, operación y mantenimiento de infraestructura de la que se beneficien los miembros de un sistema de agua y que no se encuentre bajo la administración del Estado. (LEY ORGÁNICA DE RECURSOS HÍDRICOS, USOS Y APROVECHAMIENTO DEL AGUA, 2014)

De igual manera de acuerdo a lo que determina el Reglamento de Recursos Hídricos, Art. 50:

Las relaciones de las Juntas de Riego con la Autoridad Única del Agua y el correspondiente Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial estarán

basadas en los principios de coordinación y transparencia. Se propiciará la firma de un Convenio entre Gobierno Autónomo y Juntas para regular sus relaciones, sobre todo en lo relativo al modelo de gestión de los sistemas de riego. Las Juntas podrán recabar ayuda técnica y económica del Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial para el cumplimiento de sus competencias. (REGLAMENTO LEY RECURSOS HIDRICOS USOS Y APROVECHAMIENTO DEL AGUA, Registro Oficial Suplemento 483 de 20-abr.-2015).

DEFINICIÓN JUNTA DE RIEGO

De acuerdo a lo que establece la legislación ecuatoriana, en el Art. 48 del Reglamento de Recursos Hídricos:

Las Juntas de Riego son organizaciones comunitarias sin fines de lucro, que tienen por finalidad la prestación del servicio de riego y drenaje, según sea el caso, bajo criterios de eficiencia económica, calidad en la prestación del servicio y equidad en la distribución del agua.

El procedimiento para la creación de las nuevas Juntas de Agua Potable y adaptación de los Estatutos de las existentes lo determinará la Secretaría del Agua. (REGLAMENTO LEY RECURSOS HIDRICOS USOS Y APROVECHAMIENTO DEL AGUA, Registro Oficial Suplemento 483 de 20-abr.-2015)

FUNCIONES DE JUNTA DE RIEGO

En base a lo que dicta la norma legal, Art. 49 de Reglamento de Recursos Hídricos, establece las siguientes funciones, en coordinación con los Gobiernos Autónomos Descentralizados provinciales:

- a) Gestionar la infraestructura del Sistema, sea propia de la Junta o cedida en uso a ella por el Estado a través de los diferentes niveles de gobierno;
- b) Tramitar con los diferentes niveles de gobierno o de manera directa, la construcción de nueva infraestructura pudiendo recabar, para ello, ayuda financiera. Para el efecto se deberá contar con el respectivo informe de viabilidad técnica que emitirá la Subsecretaría de Riego;
- c) Realizar el reparto equitativo del agua que le sea atribuida entre los miembros del sistema siguiendo las instrucciones de la Autoridad Única del Agua;
- d) Resolver los conflictos que puedan existir entre sus miembros. En caso de que el conflicto no se pueda resolver, recurrirán ante la Autoridad de Demarcación Hidrográfica o el Responsable del Centro de Atención al Ciudadano;
- e) Establecer las tarifas por la prestación del servicio, dentro de los criterios generales regulados en la Ley, este Reglamento y las regulaciones que para el efecto emita la ARCA, recaudadas y administrar el producto de la recaudación para el cumplimiento de los servicios que tengan encomendados;
- f) Imponer las sanciones correspondientes a los usuarios por las infracciones administrativas que pudieran cometer y que estarán establecidas en sus Estatutos u Ordenanzas conforme al régimen general previsto en la Ley y en este Reglamento;

- g) Colaborar con la Secretaría del Agua en la protección de las fuentes de abastecimiento de agua del sistema de riego evitando su contaminación;
- h) Participar en los Consejos de Cuenca en la forma indicada por este Reglamento; y,
- i) Todas las demás que se contengan en este Reglamento.

Las Junta de Riego deberán enviar anualmente a la Autoridad de Demarcación Hidrográfica o al Responsable del Centro de Atención al Ciudadano, las que podrán requerir también por su propia iniciativa la información relativa a su gestión todo ello sin perjuicio de que la Agencia de Regulación y Control del Agua pueda requerir también el envío de información relativa a sus competencias. Ella incluirá, al menos, lo relativo al presupuesto anual y su liquidación, desarrollo de las infraestructuras hidráulicas en construcción y previsión de la construcción de otras nuevas con su forma de financiamiento, tarifas existentes y estados financieros. Igualmente se enviará información sobre las formas de gestión del agua atribuida al Sistema. Periódicamente se enviará la información sobre la composición de los órganos directivos tras la celebración de los correspondientes procesos electorales. (REGLAMENTO LEY RECURSOS HIDRICOS USOS Y APROVECHAMIENTO DEL AGUA, Registro Oficial Suplemento 483 de 20-abr.-2015)

Además entre las obligaciones que mantienen las Juntas o Asociaciones y Comunidades de Regantes es también participar en la formulación del Plan Nacional de Riego y Drenaje, del Plan de Recursos Hídricos, de la agenda productiva y de los planes locales de riego y drenaje a través de los consejos locales de planificación.

De igual manera las Juntas de Riego mantendrán su autonomía administrativa, financiera y de gestión para cumplir eficientemente con la prestación del servicio, de acuerdo con lo que establece la Ley Orgánica de Recursos hídricos, Usos y Aprovechamiento del Agua en su Artículo 49.

Es necesario acotar que las juntas de riego podrán solicitar ayuda técnica y económica de los gobiernos provinciales para el cumplimiento de sus competencias, basándose a los convenios interinstitucionales con el GAD provincial de igual manera el ente público colaborarán técnicamente en la implementación de los planes de mejora de las Juntas de Riego así lo establece el Artículo 50, 51 de la Ley de Recursos Hídricos.

En lo que se refiere a tarifas la Ley lo prevé claramente que el pago corresponde de los consumidores a los prestadores del servicio. Y corresponde a la Secretaría del Agua establecer “Los parámetros para la fijación de tarifas por la prestación de los servicios públicos de agua potable, saneamiento, riego y drenaje. Y de la misma manera le corresponde fijar los montos de las tarifas de las autorizaciones de uso y aprovechamiento productivo del agua conforme a las regulaciones que establezca la Agencia de Regulación y Control del Agua” (LEY ORGÁNICA DE RECURSOS HÍDRICOS, USOS Y APROVECHAMIENTO DEL AGUA, 2014)

CARACTERIZACIÓN DE JUNTA DE RIEGO SAN VICENTE

Nivel organizativo de los usuarios del sistema de riego

La junta de Usuarios del sistema de riego San Vicente de la parroquia San Pedro de la Bendita está constituida por 74 socios; esta organización de regantes tiene su Estatuto

y Reglamentos actualizados y funcionales, que les permite direccionar de forma adecuada al grupo (estos documentos legales han sido producto de una construcción conjunta entre el grupo de regantes y el apoyo de la Prefectura de Loja - Riego). La estructura del Directorio de la Junta General de Usuarios es la que se indica en la figura 1.

La conformación de los turnos de riego a cada usuario está asignado con una frecuencia de 15 días. Según la forma de organización actual los usuarios del sistema de riego cancelan una tarifa de 3,00 USD/hora/ha (cantidad que está en proceso de revisión), que les permite cubrir la cuota por el uso del agua (SENAGUA,) y ciertos gastos administrativos.

Actualmente el sistema no dispone de un canalero fijo, la regulación de caudales se la realiza desde el reservorio Urushapa y la efectúa el cuidador del mismo, por el momento utilizan el agua almacenada en el reservorio y la distribuyen por las red de distribución existente, procurando que se entregue 20 l/s por cada turno; además cada usuario cumple las funciones de canalero cuando le corresponde su turno, conduciendo el agua mediante acequias y tapes con sacos de arena desde el reservorio hasta cada parcela.

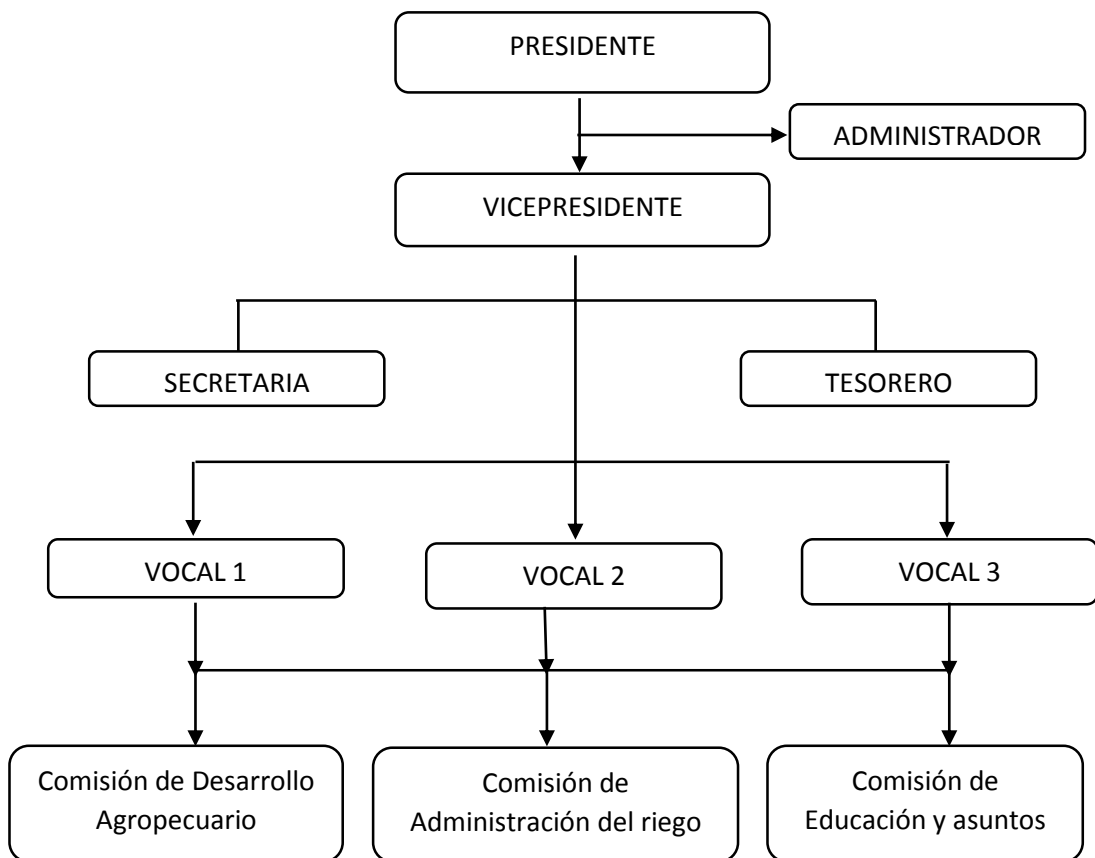


Figura 1. Organigrama estructural del directorio de la JGU del Sistema de Riego San Vicente
Fuente: Junta de Riego San Vicente

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

(Fred D. , 2013) afirma:

La administración estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multidisciplinarias que permiten que una empresa alcance sus objetivos. Como lo sugiere esta definición, la administración estratégica se enfoca en integrar la administración, el marketing, las finanzas y la contabilidad, la producción y las operaciones, la investigación y el desarrollo, y los sistemas de información, para lograr el éxito de una organización. El término administración estratégica en este texto se utiliza como sinónimo del término planeación estratégica. Éste último se utiliza con más frecuencia en el mundo de los negocios, en tanto que el primero se

utiliza más en el campo académico. Algunas veces el término administración estratégica se emplea para referirse a la formulación, implementación y evaluación de estrategias, y planeación estratégica se refiere sólo a la formulación de estrategias. El propósito de la administración estratégica es crear y aprovechar oportunidades nuevas y diferentes para el futuro; en contraste, la planeación a largo plazo busca optimizar las tendencias de hoy para el mañana. (p.5)

IMPORTANCIA DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

La planificación estratégica es de suma importancia en todos los modelos de negocio ya que incrementan el rendimiento organizacional. (Wheleen, T. & Hunger, D., 2007) afirma que: “Las organizaciones que participan en administración estratégica generalmente superan en rendimiento a las que no la hacen” (p.5).

Así mismo (Fred D. , 2013) menciona que:

La administración estratégica permite que una organización sea más proactiva que reactiva en lo que se refiere a dar forma a su futuro; permite que una empresa inicie e influya las actividades (en vez de sólo responder a ellas) y, de esta manera, ejercer control sobre su propio destino (...) el principal beneficio de la administración estratégica ha sido ayudar a las empresas a formular mejores estrategias a través del uso de un enfoque más sistemático, lógico y racional para la elección estratégica. Un importante beneficio de la administración estratégica es la oportunidad de que el proceso confiera poder a los individuos. *Empoderamiento* es el acto de fortalecer el sentimiento de

eficacia en los empleados, el cual los alienta a participar en la toma de decisiones y a ejercer su iniciativa e imaginación, y se les recompensa por hacerlo. (p.15)

Entre los beneficios financieros el autor (Fred D. , 2013) afirma que:

Las organizaciones que utilizan los conceptos de la administración estratégica son más rentables y exitosas que aquéllas que no lo hacen. Las empresas que utilizan los conceptos de administración estratégica muestran una mejoría significativa en áreas como ventas, rentabilidad y productividad en comparación con las empresas que no cuentan con actividades sistemáticas de planeación. Las empresas de alto desempeño tienden a llevar a cabo una planeación sistemática como preparación ante futuras fluctuaciones en sus ambientes externos e internos (...) las empresas de alto rendimiento parecen tomar decisiones mejor informadas con una correcta previsión de las consecuencias a corto y largo plazo. (p.15)

En síntesis los beneficios de la administración estratégica de acuerdo al autor Fred David son los siguientes:

- φ Permite identificar, jerarquizar y explotar las oportunidades.
- φ Proporciona una visión objetiva de los problemas administrativos.
- φ Es un modelo para una mejor coordinación y control de las actividades.
- φ Minimiza los efectos de las condiciones y los cambios adversos.
- φ Permite que se tomen decisiones importantes en apoyo de los objetivos establecidos.

- φ Permite una mejor asignación de tiempo y recursos a las oportunidades identificadas.
- φ Permite que se destinen menos recursos y tiempo a corregir decisiones erróneas o improvisadas.
- φ Crea un marco para la comunicación interna entre el personal.
- φ Ayuda a conjugar el esfuerzo individual en uno total.
- φ Proporciona una base para aclarar las responsabilidades individuales.
- φ Fomenta el pensamiento innovador.
- φ Ofrece un enfoque cooperativo, integrado y entusiasta para enfrentar los problemas y las oportunidades.
- φ Motiva una actitud favorable hacia el cambio.
- φ Dota de disciplina y formalidad a la administración de un negocio. (Fred, 2009, p.16)

PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

El proceso de la administración estratégica consta de tres etapas: formulación, implementación y evaluación de estrategias. En la etapa de formulación se desarrolla visión y misión, identificación de las oportunidades y amenazas externas a la empresa, determinar las fortalezas y debilidades internas, se establece objetivos a largo plazo, se genera estrategias alternativas y se elige las estrategias particulares que se han de seguir. En la etapa de la implementación o conocida como etapa de acción es aquella en la que se ejecutan las estrategias desarrolladas en la fase anterior. Y la etapa de evaluación es el medio principal para los administradores conocer si las estrategias están dando los resultados deseados. (Fred D. , 2013).

MISIÓN Y VISIÓN INSTITUCIONAL

(Thompson, 2012) afirma:

Una declaración de misión describe el propósito y el negocio actual de la empresa: “quiénes somos, qué hacemos y por qué estamos aquí”. Una declaración de misión bien planteada debe emplear un lenguaje lo bastante específico para revelar la identidad propia de la compañía. Lo ideal es que la declaración de misión de una compañía sea lo bastante descriptiva para:

- Identificar los productos o servicios de la compañía.
- Especificar las necesidades del comprador que se pretende satisfacer.
- Identificar los grupos de clientes o mercados que se empeña en atender.
- Precisar su enfoque para agradar a los clientes.
- Otorgar a la compañía su identidad propia.(p.26)

Mientras que la declaración de visión según lo asegura (Fred D. , 2013) : “responde a la pregunta “¿En qué nos queremos convertir?”. Se considera que formular una declaración de visión es el primer paso en la planeación estratégica, y precede incluso a la declaración de la misión”(p. 10).

ANÁLISIS EXTERNO E INTERNO

En el *análisis externo*, se analizan las oportunidades y amenazas externas que se refieren a las tendencias y acontecimientos económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, legales, gubernamentales, tecnológicos y competitivos que podrían beneficiar o perjudicar de modo significativo a una organización en el futuro. Las oportunidades y amenazas están fuera del control de una sola empresa, de ahí el uso de la palabra externas.

Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

Una vez realizado el análisis externo y haber identificado los factores externos clave el investigador está listo para elaborar la Matriz de Evaluación de Factores Externos y otorgar una ponderación y calificación a cada factor.

Es así que el autor Fred (2013) afirma:

La matriz de evaluación de factores externos (EFE) permite que los estrategas resuman y evalúen información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva. Las matrices EFE pueden desarrollarse en cinco pasos:

1. Elabore una lista de los factores externos clave identificados en el proceso de auditoría externa. Incluya un total de entre 15 y 20 factores, teniendo en consideración tanto las oportunidades como las amenazas que afectan a la empresa y a la industria en donde ésta opera. Primero liste las oportunidades y después las amenazas. Sea tan específico como pueda, utilizando porcentajes, proporciones y números comparativos siempre que sea posible.
2. Asigne a cada factor una ponderación que oscile entre 0.0 (no importante) y 1.0 (muy importante). La ponderación indica la relevancia que tiene ese factor para alcanzar el éxito en la industria donde participa la empresa. A menudo las oportunidades reciben valores de ponderación más altos que las amenazas, pero a éstas se les puede asignar una ponderación elevada si son especialmente severas o peligrosas. La determinación de las ponderaciones más apropiadas puede lograrse comparando a los competidores exitosos con los no exitosos, o analizando el factor y llegando a un consenso grupal. La suma de todas las ponderaciones asignadas a los factores debe ser igual a 1.0.

3. Asigne a cada factor externo clave una calificación de 1 a 4 puntos para indicar qué tan eficazmente responden las estrategias actuales de la empresa a ese factor, donde 4 = *la respuesta es superior*, 3 = *la respuesta está por encima del promedio*, 2 = *la respuesta es promedio* y 1 = *la respuesta es deficiente*. Las calificaciones se basan en la efectividad de las estrategias de la empresa; por lo tanto, la calificación depende de la empresa, mientras que las ponderaciones del paso 2 se basan en la industria. Es importante observar que tanto las amenazas como las oportunidades pueden recibir 1, 2, 3 o 4 puntos.
4. Multiplique la ponderación de cada factor por su calificación, para determinar una puntuación ponderada.
5. Sume las puntuaciones ponderadas para cada variable, con el fin de determinar la puntuación ponderada total para la organización.

Sin importar el número de oportunidades o amenazas clave incluidas en una matriz EFE, la puntuación ponderada total más alta posible para una organización es de 4.0, y la más baja posible es de 1.0. La puntuación ponderada total promedio es de 2.5. Una puntuación ponderada total de 4.0 indica que la organización está respondiendo extraordinariamente bien a las oportunidades y amenazas existentes en su industria. En otras palabras, las estrategias de la empresa aprovechan de manera eficaz las oportunidades existentes, y minimizan los posibles efectos adversos de las amenazas externas. Una puntuación total de 1.0 indica que las estrategias de la empresa no están ayudando a capitalizar las oportunidades ni evitando las amenazas externas. (p.81)

Por otro lado en el **análisis interno** se analizan las fortalezas y debilidades internas que son las actividades que una organización puede controlar y cuyo desempeño es

muy bueno o muy malo. Estas actividades están relacionadas con la administración, marketing, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, investigación y desarrollo y sistemas de administración de información de una empresa. Identificar y evaluar las fortalezas y debilidades organizacionales en las áreas funcionales de una empresa constituye una tarea fundamental de la administración estratégica. Las organizaciones se esfuerzan por encontrar estrategias que capitalicen las fortalezas internas y eliminen las debilidades internas. (Fred D. , 2013).

Matriz de evaluación de factores internos (EFI)

De igual manera, analizados y detectados los factores internos claves se puede elaborar la Matriz de Evaluación de Factores Internos. El autor Fred (2013) señala que:

La matriz de evaluación de factores internos (EFI) es una síntesis dentro del proceso de auditoría interna de la administración estratégica. Esta herramienta para la formulación de estrategias sintetiza y evalúa las fortalezas y debilidades más importantes encontradas en las áreas funcionales de una empresa y también constituye la base para identificar y evaluar las relaciones entre estas áreas. Al desarrollar una matriz EFI, se requiere cierta dosis de intuición que impida que se le interprete como técnica todopoderosa, dada su apariencia científica. Es más importante comprender bien los factores que suponen las cifras. De manera similar a la matriz EFE y a la matriz de perfil competitivo descritas en el capítulo 3, una matriz EFI se desarrolla en cinco pasos:

1. Haga una lista de los factores internos clave que se identificaron en el proceso de auditoría interna. Emplee un total de 10 a 20 factores internos, e incluya tanto fortalezas como debilidades. Primero mencione las

fortalezas y después las debilidades. Sea tan específico como pueda, utilice porcentajes, razones y cifras comparativas.

2. Asigne a cada factor una ponderación que vaya de 0.0 (sin importancia) hasta 1.0 (muy importante). La ponderación asignada a un factor determinado indica su importancia con respecto al éxito de la empresa en la industria. Sin importar si un factor clave es una fortaleza o debilidad interna, las mayores ponderaciones se deben asignar a los factores que se considera que tienen la mayor influencia en el desempeño organizacional. La suma de todas las ponderaciones debe ser igual a 1.0.
3. Asigne a cada factor una calificación de 1 a 4 para indicar si representa una debilidad importante (calificación = 1), una debilidad menor (calificación = 2), una fortaleza menor (calificación = 3) o una fortaleza importante (calificación = 4). Observe que las fortalezas deben recibir una calificación de 3 o 4, y las debilidades una calificación de 1 o 2. Por tanto, las calificaciones están basadas en la empresa, mientras que las ponderaciones del paso 2 se basan en la industria.
4. Multiplique la ponderación de cada factor por su calificación para determinar una puntuación ponderada para cada variable.
5. Sume las puntuaciones ponderadas para cada variable con el fin de determinar la puntuación ponderada total de la organización.

Sin importar cuántos factores se incluyan en una matriz EFI, la puntuación ponderada total puede abarcar desde un mínimo de 1.0 hasta un máximo de 4.0, con una puntuación promedio de 2.5. Las puntuaciones ponderadas

totales muy inferiores a 2.5 son características de organizaciones con grandes debilidades internas, mientras que las puntuaciones muy superiores a 2.5 indican una posición interna fuerte. Al igual que la matriz EFE, una matriz EFI debe incluir entre 10 y 20 factores clave. La cantidad de factores no tiene efecto sobre el rango de puntuación ponderada total porque las ponderaciones siempre suman 1.0. Cuando un factor interno clave es tanto una fortaleza como una debilidad, se debe incluir dos veces en la matriz EFI y asignársele una ponderación y una calificación a cada entrada. (p.122)

DESARROLLO DE ESTRATEGIAS

(Fred D. , 2013) establece que:

En las grandes empresas los principales responsables de implementar estrategias efectivas en todas las áreas de la entidad son el CEO (Chief Executive Officer) en el nivel corporativo; el presidente o vicepresidente ejecutivo de la división, los gerentes de finanzas, marketing, investigación y desarrollo, manufactura, sistemas de información, recursos humanos y demás divisiones en el nivel funcional; y en el nivel operacional, los gerente de planta, de ventas regionales, etcétera. En las pequeñas empresas quienes detentan esa responsabilidad son el dueño de la empresa o el presidente en el nivel empresarial, y en los siguientes dos niveles las mismas personas mencionadas en el caso de las grandes organizaciones.

Las estrategias alternativas que la empresa podría implementar se clasifican en 11 acciones: integración hacia adelante, integración hacia atrás, integración

horizontal, penetración de mercado, desarrollo de mercado, desarrollo de producto, diversificación relacionada, diversificación no relacionada, reducción de costos, desinversión y liquidación. (p. 137)

TIPOS DE ESTRATEGIAS

El autor Fred David menciona los tipos de estrategias y las clasifica en cuatro grupos:

1. Estrategias de Integración: La integración hacia adelante, la integración hacia atrás y la integración horizontal también son conocidas como estrategias de integración vertical. Las estrategias de integración vertical permiten que la empresa gane control sobre sus distribuidores, proveedores y/o competidores.

Éstas son:

- Integración hacia delante: Apropiarse de los distribuidores o vendedores al detalle, o incrementar el control sobre ellos.
- Integración hacia atrás: Buscar apropiarse de los proveedores de una empresa o aumentar el control sobre los mismos.
- Integración horizontal: Buscar apropiarse de los competidores o aumentar el control sobre los mismos

2. Estrategias Intensivas: La penetración de mercado, el desarrollo de mercado y el desarrollo de productos suelen recibir el calificativo de estrategias intensivas, debido a que requieren grandes esfuerzos para mejorar la posición competitiva de los productos de la empresa. Estas son:

- Penetración de mercado: Buscar una mayor participación de mercado para los productos o servicios presentes en los mercados actuales a través de mayores esfuerzos de marketing.

- Desarrollo de mercado: Introducir los productos o servicios presentes en una nueva área geográfica.
- Desarrollo de producto: Buscar aumentar las ventas a través de la mejora de los productos o servicios presentes o el desarrollo de nuevos.

3. Estrategias de Diversificación: Hay dos tipos generales de estrategias de diversificación: relacionadas y no relacionadas. Se dice que las empresas están relacionadas cuando existen relaciones competitivamente valiosas entre las actividades de sus cadenas de valor, y no relacionadas cuando sus cadenas de valor son tan diferentes que no existen relaciones competitivamente valiosas entre sus actividades. Éstas son:

- Diversificación relacionada: Agregar productos o servicios nuevos pero relacionados con los presentes.
- Diversificación no relacionada: Agregar productos o servicios nuevos no relacionados con los presentes.

4. Estrategias Defensivas: Además de las estrategias integradoras, intensivas y de diversificación, las organizaciones también pueden aplicar el recorte de gastos, la desinversión o la liquidación. Éstas son:

- Recorte de gastos: Reorganización a través de la reducción de costos y activos, con el propósito de revertir la caída de las ventas y las utilidades.
- Desinversión: Venta de una división o de una parte de la organización.
- Liquidación: Venta de todos los activos de la empresa, en partes, por su valor tangible. (Fred, 2013, p. 138-146)

MODELO INTEGRAL PARA LA FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS

Tabla 1

Modelo Analítico Para La Formulación De Estrategias

ETAPA 1: ETAPA DE LOS INSUMOS
Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)
Matriz de Perfil Competitivo (MPC)
Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

ETAPA 2: ETAPA DE ADECUACIÓN
Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)
Matriz de Posición Estratégica y evaluación de la acción (PEYEA)
Matriz de Boston Consulting Group (BCG)
Matriz Interna y Externa (IE)
Matriz de la estrategia principal

ETAPA 3: ETAPA DE DECISIÓN
Matriz cuantitativa de planificación estratégica (MCPE)

Fuente: Fred David. Conceptos de Administración Estratégica
Elaborado por: Edgar Ronal Salazar Rojas

La etapa 1 del modelo de formulación está integrado por las matrices EFE, EFI y de perfil competitivo (MPC). En esta fase, denominada etapa de los insumos, se resume la información básica necesaria para formular estrategias. La etapa 2, llamada etapa de adecuación, se enfoca en generar estrategias alternativas factibles mediante la alineación de los factores clave, tanto internos como externos. Entre las técnicas utilizadas en la etapa 2 están la matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA), la matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA), la matriz del Boston Consulting Group (BCG, o matriz de crecimiento-participación), la matriz interna-externa (IE), y la matriz de la estrategia principal. La fase 3, o etapa de decisión, comprende una sola técnica, la matriz cuantitativa de la

planificación estratégica (MCPE). La MCPE utiliza la información aportada en la etapa 1 para evaluar objetivamente las estrategias alternativas factibles identificadas en la etapa 2, con lo cual pone al descubierto el atractivo relativo de cada una de las estrategias alternativas y ofrece una base neutral para elegir estrategias específicas. (Fred, 2013, p.174)

MATRIZ FODA

(Fred D. , 2013) afirma que:

La matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) es una importante herramienta de adecuación que ayuda a los directivos a desarrollar cuatro tipos de estrategias: estrategias FO (fortalezas-oportunidades), estrategias DO (debilidades-oportunidades), estrategias FA (fortalezas-amenazas) y estrategias DA (debilidades-amenazas). Adecuar los factores internos y externos clave es la parte más difícil en el desarrollo de la matriz FODA; además exige mucho sentido común, puesto que las alternativas de adecuación son diversas.

Las estrategias FO utilizan las fortalezas internas de la empresa para aprovechar las oportunidades externas. A todo directivo le gustaría que su organización ocupara una posición que le permitiera usar sus fortalezas internas para tomar ventaja de las tendencias o acontecimientos externos. Las organizaciones por lo general aplicarán estrategias FA o DA para colocarse en una situación que les dé oportunidad de aplicar las estrategias FO. Si la empresa tiene grandes debilidades luchará por superarlas y convertirlas en fortalezas; si enfrenta fuertes amenazas buscará evitarlas para concentrarse en las oportunidades.

Las estrategias DO buscan superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas. En ocasiones existen oportunidades externas clave, pero la empresa tiene debilidades internas que le impiden explotarlas. Imaginemos, por ejemplo, que hay una gran demanda de dispositivos electrónicos que controlen tanto la cantidad como la frecuencia en que se da la inyección de combustible en los motores automotrices (oportunidad), pero la empresa fabricante de autopartes carece de la tecnología necesaria para producirlos (debilidad). Una posible estrategia DO consistiría en adquirir esa tecnología creando una alianza estratégica con una compañía que tuviera competencia en esa área. Otra alternativa DO sería contratar y capacitar personal con las capacidades técnicas necesarias.

Las estrategias FA utilizan las fortalezas de la empresa para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas. Esto no significa que una organización fuerte siempre deba afrontar directamente las amenazas que surgen en el entorno externo. Un ejemplo de estrategia FA ocurrió cuando Texas Instruments usó su muy competente departamento jurídico (fortaleza) para obtener casi 700 millones de dólares por daños y regalías de nueve empresas japonesas y coreanas que infringieron sus patentes para fabricación de circuitos de memoria para semiconductores (amenaza). Las empresas rivales que copian ideas, innovaciones y productos patentados representan una gran amenaza en muchas industrias. De hecho, éste sigue siendo uno de los problemas más graves para las empresas estadounidenses que venden productos en China.

Las estrategias DA son tácticas defensivas cuyo propósito es reducir las debilidades internas y evitar las amenazas externas. Si la organización enfrenta varias amenazas externas y muchas debilidades internas, podría afirmarse que está en una posición precaria. De hecho, lo más probable es que tenga que luchar por seguir operando a través de una fusión o un recorte de gastos y, en el peor de los casos, declararse en quiebra u optar por su liquidación.

La matriz FODA consta de ocho pasos:

1. Listar las oportunidades externas clave de la empresa.
2. Listar las amenazas externas clave de la empresa.
3. Listar las fortalezas internas clave de la empresa.
4. Listar las debilidades internas clave de la empresa.
5. Adecuar las fortalezas internas a las oportunidades externas, y registrar las estrategias FO resultantes en la casilla correspondiente.
6. Adecuar las debilidades internas a las oportunidades externas, y registrar las estrategias DO resultantes.
7. Adecuar las fortalezas internas a las amenazas externas, y registrar las estrategias FA resultantes.
8. Adecuar las debilidades internas a las amenazas externas, y registrar las estrategias DA resultantes. (p.176)

MATRIZ CUANTITATIVA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

(Fred D. , 2013) asegura que:

Aparte de calificar las estrategias para crear una lista jerarquizada, la literatura señala tan sólo una técnica analítica para determinar el atractivo relativo de las posibles acciones alternativas. Esta técnica es la matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE), que comprende la etapa 3 del modelo analítico de formulación de estrategias. Esta técnica indica de manera objetiva cuáles son las mejores estrategias alternativas. La MCPE utiliza el análisis de los insumos realizado en la etapa 1 y los resultados de la adecuación que se lleva a cabo en la etapa 2 para efectuar una elección objetiva entre las estrategias alternativas.

En otras palabras, el conjunto de las matrices EFI, EFE y de perfil competitivo que integran la etapa 1, y las matrices FODA, PEYEA, BCG, IE y de la estrategia principal que integran la etapa 2, ofrece la información necesaria para desarrollar la MCPE (etapa 3). La MCPE permite que los estrategas evalúen de manera objetiva las estrategias alternativas a partir de los factores críticos —internos y externos— para el éxito que se identificaron en fases previas del proceso. Al igual que otras herramientas analíticas de formulación de estrategias, la MCPE exige una buena intuición.

Conceptualmente, la Matriz Cuantitativa de Planificación Estratégica determina el atractivo relativo de las diferentes estrategias a partir del grado en que los factores internos y externos críticos para el éxito son aprovechados o mejorados. El atractivo relativo de cada estrategia dentro de un conjunto de alternativas se calcula determinando el impacto acumulado de cada uno de los factores internos

y externos que son críticos para el éxito. En la MCPE se pueden incluir cualquier número de estrategias alternativas, y cualquier cantidad de estrategias pueden conformar un conjunto dado, pero sólo las estrategias de cada conjunto se evalúan tomando en cuenta la relación entre ellas, la MCPE sólo evalúa aquellas que tienen consistencia entre sí. (p. 191)

PROCESO PARA DESARROLLAR MATRIZ CUANTITATIVA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

De acuerdo al autor Fred (2013) establece que existen seis pasos requeridos para desarrollar una MCPE, éstos son:

Paso 1.- Hacer una lista de las oportunidades/amenazas externas y de las fortalezas/debilidades internas clave en la columna izquierda de la MCPE.

Esta información debe tomarse directamente de las matrices EFE y EFI. La MCPE debe incluir un mínimo de 10 factores externos y 10 factores internos clave para el éxito.

Paso 2.- Asignar una ponderación a cada uno de los factores internos y externos clave. Estas ponderaciones son idénticas a las de las matrices EFE y EFI, y se presentan en una columna justo a la derecha de los factores internos clave.

Paso 3.- Examinar las matrices (de adecuación) creadas de la etapa 2, e identificar las estrategias alternativas cuya implementación debe considerar la organización. Registre estas estrategias en la fila superior de la MCPE. De ser posible, agrupe estas estrategias en conjuntos mutuamente excluyentes.

Paso 4.- Determinar el puntaje de atraktividad (PA), es decir, un valor numérico que indique el atractivo relativo de cada una de las estrategias que conforman un conjunto específico de alternativas. El puntaje de atractivo (PA) se determina examinando uno a uno los factores internos o externos con base en esta pregunta: “¿Este factor afecta la elección de estrategias realizada?”. Si la respuesta es positiva, las estrategias deben compararse en relación con ese factor clave. Este puntaje debe asignarse específicamente a cada estrategia para indicar su atractivo relativo sobre las demás en lo que respecta al factor clave que se esté analizando.

El rango del puntaje de atractivo es 1 = no atractivo, 2 = algo atractivo, 3 = razonablemente atractivo, y 4 = altamente atractivo. Por atractivo queremos decir el grado en que una estrategia permite, en comparación con las demás, que la empresa capitalice sus fortalezas, supere sus debilidades, aproveche la oportunidad o evite la amenaza. Al desarrollar la MCPE es recomendable trabajar fila por fila. Si la respuesta a la pregunta anterior es negativa —lo cual indica que el factor clave en cuestión no afecta la elección específica realizada—, no asigne puntajes de atractivo a las estrategias de ese conjunto; en lugar de ello utilice un guión para indicar que el factor clave no afecta la elección. Nota: si asigna un PA a una estrategia, haga lo propio con las demás. En otras palabras, si desde su punto de vista una de las estrategias de un conjunto en particular no tiene efecto sobre la elección (y por lo tanto, recibe un guión), todas las demás de ese conjunto deben calificarse igual.

Paso 5.- Calcular la calificación del atractivo. La calificación del atractivo (CA) se define como el resultado de multiplicar las ponderaciones (paso 2) por

el puntaje de atractivo (paso 4) de cada fila. La calificación del atractivo indica el atractivo relativo de cada estrategia alternativa, considerando exclusivamente el impacto de los factores internos clave adyacentes. Cuanto mayor sea la CA más atractiva será la alternativa estratégica (considerando sólo el factor clave adyacente).

Paso 6.- Obtener la calificación total del atractivo. Sume las calificaciones del atractivo de cada columna de estrategia de la MCPE. La calificación total del atractivo (CTA) indica cuál es la estrategia más atractiva en un conjunto de alternativas. Los puntajes más altos indican las estrategias más atractivas, considerando todos los factores internos y externos relevantes que pudieran afectar las decisiones estratégicas. La magnitud de la diferencia que haya entre las calificaciones totales del atractivo en un conjunto determinado de alternativas estratégicas indica la superioridad de una estrategia respecto de las demás. (p.193)

OBJETIVOS

Los objetivos se definen como los resultados específicos que una organización busca alcanzar siguiendo su misión básica. A largo plazo significa un periodo superior a un año. Los objetivos son esenciales para el éxito de una empresa porque señalan la dirección, ayudan en la evaluación, crean sinergia, revelan las prioridades, se centran en la coordinación y establecen una base para las actividades de planeación, organización, dirección y control. Los objetivos deben ser desafiantes, mensurables, consistentes, razonables y claros. En una empresa multidimensional, los objetivos deben establecerse de manera general para toda la organización y particulares para cada una de las divisiones. (Fred D. , 2013) (p. 11)

POLÍTICAS

(Fred D. , 2013) Afirma que: “Las políticas son los medios para alcanzar objetivos anuales. Las políticas consisten en directrices, reglas y procedimientos establecidos para apoyar los esfuerzos realizados para alcanzar dichos objetivos. Las políticas orientan la toma de decisiones y el manejo de situaciones repetitivas o recurrentes” (p. 12).

PROCEDIMIENTOS Y PROCESOS

Diagramación

El autor (Benjamín, E.; Fincowsky, F., 2009) afirma: “Diagramar es representar gráficamente hechos, situaciones, movimientos, relaciones o fenómenos de todo tipo por medio de símbolos que clarifican la interrelación entre diferentes factores y/o unidades administrativas, así como la relación causa-efecto que prevalece entre ellos.”

Símbolos usados en los diagramas de flujo










El utilizar correctamente símbolos para graficar, se vuelve imprescindible para entender claramente el o los procesos de una organización que se pretender explicar. Es así que existen símbolos de diagramación empleados internacionalmente y son elaborados por diferentes instituciones, de acuerdo a los autores (Benjamín, E.; Fincowsky, F., 2009) afirman que dichas instituciones son las siguientes:

1. La American Society of Mechanical Engineers (ASME) ha desarrollado los símbolos que aparecen en la figura 2, los cuales, a pesar de que son aceptados en áreas de producción, se emplean escasamente en el trabajo de diagramación

administrativa, pues se considera que su alcance se enfoca en los requerimientos de esta materia.

Tabla 2

Símbolos De La Norma ASME Para Elaborar Diagramas De Flujo

Simples	
Símbolo	Representa
	Operación. Indica las principales fases del proceso, método o procedimiento
	Inspección. Indica que se verifica la calidad y/o cantidad de algo
	Desplazamiento o transporte. Indica el movimiento de los empleados, material y equipo de un lugar a otro
	Depósito provisional o espera. Indica demora en el desarrollo de los hechos
	Almacenamiento permanente. Indica depósito de un documento o información dentro de un archivo o un objeto cualquiera en un almacén.
Combinados	
	Origen de una forma o documento. Indica el hecho de elaborar una forma o producir un informe.
	Decisión o autorización de un documento. Representa el acto de tomar una decisión o bien el momento de efectuar una autorización.
	Entrevistas. Indica el desarrollo de una entrevista entre dos o más personas.
	Destrucción de documento. Indica el hecho de destruir un documento o parte de él o bien la existencia de un archivo muerto.

Fuente: Benjamín, E.& Fincowsky, F. Organización de Empresas. Tercera Edición.

Elaborado por: Edgar Ronal Salazar Rojas






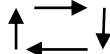









2. La American National Standard Institute (ANSI) ha preparado una simbología para representar flujos de información del procesamiento electrónico de datos

(figura 3), de la cual se emplean algunos símbolos para diagramas de flujo administrativos (figura 4).

3. La International Organization for Standardization (ISO) ha elaborado una simbología para apoyar la garantía de calidad a consumidores y clientes de acuerdo con las normas ISO-9000:2000 (figura 5).
4. El Instituto Alemán de Estandarización, Deutsches Institut für Normung e. V. (DIN), ha desarrollado una simbología para la norma del manejo de información de la *familia de las normas ISO* (figura 6).

Tabla 3

Símbolos de la Norma ANSI Para Elaborar Diagramas De Flujo Procesamiento Electrónico De Datos

Símbolo	Representa	Símbolo	Representa
	Terminal. Indica el inicio o la terminación del flujo, puede ser acción o lugar, además se usa para indicar una unidad administrativa o persona que recibe o proporciona información.		Conector. Representa una conexión o enlace de una parte del diagrama de flujo con otra parte lejana del mismo.
	Disparador. Indica el inicio de un procedimiento, contenido el nombre de este o el nombre de la unidad administrativa donde se da inicio.		Conector de página. Representa una conexión o enlace con otra hoja diferente, en la que continua el diagrama de flujo.
	Operación. Representa la realización de una operación o actividad relativa a un procedimiento.		Dirección de flujo o línea de unión. Conecta los símbolos señalando el orden en que se deben realizar las distintas operaciones.
	Decisión o alternativa. Indica un punto dentro del flujo en que son posibles varios caminos.	* 	Operación con teclado. Representa una acción en que se utiliza una perforadora o verificadora de tarjeta.
	Documento. Representa cualquier tipo de documento que entre, se utilice, se genere o salga del procedimiento.	* 	Tarjeta perforada. Representa cualquier tipo de tarjeta que se utilice en el procedimiento
	Archivo. Representa un archivo común y corriente de oficina.	* 	Cinta perforada. Representa cualquier tipo de cinta perforada que se utilice en el procedimiento.
	Nota aclaratoria. No forma parte del diagrama de flujo sino mas bien es un elemento que se le adiciona a una operación o actividad para dar una explicación de ella.	* 	Cinta magnética. Representa cualquier tipo de cinta magnética que se utilice en el procedimiento.
	Línea de comunicación. Representa la transmisión de información de un lugar a otro mediante líneas telefónicas, telegráficas, de radio, etcetera .	* 	Teclado en línea. Representa el uso de un dispositivo en línea para proporcionar información a una computadora electrónica u obtenerla de ella.

Nota: Los símbolos marcados con * son utilizados en combinación con el resto cuando se está elaborando un diagrama de flujo de un procedimiento en el cual interviene algún equipo de procesamiento electrónico.








Fuente: Benjamín, E.& Fincowsky, F. Organización de Empresas. Tercera Edición.

Elaborado por: Edgar Ronal Salazar Rojas

Existen también otras simbologías para diagramar sin una certificación tan estricta que por su versatilidad se emplean en las organizaciones, como es el caso de los *diagramas integrados de flujo* (DIF), que son una representación gráfica de los modelos físicos y de comunicación de un proceso, entre las cuales sobresalen dos estilos para describir el flujo de datos: 1. Yourdon-De Marco, y 2. Gane & Sarson (figura 7). (p.298)

Tabla 4









Símbolos de la Norma ANSI Para Elaborar Diagramas De Flujo (Diagramación Administrativa)

Símbolo	Representa
	Inicio o término. Indica el principio o el fin del flujo. Puede ser acción o lugar; además, se usa para indicar una oportunidad administrativa o persona que recibe o proporciona información.
	Actividad. Describe las funciones que desempeñan las personas involucradas en el procedimiento.
	Documento. Representa cualquier documento que entre, se utilice, se genere o salga del procedimiento.
	Decisión o alternativa. Indica un punto dentro del flujo en donde se debe tomar una decisión entre dos o más opciones.
	Archivo. Indica que se guarde un documento en forma temporal o permanente.
	Conector de página. Representa una conexión o enlace con otra hoja diferente, en la que continua el diagrama de flujo.
	Conector. Representa una conexión o enlace de una parte del diagrama de flujo con otra parte del mismo.

Fuente: Benjamín, E.& Fincowsky, F. Organización de Empresas. Tercera Edición.

Elaborado por: Edgar Ronal Salazar Rojas







Tabla 5*Símbolos de la Norma ISO-9000 Para Elaborar Diagramas De Flujo*

Símbolo	Representa
	Operaciones. Fases del proceso, método o procedimiento.
	Inspección y medición. Representa el hecho de verificar la naturaleza, calidad y cantidad de los insumos y productos.
	Operación e inspección. Indica la verificación o supervisión durante las fases del proceso, método o procedimiento de sus componentes.
	Transportación. Indica el movimiento de personas, material o equipo.
	Demora. Indica retraso en el desarrollo del proceso, método o procedimiento.
	Decisión. Representa el hecho de efectuar una selección o decidir una alternativa específica de acción.
	Entrada de bienes. Productos o material que ingresan al proceso.
	Almacenamiento. Depósito y/o resguardo de información o productos

Fuente: Benjamín, E.& Fincowsky, F. Organización de Empresas. Tercera Edición.

Elaborado por: Edgar Ronal Salazar Rojas

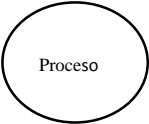


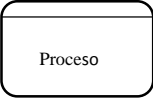

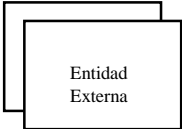
Tabla 6*Símbolos de la Norma DIN Para Elaborar Diagramas De Flujo*

Símbolo	Representa
	Datos. Elementos que alimentan y se generan en el procedimiento.
	Comienza ciclo. Inicio de un ciclo que produce o reproduce un flujo de información.
	Documento. Representa un documento que ingresa, se procesa, se produce o sale del procedimiento.
	Proceso. Representa la ejecución de actividades u operaciones dentro del proceso, método o procedimiento.
	Decisión. Indica un punto dentro del flujo en el que es posible seleccionar entre dos o más opciones.
	Operaciones manuales. Constituye la realización de una operación o actividad en forma específicamente manual.

Fuente: Benjamín, E.& Fincowsky, F. Organización de Empresas. Tercera Edición.

Elaborado por: Edgar Ronal Salazar Rojas

Tabla 7*Símbolos Para Diagramas Integrados De Flujo (DIF)*

Estilo Yourdon-De Marco		
		
Estilo Gane & Sarson		
		

Fuente: Benjamín, E.& Fincowsky, F. Organización de Empresas. Tercera Edición.

Elaborado por: Edgar Ronal Salazar Rojas

Ventajas que ofrece la técnica de diagramación

Los autores (Benjamín y Fincowsky, 2009) afirman que la diagramación ofrece múltiples ventajas entre ellas:

- **De uso:** Facilita el llenado y lectura del formato en cualquier nivel jerárquico
- **De destino:** Permite al personal que interviene en los procedimientos identificar y realizar correctamente sus actividades.
- **De aplicación:** Por la sencillez de su representación hace accesible la puesta en práctica de las operaciones.
- **De comprensión e interpretación:** Puede comprenderla todo el personal de la organización o de otras organizaciones.
- **De interacción:** Permite más acercamiento y mayor coordinación entre diferentes unidades, áreas u organizaciones.
- **De simbología:** Disminuye la complejidad gráfica por lo que los mismos empleados pueden proponer ajustes o simplificación de procedimientos, utilizando los símbolos correspondientes.
- **De diagramación:** Se elabora en el menor tiempo posible y no se requieren técnicas ni plantillas o recursos especiales de dibujo. (p.301)

Clasificación de los diagramas de flujo

Debido a la amplia aplicación a los que son sometidos los diagrama de flujo para adaptarse a las diferentes organizaciones o empresas y satisfacer necesidades particulares, éstos se clasifican en diferentes formas.

Los diagramas pueden clasificarse en los grupos siguientes, así lo afirma (Benjamín y Fincowsky, 2009):

- Que indican sucesión de hechos: *Cursograma sinóptico del proceso*, presenta un cuadro general de la sucesión de las principales operaciones e inspecciones en un proceso, sin tener en cuenta quién las ejecuta y dónde se llevan a cabo.

Para prepararlo sólo se utilizan los símbolos de operación e inspección. A la información que brindan los símbolos y su sucesión se añade paralelamente una breve nota sobre la naturaleza de cada operación o inspección y, cuando se conoce, el tiempo que se le fija. *Cursograma analítico*, muestra la trayectoria de un producto o procedimiento, a la vez que señala con un símbolo todos los hechos sujetos a examen. Es uno de los instrumentos más eficaces para perfeccionar los métodos y proporciona gran ayuda para tener una visión panorámica de lo que sucede.

- Con escala de tiempo: se registran las actividades de varios objetos de estudio (operario, maquinaria o equipo), según una escala de tiempos común que muestra la correlación entre ellas. Así puede detectarse si existe algún tiempo improductivo que se pueda suprimir o modificar, y a quién le afectaría
- Que indican movimiento: es un plano de la zona de trabajo elaborado más o menos a escala que muestra la posición correcta de las máquinas y puestos de trabajo; en él se trazan los movimientos de un producto o de sus componentes y se expresan mediante símbolos las actividades que se efectúan en los diversos puntos.
- Por su presentación: *De bloque*, cuyos procedimientos se presentan en términos generales con objeto de destacar determinados aspectos. Este diagrama es de mucha utilidad para hacer presentaciones. *De detalle*, en el que los procedimientos se presentan en su mínima expresión. Este tipo de diagrama es muy útil para capacitar personal, supervisar labores, etcétera.
- Por su formato: *De formato vertical*, el en cual el flujo o la secuencia de las operaciones va de arriba abajo y de derecha a izquierda. *De formato horizontal*,

el en que el flujo o la secuencia de las operaciones va de izquierda a derecha en forma descendente. *De formato tabular*, también conocido como de *formato columnar* o *panorámico*, en el que se presenta en una sola carta el flujo o secuencia de las operaciones en su totalidad y cada puesto corresponde a una unidad administrativa (según sea el caso) en una columna. Su elaboración se basa en el formato vertical y es el que más se recomienda, debido a que el procedimiento se aprecia con mayor facilidad. *De formato arquitectónico*, el cual muestra de modo objetivo el movimiento o flujo de las personas, los formularios o los materiales (aunque no se indique necesariamente qué operaciones se realizan), o bien, la secuencia de las operaciones a través del espacio en que se efectúa el trabajo. También puede graficarse de acuerdo con el flujo de las operaciones en más de un plano.

- Por su propósito: *De forma*, el cual se ocupa fundamentalmente de los documentos o reportes con muy pocas o ninguna descripción de las operaciones. (p.305)

PLAN OPERATIVO ANUAL

El Plan Estratégico se suele plantear para un período de 3 a 5 años, mientras que el Plan Operativo Anual tiene una duración de 1 año. De allí que los resultados de los Planes Operativos Anuales deben contribuir a la consolidación de la Planificación Estratégica.

Es importante que existe coherencia y vinculación directa entre el Plan Operativo Anual y el Plan Estratégico, ya que en base al primero se busca alcanzar lo establecido en el segundo.

Un Plan Operativo Anual es un documento que debe contener:

- Los resultados a lograr durante el año y los indicadores de cada resultado.
- Las actividades para lograr cada resultado, explicando cómo se lo va a conseguir.
- Las personas responsables de cada actividad.
- Los recursos que se necesitan y los que se disponen para realizar cada actividad.
- Un cronograma de las actividades a realizar con los recursos disponibles, acorde a la duración del Plan Operativo Anual.

El POA debe permitir lograr resultados de manera planificada, y ser un instrumento corto, ágil y sencillo. Mientras más largo y complicado sea un POA, menos se utiliza en una organización. Además, las metas y resultados esperados deben estar claramente conocidos y difundidos en todos los niveles de la organización. (Guía Osc, 2018)

e. MATERIALES Y MÉTODOS

Para el presente trabajo se aplicó una investigación descriptiva, explicativa y práctica con un enfoque cualitativo, ya que se presentó la realidad actual de la Junta de Riego San Vicente a través de un diagnóstico situacional externo e interno, la descripción de factores que inciden en el desarrollo de la organización, y la realización de la planificación estratégica encaminada a fortalecer el crecimiento y sostenibilidad de la Junta de Riego.

Materiales

Para el desarrollo del trabajo fue necesario la utilización de materiales bibliográficos, de escritorio, documentos institucionales, equipos electrónicos, entre otros.

Métodos:

Científico

Este método permitió combinar la teoría y la práctica en la realización de la “Planificación Estratégica para la Junta de Riego San Vicente de la parroquia San Pedro de la Bendita cantón Catamayo, periodo 2019-2023” ayudando a verificar el cumplimiento de los objetivos planteados.

Deductivo

Este método ayudó a determinar los factores externos provenientes del análisis de las fuerzas económicas, sociales, culturales, tecnológicas, legales así como también factores internos inherentes a las actividades que ejecuta la Junta de Riego y que tiene un impacto tanto positivo o negativo para la organización.

Inductivo

A través de este método en base a la identificación de los factores externos e internos que impactan a la organización se desarrolló las estrategias y los objetivos estratégicos que se desean alcanzar, mismo que ayudaron a elaborar los planes objetivos y plan operativo anual para la Junta de Riego San Vicente que den el curso de acción para fortalecer administrativa y organizativamente a la Junta de Riego.

Analítico

Este método permitió el análisis tanto del diagnóstico situacional externo e interno, las matrices EFE, EFI, FODA, Clasificación de estrategias, Jerarquización de estrategias, Matriz Cuantitativa de Planificación Estratégica, selección de estrategias para el logro de objetivos organizacionales, las actividades a desarrollar por cada estrategia dentro del Plan Operativo Anual y finalmente permitió desarrollar la misión, visión, valores institucionales, flujograma de procesos plasmados en el informe para la Junta de Riego.

Sintético

A través de este método ayudó para la redacción de conclusiones y recomendaciones así como también a la elaboración del informe de Planificación Estratégica para la Junta de Riego San Vicente.

Técnicas

Las técnicas que permitieron obtener información necesaria para el desarrollo de la investigación fueron:

Observación Directa

Esta técnica ayudó a identificar el entorno de la organización, su ubicación, infraestructura, equipos, etc. todos estos aspectos permitieron realizar los análisis respectivos. De igual manera ayudó al acercamiento directo al sistema de riego San Vicente, a las reuniones desarrolladas entre usuarios y Gobierno Provincial, identificando ciertos factores internos de la organización.

Encuesta

Por medio de un cuestionario se aplicó al grupo focal que fueron los usuarios y directivos de la Junta de Riego San Vicente, para determinar fortalezas y debilidades que coadyuvó al análisis interno de la organización.

En el presente trabajo no fue necesaria una muestra porque se consideró que la población para el presente trabajo de investigación fueron 74 usuarios y 5 directivos de la Junta de Riego.

f. RESULTADOS

DIAGNÓSTICO SITUACIONAL INTERNO Y EXTERNO DE LA JUNTA DE RIEGO SAN VICENTE

ANÁLISIS EXTERNO

FUERZAS ECONÓMICAS

Tendencias de desempleo

El desempleo en la economía ecuatoriana afecta enormemente ya que coadyuva a un lento crecimiento económico, y se convierte en un latente problema para el Gobierno de turno y para todos los ecuatorianos. Se entiende como desempleo de manera general como el conjunto de personas que se encuentran en edad de trabajar y que no poseen empleo. Es así que nuestro país la tendencia de desempleo se puede observar en la siguiente tabla.

Tabla 8

Indicadores de desempleo

INDICADORES NACIONALES DE DESEMPLEO (EN % RESPECTO A LA PEA)	Año	
	2017	2018
Tasa de desempleo	4,6	3,7
Desempleo a nivel urbano	5,8	4,8
Desempleo a nivel rural	2,1	1,4

Fuente: INEC

Elaborado por: Edgar Ronal Salazar Rojas

Trasladándonos al contexto local en la parroquia de San Pedro de la Bendita del cantón Catamayo, el desempleo también ocasiona problemas para la comunidad en general y de manera especial a los usuarios de la Junta de Riego San Vicente ya que al no existir fuentes de trabajo agregando la escasez de agua para producir las tierras ocasiona

migración de habitantes a otras ciudades y poblados con la finalidad de incrementar sus ingresos y satisfacer sus necesidades. Desde esta perspectiva se puede considerar que este factor externo económico es una **Amenaza** para la organización.

Productividad de la zona

En la provincia de Loja, de acuerdo a los datos publicados por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, los cultivos permanentes de mayor producción es la caña de azúcar y los cultivos transitorios es el maíz duro, datos que se pueden observar en la siguiente tabla.

Tabla 9

Cultivos Permanentes de mayor producción provincia de Loja

Cultivos permanentes	Superficie (Ha)		Producción anual TM
	Plantada	Cosechada	
Caña de azúcar para azúcar	6 161	5 632	678 873
Caña de azúcar para otros usos	1 316	1 277	13 952

Fuente: INEC

Elaborado por: Edgar Ronal Salazar Rojas

La provincia de Loja representa el 7,52% de la producción nacional de caña de azúcar. Siendo la principal provincia de producción de caña de azúcar Guayas. Cabe recalcar que de acuerdo a los datos publicados por el INEC, la provincia de Loja es la segunda productora de caña de azúcar para el procesamiento del azúcar.

Respecto a la producción nacional de cultivo de caña de azúcar destinado para otros usos la provincia de Loja representa el 4,43% de la producción nacional ubicándola en

el séptimo lugar. Convirtiéndose la provincia de Cotopaxi con mayor producción de caña de azúcar destinada para otros usos diferentes al procesamiento para la obtención del azúcar.

Tabla 10

Cultivos transitorios de mayor producción

Cultivos transitorios	Superficie (Ha)		Producción anual TM
	Sembrada	Cosechada	
Maíz duro seco	46 993	40 189	123 153
Maíz duro choclo	1 092	1 084	9 524

Fuente: INEC

Elaborado por: Edgar Ronal Salazar Rojas

De la misma manera haciendo el análisis a nivel de la producción nacional de maíz duro seco la provincia de Loja representa el 8,58% de esa producción ubicándola en el cuarto lugar, mientras que la provincia con mayor producción es Los Ríos.

Como se observó inicialmente la provincia de Loja tiene un solo cultivo permanente y uno transitorio, pero es necesario focalizarnos en los cultivos que produce la zona de San Pedro de la Bendita del cantón Catamayo, observando lo siguiente:

Tabla 11*Cultivos actuales y volúmenes de producción*

Cultivo	Superficie (Ha)	Mes de siembra	Volumen de Producción	Unidad
Alfalfa	0.49	Todos los meses	1431.60	Atado/ha
Café	2.84	Enero	15.37	qq/ha
Camote	0.19	Enero	14.05	Saco/ha
Caña	2.73	Enero	179.90	TM/ha
Cebolla	0.38	Octubre	39.00	Saco/ha
Fréjol	1.03	Diciembre/junio	49.79	qq/ha
Frutales	2.32	Octubre	391.33	Saco/ha
Banano	0.38	Enero	663.98	Racimos/ha
Maíz	16.65	Diciembre/enero	940.12	qq/ha
Pepino	0.88	Enero/Octubre	273.83	Saco/ha
Pimiento	1.68	Enero/Octubre	1144.74	Saco/ha
Pasto	1.68	Enero	18.64	TM/ha
Tomate	1.18	Enero/Octubre	2649.78	Cajas/ha
Yuca	4.46	Enero/mayo	215.64	qq/ha
Zanahoria	0.04	Enero	20.25	Saco/ha
Zarandaja	0.74	Enero	109.08	Libras/ha
Sábila	0.38	Todos los meses	12.87	TM/ha
Flores	0.04	Todos los meses	25.65	Atados/ha
	38,08			

Fuente: Proyecto "REHABILITACIÓN DEL SISTEMA DE RIEGO SAN VICENTE, FASE II, PARROQUIA SAN PEDRO DE LA BENDITA, CANTÓN CATAMAYO".

Elaborado por: Edgar Ronal Salazar Rojas

Los cultivos que se realizan en la zona en su mayoría son transitorios y sobretodo la siembra depende de la temporada de invierno, esto debido a la escasez del recurso hídrico que afecta a las fincas de los usuarios, ya que depende del flujo de canal de agua San Vicente y la distribución de turnos que dan a los usuarios regantes.

El cantón Catamayo es uno de los principales productores agrícolas que tiene la provincia de Loja, sin embargo la parroquia con mayor variedad y producción de cultivos es El Tambo, dejando a un lado la parroquia San Pedro de la Bendita debido principalmente a la escasez de agua, a la deforestación de la zona y sus cuencas

hidrográficas, considerándolas estos factores externos como Amenaza para los usuarios de la Junta de Riego.

Fluctuaciones de precios

Los precios de los productos de los cultivos tanto de ciclo corto o transitorios son fluctuantes en los mercados nacionales, la misma problemática se da en la provincia de Loja, ya que depende a la producción de los productos agrícolas en ciertos casos existe sobreproducción y en otros casos escasez y por ello dependerá de la oferta y la demanda.

En el caso de la provincia de Loja al encontrarse geográficamente en la frontera con Perú existe contrabando de ciertos cultivos que ingresan ilegalmente a los mercados de la provincia y del país afectando a los productores y sus ingresos, por lo tanto este factor económico externo se puede considerar como una Amenaza para los usuarios de la Junta de Riego.

Por otro lado también existen situaciones positivas que impulsa el Gobierno ecuatoriano a través de políticas de absorción de producción nacional y los planes de mejora competitiva han protegido a los productores de las fluctuaciones de precios externas, estableciendo escenarios más estables a los productores para llevar a cabo nuevas inversiones, además de asegurar la venta de sus cultivos (Tamayo, 2016).

FUERZAS SOCIALES, CULTURALES, DEMOGRÁFICAS Y AMBIENTALES

Deforestación

La deforestación en el Ecuador y a nivel global se convierte en un problema latente ya que tiene un impacto directo en el cambio climático y de manera específica en la escasez del recurso hídrico. Es así referente a datos históricos presentados por el Ministerio del Ambiente se observa lo siguiente:

Tabla 12

Histórico Deforestación Ecuador

Periodo	Tasa de Deforestación Neta
1990-2000	0,65%
2000-2008	0,58%
2008-2014	0,37%

Fuente: Ministerio del Ambiente
Elaborado por: Edgar Ronal Salazar Rojas

Según lo afirma el Ministerio del Ambiente, las diez provincias con mayores índices de deforestación bruta en el Ecuador durante el periodo 2008-2014 son:

Tabla 13

Provincias con mayor índice de deforestación

Provincia	Deforestación Neta
Esmeraldas	12 006 ha
Morona Santiago	10 429 ha
Guayas	8 740 ha
El Oro	8 136 ha
Sucumbíos	7 592 ha
Manabí	6 159 ha
Loja	5 777 ha
Orellana	5 751 ha
Zamora Chinchipe	4 319 ha
Pastaza	4 181 ha

Fuente: MAE
Elaborado por: Edgar Ronal Salazar Rojas

Los árboles cumplen muchísimas funciones pero entre las principales retienen el agua en el suelo permitiendo se filtre hacia los acuíferos subterráneos, son cruciales para regular el ciclo del agua, evaporan gran cantidad de humedad y posteriormente existe la condensación, por lo tanto millones de personas dependen del agua dulce de buena calidad que fluye de los bosques. Por ello la importancia de la forestación en las fuentes generadoras de agua.

La provincia de Loja se ubica en el séptimo lugar debido en su mayoría a la tala de bosques para la producción de madera, a esto se le añade que observando el entorno de la parroquia de San Pedro de la Bendita se caracteriza por tener bosques seco, y específicamente en la zona de la micro cuenca la cobertura vegetal nativa ha sido sustituido por cambio de uso de suelo pecuario. Convirtiéndose en una amenaza para los usuarios de la Junta de Riego San Vicente.

Así también es necesario destacar que la las entidades del estado impulsan programas que coadyuvan a la conservación y buen manejo de las cuenca y micro cuencas hidrográficas, como es el caso del Banco del Estado a través de concursos denominados Premios Verdes, de igual manera a nivel internacional a través del Programa Redd Early Movers (REM) en el año 2018 el Ministerio del Ambiente recibió USD 13,3 millones por haber reducido, entre 2015 y 2016, unos 2,66 millones de toneladas de dióxido de carbono (CO₂) a través de la reducción de la deforestación (Diario El Comercio, 2018). Estos programas que impulsan a nivel nacional o internacional se consideran oportunidades para la gestión de la Junta de Riego.

Donación de terrenos del Ingenio Monterrey Azucarero Lojano C.A

De acuerdo a la encuesta realiza a los directivos de la Junta de Riego San Vicente, indicaron que palpan una amenaza latente, la donación de terrenos en la parroquia San Pedro de la Bendita que realizó el Ingenio Monterrey Azucarero Lojano C.A a habitantes de la zona para fines de vivienda pero que posteriormente los pobladores vendieron a personas foráneas no autóctonos de la zona.

Actualmente los nuevos compradores de los terrenos se han organizado y han conformado una Asociación con el objeto de reclamar derechos por uso de agua para riego y exigen a la Junta de Riego mayor caudal de agua exigiendo derechos que no lo tuvieron, recalcando que ahora ya cuentan con 2 pulgadas de agua concedido por la Autoridad de Agua SENAGUA.

Al aumentar el caudal de agua a dicha Asociación consecuentemente disminuiría el caudal para los usuarios de la Junta de Riego, viéndose afectados notoriamente debido a la escasez de agua que ya existe actualmente.

Movilidad interna en el país

Al observar el entorno y las condiciones socio-económico de la población de la parroquia San Pedro de la Bendita así como de los agricultores, productores y usuarios de la Junta de Riego se evidencia que existe salida de los pobladores hacia otros sectores con la finalidad de mejorar sus ingresos, así también otras razones de movilidad se debe a lo que determina (Ordoñez Cuenca, J., 2014) “a las diferencias en los niveles de ingreso polarizado entre el área urbana y rural, deterioro del sector

agrícola mayor eficiencia en la provisión de servicios e infraestructura básica en las áreas urbanas” (p.3).

Esto ha conllevado que ciertas fincas sean deshabitadas e improductivas debido a la salida de habitantes de la zona con la finalidad de mejorar su calidad de vida, convirtiéndose en una amenaza para la Junta de Riego San Vicente.

Tendencia al uso óptimo del agua

El agua a pesar de ser un recurso natural renovable es indispensable para el consumo humano, sin embargo ésta es escasa, es así que del total del agua que existe en el planeta, sólo el 3% es agua dulce, y de ese porcentaje, sólo el 1% está en estado líquido, el otro 2% se encuentra en estado sólido. Es la premisa principal para cuidar el agua ya que la población mundial necesita del agua para sobrevivir. Es así que actualmente el agua pasa a ser no renovable y limitado, debido al desequilibrio del ciclo hídrico, propiciado por la deforestación, sobreexplotación de los acuíferos, gestión ineficiente y contaminación (La Tienda del Ahorro del Agua, 2012).

Es así que ésta práctica lo realizan los usuarios de la Junta de manera empírica no tecnificada, información que ha sido brevemente socializada por la autoridad del agua SENAGUA, y organismos públicos.

Sin embargo la Organización de Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura en sus publicaciones destaca la Gestión del Agua en donde establece que la intensificación sostenible requiere tecnologías de irrigación más inteligentes, de

precisión, y prácticas agrícolas que utilicen enfoques ecosistémicos para conservar el agua tanto para sistema de cultivo en secano o en regadío (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, 2011). La tendencia del uso eficiente del agua en las personas a nivel mundial, nacional y el sector de investigación se consideran una **Oportunidad** para la organización.

FUERZAS POLÍTICAS, GUBERNAMENTALES Y LEGALES

El marco normativo del Ecuador referente a la gestión del agua del recurso hídrico está amparado en la Constitución del Ecuador en el Art.318. De la misma manera la Ley de Recursos Hídricos en el Art.17 establece una autoridad del agua, en el Art.32 indica sobre la gestión pública o comunitaria del agua. De la misma manera en el Art.49 establece las funciones, derechos y obligaciones de las Juntas de Riego en coordinación con los Gobiernos Autónomos Descentralizados provinciales.

Respecto al Reglamento a la Ley Orgánica de Recursos Hídricos, Usos y Aprovechamiento del Agua, en el Art. 50 se establece las relaciones de las Juntas de Riego con la Autoridad Única del Agua y el correspondiente Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial.

Por otro lado la Secretaría Nacional de Planificación en el año 2013, a través de un estudio conjunto con el MAGAP, levantó información acerca de la infraestructura de riego del país, diferenciando a cada uno de los tipos de sistema de riego entre ellos comunitarios, privados y públicos.

Transferencia de competencias de riego

El Consejo Nacional de Competencias, a través de la expedición de resolución N°008-2011, Art. 1 indica: que se transfiere las competencias de planificar, construir, operar y mantener sistema de riego y drenaje a favor de los gobiernos autónomos descentralizados provinciales del país.

Con estos breves antecedentes se puede analizar en la legislación ecuatoriana reconoce, fomenta, impulsa, apoya a las Juntas de Riego con la finalidad de hacer un buen uso del recurso hídrico en coordinación con los Gad's Provinciales.

Por lo tanto se puede considerar que la normativa existente es una *oportunidad* para la Junta de Riego San Vicente.

FUERZAS TECNOLÓGICAS

Equipos de riego

El riego es vital para los sembríos ya que necesitan de agua para vivir, y cuando el suelo no tiene la cantidad suficiente de agua, se hace necesario el riego, entendiéndose como el suministro artificial de agua a los cultivos. (Finca y Campo, 2014)

En la actualidad existen diferentes sistema de riego que se utilizan para la agricultura con el objeto de aprovechar eficientemente el agua, entre los más importantes se encuentran: riego automático, gota a gota, hidropónico para las raíces o por aspersión, e inclusive estos sistemas de riego pueden realizarse por telegestión es decir programándolo en función de las necesidades del terreno o cultivos. (Márquez, 2017)

La tecnología en equipos de riego ha ido evolucionando en beneficio de los agricultores con la finalidad de disminuir costos por uso de agua, maximizar la eficiencia de la utilización del recurso hídrico, mejorar calidad de cultivos, por lo tanto este factor externo se considera una *oportunidad* para la organización.

Tabla 14*Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)*

FACTORES EXTERNOS CLAVE	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PUNTUACIÓN PONDERADA
OPORTUNIDADES			
Programas estatales o internacionales por forestación	0,04	1	0,04
Tendencia al uso óptimo del agua	0,11	2	0,22
Legislación ecuatoriana ayuda al adecuado manejo de riego y cuencas hidrográficas	0,05	3	0,15
Tecnologías de riego	0,10	3	0,30
AMENAZAS			
Desempleo	0,07	1	0,07
Baja productividad de la zona	0,14	2	0,28
Inestabilidad de los precios	0,12	1	0,12
Deforestación y escasez del agua	0,16	1	0,16
Movilidad interna del país	0,06	1	0,06
Donación de terrenos de MALCA	0,15	3	0,45
TOTAL	1,00		1,85

Fuente: Análisis Externo Junta de Riego

Elaborado por: Edgar Ronal Salazar Rojas

La puntuación ponderada total de la Matriz EFE desarrollada en base al diagnóstico situacional de la Junta de Riego San Vicente es de **1,85** indicando que las estrategias de la organización no están ayudando efectiva y eficientemente a capitalizar las oportunidades ni evitando las amenazas externas.

Se puede resaltar que entre las oportunidades más importantes de acuerdo a la ponderación dada por el investigador es la tendencia al uso óptimo del agua y tecnologías de riego debido que los usuarios de la Junta de Riego son conscientes de

la escasez de recurso hídrico y por tal razón algunos de ellos utilizan sistema de riego para optimizar el agua y mejorar la productividad de sus cultivos.

Por otro lado también se puede destacar que existen muchos factores que amenazan a la organización entre los principales la deforestación y escasez del agua en la parroquia San Pedro de la Bendita conllevando a baja productividad de los terrenos en la zona, aunado a eso la inestabilidad de los precios en los mercados de la provincia ya que en ciertos casos existe sobreproducción y en otros casos escasez y los precios se ven influenciados por la oferta y la demanda, así como también el contrabando de productos agrícolas de la frontera norte de Perú afectan los precios de la producción nacional; seguidamente la amenaza con más impacto es la donación de terrenos de MALCA ya que afectaría directamente a los usuarios de la Junta de Riego al verse disminuido el caudal de agua.

Por tales razones es evidente que las estrategias a desarrollarse deben focalizarse en minimizar el impacto de las amenazas más latentes para la Junta de Riego y aprovechar aquellas oportunidades que tienen un efecto importante tanto para usuarios como para la organización.

ANÁLISIS INTERNO

Interpretación de encuestas dirigidas a usuarios de la Junta de Riego San Vicente PLANIFICACIÓN

1. Turnos de agua son acorde a las necesidades de riego de sembríos

Tabla 15

Distribución del agua de acuerdo a sembríos

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	27	36%
NO	47	64%
TOTAL	74	100%

Fuente: Encuesta usuarios J.R San Vicente
Elaborado por: Edgar Ronal Salazar Rojas

Al realizar la tabulación de datos se observa, el 64% de usuarios consideran que los turnos que actualmente se destinan no cumple con las expectativas debido entre las principales razones, no están acorde a los cultivos sembrados que mantienen en sus terrenos, parcelas o huertas, es decir manifiestan que no ha existido un estudio técnico en el cual se destine el agua de acuerdo a sembríos, además el turno de agua lo realizan cada 15 días, por lo tanto se les vuelve necesario la construcción de reservorios para recaudar el agua, por lo tanto se considera una ***debilidad*** para la organización.

2. Adecuadas tarifas por servicio de agua de riego

Tabla 16

Tarifas por uso de agua

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	54	73%
NO	20	27%
TOTAL	74	100%

Fuente: Encuesta usuarios J.R San Vicente
Elaborado por: Edgar Ronal Salazar Rojas

Se observa el 73% de usuarios, es decir la mayoría de encuestados manifiestan que las tarifas por utilización del recurso hídrico para el riego son adecuados e incluso

consideran que son demasiadas económicas las tarifas, valores que se cancelan anualmente, considerándose una **fortaleza**.

3. Plan operativo anual Junta de Riego San Vicente

Tabla 17

POA

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	12	16%
NO	62	84%
TOTAL	74	100%

Fuente: Encuesta usuarios J.R San Vicente

Elaborado por: Edgar Ronal Salazar Rojas

En su gran mayoría representado por el 84% de usuarios indican que la Junta de Riego San Vicente no realiza y no cuenta con un Plan Operativo de las actividades a realizarse anualmente, se podría considerar por razones de desconocimiento de estas herramientas de planificación de los directivos que han ocupado y actualmente ocupan estos cargos directivos, considerándose una **debilidad** para la Junta de Riego.

Y el 16% restante manifiestan la existencia del POA, enfatizando en este parámetro que ellos desconocen las definiciones y conceptos de planes operativos; ya que similar pregunta se realizó a los directivos y ellos confirmaron la no existencia de POA.

4. Si contesta No.

Planificación y socialización de actividades

Tabla 18

Planificación de actividades

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	60	97%
NO	2	3%
TOTAL	62	100%

Fuente: Encuesta usuarios J.R San Vicente

Elaborado por: Edgar Ronal Salazar Rojas

De aquellos usuarios que indicaron que no existen POA para la organización, casi en su totalidad es decir el 97% de usuarios manifiestan la necesidad de planificación de actividades de manera anual con la finalidad de mejorar la gestión de la Junta de Riego y a la vez mejorar los servicios prestados a los usuarios.

5. Contratación de un trabajador para la distribución de turnos de agua

Tabla 19
Contratación de trabajador

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	64	86%
NO	10	14%
TOTAL	74	100%

Fuente: Encuesta usuarios J.R San Vicente
Elaborado por: Edgar Ronal Salazar Rojas

Al habilitarse la fase II del Sistema de Riego San Vicente se vuelve necesario la contratación de un trabajador para que realice estas funciones con la finalidad de optimizar tiempo, recursos y mejorar el servicio, así lo afirma el 86% de usuarios.

6. Aplicación de medidas correctivas o sancionatorias

Tabla 20
Necesidad de imposición de medidas correctivas

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	70	95%
NO	4	5%
TOTAL	74	100%

Fuente: Encuesta usuarios J.R San Vicente
Elaborado por: Edgar Ronal Salazar Rojas

El 95% de usuarios consideran que se vuelve imprescindible contar con manuales, reglamentos o códigos de ética-conducta que regulen el comportamiento de los usuarios de la organización y al considerarse parte de la normativa interna sería de cumplimiento obligatorio y permitiría sentar precedentes para otros usuarios que procederían incorrectamente.

ORGANIZACIÓN

7. Funciones y competencias que tiene la Junta de Riego San Vicente

Tabla 21

Funciones y competencia Junta de Riego

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	36	49%
NO	38	51%
	74	100%

Fuente: Encuesta usuarios J.R San Vicente

Elaborado por: Edgar Ronal Salazar Rojas

El 51% de usuarios indican que desconocen las competencias y las funciones de la Junta de Riego debido que no ha existido socialización, y esta factor les ha dificultado realizar requerimientos y lograr mayores alcances ante las autoridades parroquiales, cantonales, etc. este factor interno se convierte en una ***debilidad*** organizacional.

Mientras que el 49% de usuarios si conocen las competencias de la organización debido principalmente que muchos de ellos han sido parte del órgano directivo de la organización durante su vida jurídica, han participado de talleres realizados por la Autoridad del Agua y por investigación propia.

8. Forma de comunicación entre el Presidente de la Junta de Riego y los usuarios

Tabla 22

Formas de comunicación directivos -usuarios

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
VERBAL	48	65%
ESCRITA	8	11%
TELEFONICA	0	0%
VERBAL Y ESCRITA	15	20%
VERBAL,ESCRITA,TELEFÓNICA	2	3%
TELEFONICA Y VERBAL	1	1%
TOTAL	74	100%

Fuente: Encuesta usuarios J.R San Vicente

Elaborado por: Edgar Ronal Salazar Rojas

El 66% de usuarios manifiestan que la forma de comunicación más utilizada por los directivos de la organización a los usuarios es la verbal y telefónica es decir las comunicaciones e invitaciones a sesiones ordinarias o extraordinarias lo hacen mayoritariamente a través de estas vías. Se puede denotar que este canal de comunicación que usa el órgano directivo de la organización no es adecuado y óptimo reflejándose en la poca asistencia a reuniones y el desconocimiento de resoluciones de la Junta de Regantes, convirtiéndose en una ***debilidad*** organizacional.

9. Instalaciones propias Junta de Riego San Vicente

Tabla 23

Instalaciones propias

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	11	15%
NO	63	85%
TOTAL	74	100%

Fuente: Encuesta usuarios J.R San Vicente

Elaborado por: Edgar Ronal Salazar Rojas

El 85% de usuarios indican que la Junta de Riego San Vicente no cuenta con instalaciones propias para la realización de reuniones, talleres, mesas de trabajo, etc, más bien hacen uso de la casa comunal o en centros educativos para desarrollar estas actividades, este factor interno se convierte en una ***debilidad*** organizacional, conllevando a la desorganización y falta de interés de los usuarios, y a la inseguridad de los archivos institucionales ya que no existe lugar alguno en donde reposen documentación institucional y de relevancia para la organización.

En esta pregunta es necesario resaltar que existe el 15% que aseguran que la organización si cuenta con instalaciones propias, esto evidencia la falta de medios

formales de comunicación, la poca o casi nula participación a reuniones y la falta de interés por el crecimiento organizacional.

DIRECCIÓN

10. Conocimiento de derechos, obligaciones y responsabilidades que tienen los usuarios del canal de riego San Vicente

Tabla 24

Derechos, obligaciones, responsabilidades de usuarios

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	56	76%
NO	18	24%
TOTAL	74	100%

Fuente: Encuesta usuarios J.R San Vicente

Elaborado por: Edgar Ronal Salazar Rojas

El 76% de usuarios indican conocer las obligaciones, responsabilidades y derechos al pertenecer a la Junta de Riego, entre las razones principales ha existido socialización por parte de la Autoridad del Agua SENAGUA, y Gobierno Provincial a través de mesas de trabajo, siendo este porcentaje representativo se considera una **fortaleza** organizacional.

11. Calificación del ambiente organizacional dentro de la Junta de Riego San Vicente

Tabla 25

Ambiente organizacional

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
EXCELENTE	0	0
MUY BUENA	16	22%
BUENA	43	58%
REGULAR	15	20%
TOTAL	74	100%

Fuente: Encuesta usuarios J.R San Vicente

Elaborado por: Edgar Ronal Salazar Rojas

El contar con un clima organizacional bueno es altamente positivo ya que está relacionado en mayor grado a la motivación que tienen los integrantes de la organización, conllevando a la colaboración, cooperación, y a la pertenencia esto se puede observar en el 80% de usuarios que así lo aseguran. Convirtiéndose en una fortaleza.

Por otro lado también es necesario analizar el 20% de usuarios que no sienten interés, tampoco identidad o pertenencia con la Junta de Riego debido entre algunas razones a liderazgos autoritarios, inadecuados canales de comunicación, ausencia de pertenencia al equipo de trabajo o actividades encomendadas.

12. Adecuado manejo de conflictos internos en la Junta de Riego

Tabla 26

Administración de conflictos internos

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	42	57%
NO	32	43%
TOTAL	74	100%

Fuente: Encuesta usuarios J.R San Vicente
Elaborado por: Edgar Ronal Salazar Rojas

En la organización el 57% de usuarios indicaron que existe adecuada gestión del conflicto a través de la resolución del problema considerando las necesidades de cada persona para negociar y llegando a acuerdos de manera justa, este factor interno se considera una fortaleza organizacional.

13. Capacitaciones recibidas gestionadas por parte de la Junta de Riego para el uso eficiente del agua o calidad de sembríos

Tabla 27

Capacitaciones a usuarios

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	14	19%
NO	60	81%
TOTAL	74	100%

Fuente: Encuesta usuarios J.R San Vicente

Elaborado por: Edgar Ronal Salazar Rojas

Es evidente que la mayoría de usuarios representado en el 81% no ha recibido capacitaciones respecto a la óptima utilización de recurso hídrico, consideran que es necesario la realización de talleres con el apoyo de autoridades u organismos del Estado, ante la escasez de agua que existe en el sector. Se considera este factor en una ***debilidad*** ante la falta de gestión ante organismos de apoyo o asistencia técnica.

CONTROL

14. Conocimiento de sanciones administrativas o pecuniarias por incumplimiento de obligaciones por parte de la Junta de Riego a los usuarios del canal de riego

Tabla 28

Existencia de sanciones

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	26	35%
NO	48	65%
TOTAL	74	100%

Fuente: Encuesta usuarios J.R San Vicente

Elaborado por: Edgar Ronal Salazar Rojas

El 60% de usuarios desconocen la existencia de manuales o reglamentos que normen las sanciones por incumplimiento o falta a sus deberes y obligaciones, es decir

actualmente no se aplica ningún tipo de sanción a usuarios más bien los directivos utilizan el acercamiento y diálogo personal con los involucrados, convirtiéndose en ***debilidad*** organizacional ya que debido a esta razón los usuarios consideran que se ha elevado el nivel de ausentismo y falta a sus obligaciones. Mientras que el 26% consideran que en administraciones anteriores si existían sanciones pecuniarias pero que no se encontraba normado en reglamento alguno.

15. Calificación de la gestión administrativa de los directivos de la Junta de Riego San Vicente

Tabla 29

Calificación a la gestión administrativa

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
EXCELENTE	0	0%
MUY BUENA	14	19%
BUENA	42	57%
REGULAR	18	24%
TOTAL	74	100%

Fuente: Encuesta usuarios J.R San Vicente
Elaborado por: Edgar Ronal Salazar Rojas

El 76% de usuarios califican entre muy buena y buena la gestión administrativa, lo consideran así ya que ha existido exigencia al Gobierno Provincial se cumpla con la II fase de la Rehabilitación del Sistema de Riego, además consideran que la forma de gestionar ante entes del estado es persistente, constante y perseverante logrando mejoras para la organización, es importante destacar este factor como una ***fortaleza*** organizacional.

Mientras que el 24% considera que falta mayor gestión referente a la asignación de turnos de manera técnica, al aprovechamiento del agua en temporada de invierno para que supla la necesidad de agua en época de verano, etc.

16. Participación en rendición de cuentas por parte de los administradores de la Junta de Riego San Vicente

Tabla 30

Rendición de cuentas

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	27	36%
NO	47	64%
TOTAL	74	100%

Fuente: Encuesta usuarios J.R San Vicente

Elaborado por: Edgar Ronal Salazar Rojas

El 64% de usuarios manifiestan que no existe un proceso formal de rendición de cuentas referente a actividades planificadas y ejecutadas más bien se enfocan en socialización de los ingresos y egresos anuales y ciertas actividades desarrolladas. Considerándose en una ***debilidad*** organizacional.

Mientras que el 36% indican que dicha socialización de información de actividades lo consideran como rendir cuentas a los usuarios y existe conformidad con dicha actividad. Sin embargo se considera como una debilidad organizacional ya que el no contar con la experticia y conocimiento necesario del proceso de rendición de cuentas lo hacen de manera errónea.

17. Conocimiento de control de las actividades planificadas

Tabla 31

Control de actividades

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	0	0%
NO	74	100%
TOTAL	74	100%

Fuente: Encuesta usuarios J.R San Vicente

Elaborado por: Edgar Ronal Salazar Rojas

Esta pregunta tiene relación con la rendición de cuentas ya que al no existir este proceso se debe a que no existe planificación ni control de actividades. Considerándose una ***debilidad*** organizacional.

18. Si responde SI, con qué frecuencia:

Análisis:

En la pregunta N°17 no existe respuesta en el parámetro Si.

19. Calificación a los avances de la II Fase del Proyecto de Rehabilitación del Sistema de Riego San Vicente, desarrollado por el Gobierno Provincial de Loja

Tabla 32

Avances de la II fase del Proyecto

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
BUEN AVANCE	4	6%
MEDIO AVANCE	46	62%
DEFICIENTE AVANCE	24	32%
TOTAL	74	100%

Fuente: Encuesta usuarios J.R San Vicente
Elaborado por: Edgar Ronal Salazar Rojas

Casi en la totalidad de encuestados es decir el 94% de usuarios aseguran no ha existido un buen avance de la segunda fase del proyecto, además en una mesa de trabajo realizada hace un mes aproximadamente ante el Prefecto de la Provincia, la Junta de Riego, usuarios y directivos no dieron por recibida la II fase del proyecto por no estar concluida al 100% la obra ni encontrarse operativa, y aún no se ven reflejados los resultados esperados como eran el aumento de caudal, y la correcta asignación de turno de agua de acuerdo a cultivos.

ASPECTOS VARIOS

20. Aspectos a mejorar de la Junta de Riego San Vicente

Tabla 33

Aspectos a mejorar Junta de Riego

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
GESTION ADMINISTRATIVA	35	47%
RENDICION DE CUENTAS	13	18%
ETICA DE USUARIOS	10	14%
MANEJO DE CONFLICTOS	16	22%
TOTAL	74	100%

Fuente: Encuesta usuarios J.R San Vicente
Elaborado por: Edgar Ronal Salazar Rojas

Los usuarios consideran que existe una buena gestión administrativa sin embargo el 47% piensan que se puede aún mejorar con la finalidad de cumplir con el objeto de su creación. Igualmente el 18% indica es necesario llevar un proceso formal para la rendición de cuentas ya que actualmente no lo hacen de manera correcta, el 14% manifiesta que se deben desarrollar manuales, reglamentos o códigos de conducta que les permita normar el comportamiento organizacional y mejorar la motivación y sentido de pertenencia, y finalmente el 22% consideran que se puede mejorar y formalizar los procesos de una eficiente administración de conflictos.

21. ¿Qué factores considera como Fortalezas de la Junta de Riego San Vicente?

Los usuarios de la Junta de Riego determinan algunas fortalezas que ayudan al desarrollo de la organización entre ellas tenemos:

- ϕ Adecuado mantenimiento del reservorio Uruzhapa
- ϕ Buen ambiente organizacional
- ϕ Usuarios abiertos al diálogo
- ϕ Buena gestión administrativa

- φ Actividades de reforestación en el reservorio
- φ Personal eficiente
- φ Adecuado manejo de conflictos

22. ¿Qué factores considera como debilidades de la Junta de Riego San Vicente?

Así mismo los usuarios de la Junta de Riego determinan también debilidades que afectan al desarrollo de la organización entre ellas tenemos:

- φ Mala distribución de turnos de agua
- φ Comportamientos antiéticos de los usuarios
- φ Falta de información a usuarios
- φ Escasas reuniones o asambleas
- φ Mala utilización del agua por parte de los usuarios

Interpretación de encuestas dirigidas a directivos de la Junta de Riego San Vicente

PLAN CON PROYECCIÓN A LARGO PLAZO

1.- Desarrollo de plan operativo anual de la Junta de Riego

Tabla 34

Plan Operativo Anual

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	1	20%
NO	4	80%
TOTAL	5	100%

Fuente: Encuesta directivos J.R San Vicente
Elaborado por: Edgar Ronal Salazar Rojas

El 80% de los directivos indican que actualmente la Junta de Riego no cuenta con una planificación de actividades de manera anual, principalmente al desconocimiento de la importancia de esta herramienta administrativa para mejorar la eficacia en la gestión organizacional, considerándose una **debilidad** para la Junta de Riego.

2.- Si contesta No pregunta 1.

Necesaria la planificación de actividades mensuales o trimestrales y socializar gestión

Tabla 35

Necesaria la Planificación Estratégica

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	4	100%
NO	0	0%
TOTAL	4	100%

Fuente: Encuesta directivos J.R San Vicente
Elaborado por: Edgar Ronal Salazar Rojas

Los directivos indican al no existir un plan operativo anual es imprescindible realizar una planificación de actividades con la finalidad de conseguir logros organizacionales.

3.- Necesaria la realización de una nueva distribución de los turnos de agua

Tabla 36

Nueva distribución de turnos de agua

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	2	40%
NO	3	60%
TOTAL	5	100%

Fuente: Encuesta directivos J.R San Vicente

Elaborado por: Edgar Ronal Salazar Rojas

El 60% de los directivos indican que la nueva distribución de turnos ya está contemplado en la II fase del Proyecto del Sistema de Riego ya que consideran que es necesario realizar cambios de los turnos de agua en función a los cultivos que posean los usuarios. De la misma manera menciona el 40% restante, haciendo referencia que en la nueva fase del Proyecto se considera el sistema de riego presurizado y por tal razón existirán cambios en los turnos de agua.

Por lo tanto es positivo para la organización debido que los directivos también palpan las necesidades de los usuarios y se encuentran alineados con los resultados que se desean alcanzar con la II fase del proyecto.

4.- Valores acordes a normativa por el uso del servicio del agua para riego

Tabla 37

Valores por servicio de agua acorde a la normativa

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	2	40%
NO	3	60%
TOTAL	5	100%

Fuente: Encuesta directivos J.R San Vicente

Elaborado por: Edgar Ronal Salazar Rojas

Se puede denotar que los criterios sobre este parámetro existen divergencias ya que el 60% indican que no están acordes a la normativa debido al desconocimiento sobre las tarifas, y atribuciones que tiene la Junta de Riego sobre estos valores, además indican que dichas tarifas no sustentan los gastos administrativos y operativos de la Junta de Regantes.

Mientras que el 40% indica que si cumple con la normativa vigente ya que la Autoridad del Agua conoce plenamente las tarifas y no habido objeción o llamado de atención por ello. Sin embargo esta pregunta permite observar que existe una debilidad organizacional al no conocer plenamente las atribuciones de la Junta y sobretodo no ha existido una revisión de tarifas por parte de los directivos. Se puede considerar como fortaleza las tarifas del servicio.

5.- Contratación de un nuevo trabajador para la distribución de turnos a los usuarios

Tabla 38

Contratación de nuevo trabajador

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	4	80%
NO	1	20%
TOTAL	5	100%

Fuente: Encuesta directivos J.R San Vicente
Elaborado por: Edgar Ronal Salazar Rojas

La mayoría de los directivos expresan que se vuelve necesario la contratación de un trabajador con la función principal de la nueva distribución de turnos que prevé la segunda fase del proyecto, sin embargo otras de las actividades encomendadas sería el control y mantenimiento del reservorio principal así como todo el sistema de riego.

6.- Necesaria la realización de aportes adicionales por parte de los usuarios para la contratación de un trabajador para la distribución de turnos

Tabla 39

Aportes adicionales para contratación de trabajador

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	5	100%
NO	0	0%
TOTAL	5	100%

Fuente: Encuesta directivos J.R San Vicente

Elaborado por: Edgar Ronal Salazar Rojas

Debido a la imperiosa necesidad de contratar un trabajador para distribución de turnos y al mismo tiempo a la precaria situación económica de la Junta de Riego los directivos señalan que se debe cobrar a los usuarios aportes adicionales para cancelar los honorarios mensuales del nuevo trabajador.

ORGANIZACIÓN

7.- Funciones de los directivos o empleados de la Junta de Riego

Tabla 40

Funciones establecidas directivos y empleados

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	3	60%
NO	2	40%
TOTAL	5	100%

Fuente: Encuesta directivos J.R San Vicente

Elaborado por: Edgar Ronal Salazar Rojas

El 60% de los directivos de la Junta de Riego manifiesta que las atribuciones de los directivos se encuentra establecidas en el Reglamento Interno de la organización, sin embargo el 40% restante indica que desconoce esto debido a la falta de socialización del reglamento tanto a directivos como a usuarios, lo que conlleva al incumplimiento

de las funciones y deficiente gestión. De tal manera el desconocimiento de la normativa se considera una **debilidad** organizacional.

8.- Instalaciones de la Junta de Riego

Tabla 41

Instalaciones propias

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	0	0%
NO	5	100%
TOTAL	5	100%

Fuente: Encuesta directivos J.R San Vicente
Elaborado por: Edgar Ronal Salazar Rojas

Es notorio en esta encuesta así como la realizada a usuarios que tanto usuarios y directivos manifiestan que la Junta de Riego San Vicente no cuenta con instalaciones propias para realizar reuniones, así como también almacenar y guardar documentos institucionales, conllevando a solicitar frecuentemente diversos lugares para llevarse a cabo las reuniones y almacenar los documentos organizacionales en la viviendas de los directivos. Por lo tanto el no contar con instalaciones propias es una **debilidad** organizacional.

9.- Si responde No en la pregunta 8.

Las mayores dificultades para no contar con instalaciones propias

Los directivos manifiestan que entre las causas principales ha sido el factor económico además la falta de gestión administrativa y el desinterés han sido las limitantes para no contar con instalaciones propias.

10.- Socialización a usuarios sus deberes y obligaciones

Tabla 42

Socialización deberes y obligaciones usuarios

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	2	40%
NO	3	60%
TOTAL	5	100%

Fuente: Encuesta directivos J.R San Vicente

Elaborado por: Edgar Ronal Salazar Rojas

La tendencia de los directivos es similar en preguntas anteriores ya que el 60% de administradores manifiestan que no se ha realizado la debida y oportuna socialización tanto de deberes como de obligaciones a los usuarios de la Junta de Riego, a causa de la apatía que existe perjudicando a la organización ya que el no tener pleno conocimiento de sus obligaciones genera conflictos y lento crecimiento organizacional. Considerándose como **debilidad** organizacional.

11.- Logros conseguidos en calidad de Junta de Riego

Los directivos consideran que el mayor logro conseguido es la planificación y construcción de la segunda fase del Proyecto de Riego San Vicente con el apoyo del Gobierno Provincial.

12.- Logros en la última gestión administrativa

La administración periodo 2018-2020 considera que los mayores logros conseguidos han sido el apoyo en la socialización a usuarios del funcionamiento de la segunda fase del proyecto a través de la empresa RIDRENSUR, apoyo en la limpieza de canales de riego para la instalación de tuberías y convertirse en veedores de la segunda fase del

proyecto y finalmente la actualización del Reglamento Interno de la Junta de Riego. Considerandos éste último como fortaleza organizacional.

DIRECCIÓN

13.- Calificación del ambiente organizacional dentro de la Junta de Riego San Vicente

Tabla 43

Ambiente organizacional

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
EXCELENTE	0	0%
MUY BUENA	2	40%
REGULAR	1	20%
MALA	2	40%
TOTAL	5	100%

Fuente: Encuesta directivos J.R San Vicente

Elaborado por: Edgar Ronal Salazar Rojas

Un buen ambiente organizacional ayuda a generar motivación en todos los integrantes de la organización conllevando a generar resultados altamente positivos para el desarrollo institucional, los resultados que se observan en la Junta de Riego San Vicente no son satisfactorios ya que el 60% de directivos indican de acuerdo a su percepción que no existe un buen ambiente organizacional debido principalmente por los conflictos generados entre usuarios, falta de colaboración y lento crecimiento organizacional. Los resultados de ésta pregunta se contraponen con los resultados obtenidos a los usuarios ya que el 80% de los usuarios manifiestan que si existe un adecuado ambiente organizacional. Por tal razón se establece como como fortaleza organizacional.

14.- Proceso de manejo de conflictos internos en la Junta de Riego

Los directivos establecen que no existe un proceso adecuado para la resolución de conflictos, además de contar con el Reglamento Interno no se ejecuta lo que establece dicha normativa. Actualmente lo que realiza es poner en conocimiento de Asamblea General para que allí se tome alguna decisión. Esto conlleva que se irrespete los derechos de los usuarios y que no se ejecute ningún mecanismo para subsanar los conflictos generados y sentar precedente a futuro. Por otro lado en la encuesta realizada a usuarios el 57% manifiestan que si existe un adecuado manejo de conflictos sin embargo levemente supera la mitad de la población encuestada por tal razón se puede considerar como *debilidad* organizacional.

15.- Desarrollo de actividades recreativas o de esparcimiento

De manera general las actividades de esparcimiento en empresas ayudan al bienestar físico y sobretodo psicológico de los empleados siendo el objetivo alcanzar la felicidad de los mismos. De acuerdo a lo que manifiestan los directivos no se ha realizado ninguna actividad recreativa o de esparcimiento, este resultado se enlaza con el mal ambiente laboral que existe actualmente en la organización.

CONTROL

16.- Aplicación de medidas sancionatoria a los usuarios por incumplimiento de sus obligaciones

Tabla 44

Medidas sancionatorias

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	0	0%
NO	5	100%
TOTAL	5	100%

Fuente: Encuesta directivos J.R San Vicente
Elaborado por: Edgar Ronal Salazar Rojas

Esta pregunta se vincula con la administración de conflictos en donde se demuestra en el 100% de directivos que a pesar de contar con Estatuto y el Reglamento Interno en donde consta las sanciones tanto a usuarios y directivos no lo ejecutan, es por ello siguen generándose conflictos causando malestar entre usuarios. Es base a ello se puede establecer como **debilidad** organizacional.

17.- Rendición de cuentas a los usuarios de la Junta de Riego

Tabla 45

Rendición de cuentas a usuarios

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	3	60%
NO	2	40%
TOTAL	5	100%

Fuente: Encuesta directivos J.R San Vicente

Elaborado por: Edgar Ronal Salazar Rojas

El 60% de directivos manifiestan que la rendición de cuentas la realizan de manera anual en Asamblea General en donde detallan las actividades ejecutadas, los ingresos y egresos generados. El 40% restante indica que aun el periodo de su administración está iniciándose. Se puede determinar una **debilidad** organizacional.

18.- Control de actividades planificadas

Tabla 46

Control de actividades planificadas

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	2	40%
NO	3	60%
TOTAL	5	100%

Fuente: Encuesta directivos J.R San Vicente

Elaborado por: Edgar Ronal Salazar Rojas

El 60% de directivos manifiestan que debido a la falta de Plan de Trabajo y a la carente planificación de actividades ha impedido realizar control de actividades. Esto evidencia claramente en una ***debilidad*** organizacional. El 40% restante genera un error en su respuesta ya que consideran que es una función en calidad de directivo.

19.- Si responde SI en la pregunta 18, con que frecuencia:

Tabla 47

Frecuencia

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MENSUAL	0	0%
SEMESTRAL	2	100%
ANUAL	0	0%
TOTAL	2	100%

Fuente: Encuesta directivos J.R San Vicente
Elaborado por: Edgar Ronal Salazar Rojas

Del 40% de los directivos que contestaron que si se realiza control de actividades manifiestan que los hacen de manera semestral, aquí se genera un error de respuesta debido que su respuesta la entienden como una obligación en calidad de directivo el realizar esta función de control.

20.- Calificación de avances de la II Fase del Proyecto de Rehabilitación del Sistema de Riego San Vicente, desarrollado por el Gobierno Provincial de Loja

Tabla 48

Avances de la Segunda Fase del Proyecto

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
BUEN AVANCE	1	20%
MEDIO AVANCE	3	60%
DEFICIENTE AVANCE	1	20%
TOTAL	5	100%

Fuente: Encuesta directivos J.R San Vicente
Elaborado por: Edgar Ronal Salazar Rojas

El 80% de directivos califican entre medio y deficiente el avance de la segunda fase del proyecto, las causas principales se encuentran la demora en los tiempos de entrega, no se encuentra en ejecución, ya que no está operativo a causa de falta de válvulas automáticas para regular turnos y tiempo de agua para cada usuario y por lo tanto aún no refleja los resultados esperados.

21.- Factores considerados como fortalezas de la Junta de Riego San Vicente

Los directivos consideran entre los puntos fuertes que mantiene la Junta de Riego son la antigüedad es decir los años de creación de la Junta de Riego, los aportes económicos extraordinarios de usuarios con el fin de apoyar en la gestión de alguna actividad, y el número de usuarios que mantienen actualmente.

22.- Factores considerados como debilidades de la Junta de Riego San Vicente

De igual manera los directivos describen sinnúmero de debilidades entre las principales tenemos:

- ϕ Falta de liderazgo sincero y justo para la organización
- ϕ Bajo nivel de ingresos económicos para la organización
- ϕ Conflictos generados en reuniones y turnos de agua
- ϕ Falta de organización, planificación, inadecuados medios de comunicación entre directivos y usuarios
- ϕ Falta de pertenencia y motivación de usuarios a la organización
- ϕ Falta de instalaciones propias
- ϕ Falta de capacitación a usuarios para mejorar sembríos

23.- Factores considerados que son oportunidades para la Junta de Riego San Vicente

Entre las oportunidades detectadas por los directivos se encuentran:

- φ La buena ubicación estratégica es decir el sector San Pedro de la Bendita y la vertiente de agua para riego
- φ La capacidad instalada de la segunda fase del proyecto
- φ El apoyo técnico, y logístico de instituciones del Estado

24.- Factores considerados que son amenazas para la Junta de Riego San Vicente

Las amenazas detectadas por los directivos se encuentran:

- φ Juicio realizado por una asociación externa con el objeto que sean ingresados a la Junta de Riego
- φ Edad de los usuarios para convertir a los terrenos altamente productivos y rentables

Tabla 49*Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)*

FACTORES INTERNOS CLAVE	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PUNTUACIÓN PONDERADA
FORTALEZAS			
Tarifas económicas del servicio de agua de riego	0,03	3	0,09
Conocimiento de derechos, obligaciones, responsabilidades de los usuarios	0,04	4	0,16
Buen clima organizacional	0,05	4	0,20
Buena gestión administrativa	0,08	4	0,32
Adecuado mantenimiento de reservorio	0,01	3	0,03
Usuarios proactivos y abiertos al diálogo	0,01	3	0,03
Contar con Estatuto y Reglamento Interno actualizado	0,06	4	0,24
DEBILIDADES			
Inadecuada distribución de turnos de agua	0,11	1	0,11
Inexistencia de POA	0,10	1	0,10
Desconocimiento de funciones y competencia de Junta de Riego por parte de usuarios	0,02	2	0,04
Inadecuada canales de comunicación entre directivos-usuarios	0,01	2	0,02
No cuentan con instalaciones propias la Junta de Riego	0,02	2	0,04
Ausencia de capacitaciones gestionadas por la Junta de Riego	0,01	2	0,02
Inadecuado proceso de rendición de cuentas	0,09	1	0,09
Inexistencia de control de actividades	0,09	1	0,09
Comportamiento antiéticos de usuarios	0,07	1	0,07
Escasas reuniones o asambleas	0,01	2	0,02
Mala utilización del agua por parte de algunos usuarios	0,07	1	0,07
Inadecuado administración de conflictos	0,06	1	0,06
No se aplica medidas sancionatorias de acuerdo a la normativa	0,06	1	0,06
TOTAL	1,00		1,86

Fuente: Análisis Interno

Elaborado por: Edgar Ronal Salazar Rojas

La puntuación ponderada total de la Matriz EFI desarrollada en base al diagnóstico situacional interno de la Junta de Riego San Vicente es de **1,86** indicando que la organización posee grandes debilidades internas, es decir no tiene una posición interna fuerte.

Se puede resaltar que entre las debilidades más importantes se encuentra la inadecuada distribución de turnos de agua a esto se le suma la mala utilización del recurso hídrico que dan algunos usuarios y el desconocimiento y falta de aplicación de la normativa que regularice estos comportamientos poco éticos conllevan a resultados poco alentadores para la organización. De igual manera una debilidad importante se considera la inexistencia de un plan operativo anual en el cual se planifique actividades y se realice un seguimiento de las mismas con el objeto de lograr el crecimiento organizacional y satisfacción del usuario.

Por otro lado entre las fortalezas más importantes se encuentra la buena gestión administrativa ante organismos del estado, la existencia de Estatuto Social y reglamento interno, normativa interna que ayuda a mejorar la gestión de la Junta, de igual manera el buen clima organizacional, el conocimiento de derechos, obligaciones de los usuarios estos son factores positivos para la Junta de Riego ya que permitiría ejecutar estrategias que permitan maximizar las fortalezas y eliminar las debilidades que atañen y opacan el crecimiento organizacional.

FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS PARA FORTALECIMIENTO ADMINISTRATIVO, ORGÁNICO Y FINANCIERO DE LA JUNTA DE RIEGO SAN VICENTE

MATRIZ FODA (FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES, AMENAZAS)

Tabla 50

Matriz FODA

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
F.1	Tarifas económicas del servicio de agua de riego	D.1 Inadecuada distribución de turnos de agua
F.2	Conocimiento de derechos, obligaciones, responsabilidades de los usuarios	D.2 Inexistencia de POA
F.3	Buen clima organizacional	D.3 Desconocimiento de funciones y competencia de Junta de Riego por parte de usuarios
F.4	Buena gestión administrativa	D.4 Inadecuada canales de comunicación entre directivos-usuarios
F.5	Adecuado mantenimiento de reservorio	D.5 No cuentan con instalaciones propias la Junta de Riego
F.6	Usuarios proactivos y abiertos al diálogo	D.6 Ausencia de capacitaciones gestionadas por la Junta de Riego
F.7	Contar con Estatuto y Reglamento Interno	D.7 Inadecuado proceso de rendición de cuentas
		D.8 Inexistencia de control de actividades
		D.9 Comportamiento antiéticos de usuarios
		D.10 Escasas reuniones o asambleas
		D.11 Mala utilización del agua por parte de algunos usuarios

D.12 Inadecuado administración de conflictos

D.13 No se aplica medidas sancionatorias de acuerdo a la normativa

OPORTUNIDADES

- O.1 Programas estatales o internacionales por forestación
- O.2 Tendencia al uso óptimo del agua
- O.3 Legislación ecuatoriana ayuda al adecuado manejo de riego y cuencas hidrográficas
- O.4 Tecnologías de riego

ESTRATEGIAS FO

- 1.- Gestionar a entidades del Estado la participación a programas de forestación en calidad de Junta de Riego para la cuenca hidrográfica San Vicente y poder aumentar caudal de agua (F1, F4, F7, O1)
- 2.- Incentivar a usuarios a través de capacitaciones y talleres la mejora de productividad de suelos y buen uso de agua (F3, O2)
- 3.- Desarrollar semestralmente mingas de mantenimiento y limpieza a reservorio Uruzhapa de manera conjunta usuarios y directivos (F2, F5, O3)

ESTRATEGIAS DO

- 1.- Realizar gestión y ejercer presión ante el Gobierno Provincial empresa RIDRENSUR para que se opere la segunda fase del proyecto (D9, D11, O2, O3)
 - 2.- Desarrollar Plan Operativo Anual para la organización con indicadores de evaluación (D2, D7, D8, O3)
 - 3.- Desarrollar talleres con usuarios para socializar las funciones, responsabilidad tanto de usuarios y directivos, competencias de la organización y sanciones que contempla el Reglamento Interno y Estatuto (D3, D13, O3)
 - 4.- Solicitar a entes públicos tales como MAGAP, RIDRENSUR, SENAGUA, el apoyo en capacitaciones técnicas para mejorar el rendimiento de suelo, mejores prácticas agrícolas, mejorar rendimiento productivo (D6, O2, O3, O4)
 - 5.- Gestionar ante el GAD Parroquial una oficina de atención y sala de reuniones permanentes para mejorar el servicio a usuario y resguardo de documentos organizacionales (D5, O3)
 - 6.- Informar a usuarios frecuentemente de los avances del Proyecto y demás actividades desarrolladas (D7, D10, O3)
 - 7.- Aplicar criterios técnicos que permita solicitar a usuarios aportes adicionales para la contratación de un trabajador para distribución de turnos (canalero) (D1, D9, D11, O2, O3)
 - 8.- Desarrollar proceso de reclutamiento, selección y contratación de canalero y fijar remuneración (D9, D11, O3)
-

-
- 9.- Desarrollar flujogramas de procesos para administración de conflictos (D12, D13, O3)
 - 10.- Formalizar canales de comunicación a través de oficios o memorandos y archivar cronológicamente (D4, O3)
 - 11.- A los directivos utilizar la normativa interna Estatuto y Reglamento interno vigente para la aplicación de sanciones para usuarios con comportamientos antiéticos (D9, D11, D13, O3)
-

AMENAZAS

- A.1 Desempleo
- A.2 Baja productividad de la zona
- A.3 Inestabilidad de los precios
- A.4 Deforestación y escasez del agua
- A.5 Movilidad interna del país
- A.6 Donación de terrenos de MALCA

ESTRATEGIAS FA

- 1.-Gestionar al Gobierno Provincial la continuidad de la tercera fase del proyecto de sistema de riego mejorando notablemente la productividad de la zona (F4, F5, F6, A1, A2, A5)
- 2.- Apoyar a la planificación, mantenimiento y ejecución de la tercera fase del proyecto (F3, A4)
- 3.- Gestionar defensa legal ante juicio externo que impida se afecte intereses de los usuarios de la Junta de Riego (F4, F7, A6)
- 4.- Gestionar ante la empresa pública RIDRENSUR la impermeabilización del reservorio El Guato, para optimizar el uso eficiente del agua (F4, F5, A4)

ESTRATEGIAS DA

- 1.-Concientizar a usuarios y propietarios de terrenos los beneficios de mejorar la productividad de la zona de San Pedro de la Bendita con el apoyo de los integrantes y contribuir a la soberanía alimentaria de la parroquia y cantón (D9, D10, A1, A2, A5)
 - 2.- Solicitar apoyo al GAD Parroquial o Cantonal para que se impulsen ferias inclusivas agrícolas (D3, A1, A3, A5)
 - 3.- Realizar distribución técnica del agua en función a la producción de cultivos de los usuarios (D1, D11, A1, A2, A5)
-

Fuente: Análisis Externo e Interno

Elaborado por: Edgar Ronal Salazar Rojas

Tabla 51*Clasificación de estrategias*

N^o	Código	Tipo de estrategia	Estrategia
1	(F1, F4, F7, O1)	INTEGRACIÓN	1.- Gestionar a entidades del Estado la participación a programas de forestación en calidad de Junta de Riego para la cuenca hidrográfica San Vicente y poder aumentar caudal de agua
	(D3, D13, O3)		2.- Desarrollar talleres con usuarios para socializar las funciones, responsabilidad tanto de usuarios y directivos, competencias de la organización y sanciones que contempla el Reglamento Interno y Estatuto
	(D5,O3)		3.- Gestionar ante el GAD Parroquial una oficina de atención y sala de reuniones permanentes para mejorar el servicio a usuario y resguardo de documentos organizacionales
	(D7, D10, O3)		4.- Informar a usuarios frecuentemente de los avances del Proyecto y demás actividades desarrolladas
	(D12, D13, O3)		5.- Desarrollar flujogramas de procesos para administración de conflictos
	(D4, O3)		6.- Formalizar canales de comunicación a través de oficios o memorandos y archivar cronológicamente
	(D9, D11, D13, O3)		7.- A los directivos utilizar la normativa interna Estatuto y Reglamento interno vigente para la aplicación de sanciones para usuarios con comportamientos antiéticos
2	(F3, O2)	INTENSIVAS	8.- Incentivar a usuarios a través de capacitaciones y talleres la mejora de productividad de suelos y buen uso de agua
	(F2, F5, O3)		9.- Desarrollar semestralmente mingas de mantenimiento y limpieza a reservorio Uruzhapa de manera conjunta usuarios y directivos
	(D9, D11, O2, O3)		10.- Realizar gestión y ejercer presión ante el Gobierno Provincial empresa RIDRENSUR para que se opere la segunda fase del proyecto
	(D2, D7,D8,O3)		11.- Desarrollar Plan Operativo Anual para la organización con indicadores de evaluación
	(D6, O2, O3, O4)		12.- Solicitar a entes públicos tales como MAGAP, RIDRENSUR, SENAGUA, el apoyo en capacitaciones técnicas para mejorar el rendimiento de suelo, mejores prácticas agrícolas, mejorar rendimiento productivo
	(D1, D9, D11, O2, O3)		13.- Aplicar criterios técnicos que permita solicitar a usuarios aportes adicionales para la contratación de un trabajador para distribución de turnos (canalero)
	(D9, D11, O3)		14.- Desarrollar proceso de reclutamiento, selección y contratación de canalero y fijar remuneración
	(F4, F5, F6, A1, A2, A5)		15.-Gestionar al Gobierno Provincial la continuidad de la tercera fase del proyecto de sistema de riego mejorando notablemente la productividad de la zona
	(F3, A4)		16.- Apoyar a la planificación, mantenimiento y ejecución de la tercera fase del proyecto

	(F4, F5, A4)		17.- Gestionar ante la empresa pública RIDRENSUR la impermeabilización del reservorio El Guato, para optimizar el uso eficiente del agua
3	(F4, F7, A6)	DEFENSIVAS	18.- Gestionar defensa legal ante juicio externo que impida se afecte intereses de los usuarios de la Junta de Riego
	(D9, D10, A1, A2, A5)		19.-Concientizar a usuarios y propietarios de terrenos los beneficios de mejorar la productividad de la zona de San Pedro de la Bendita con el apoyo de los integrantes y contribuir a la soberanía alimentaria de la parroquia y cantón)
	(D3, A1, A3, A5)		20.- Solicitar apoyo al GAD Parroquial o Cantonal para que se impulsen ferias inclusivas agrícolas
	(D1, D11, A1, A2, A5)		21.- Realizar distribución técnica del agua en función a la producción de cultivos de los usuarios

Fuente: Matriz FODA

Elaborado por: Edgar Ronal Salazar Rojas

ETAPA DE DECISIÓN DE ESTRATEGIAS

Tabla 52

Matriz Cuantitativa de Planificación Estratégica (MCPE) Estrategias de Integración

		ESTRATEGIAS DE INTEGRACION				
		ESTRATEGIA ALTERNATIVA 1		ESTRATEGIA ALTERNATIVA 2		
		1.- Gestionar a entidades del Estado la participación a programas de forestación en calidad de Junta de Riego para la cuenca hidrográfica San Vicente y poder aumentar caudal de agua		2.- Desarrollar talleres con usuarios para socializar las funciones, responsabilidad tanto de usuarios y directivos, competencias de la organización y sanciones que contempla el Reglamento Interno y Estatuto		
FACTORES CLAVE		PONDERACIÓN	PA Puntaje de Atractivo	CA Calificación de Atractivo	PA Puntaje de Atractivo	CA Calificación de Atractivo
FACTORES EXTERNOS CLAVE						
O.1	Programas estatales o internacionales por forestación	0,04	4	0,16	2	0,08
O.2	Tendencia al uso óptimo del agua	0,11	4	0,44	2	0,22

O.3	Legislación ecuatoriana ayuda al adecuado manejo de riego y cuencas hidrográficas	0,05	4	0,2	3	0,15
O.4	Tecnologías de riego	0,1	-	-	-	-
A.1	Desempleo	0,07	-	-	-	-
A.2	Baja productividad de la zona	0,14	3	0,42	1	0,14
A.3	Inestabilidad de los precios	0,12	-	-	-	-
A.4	Deforestación y escasez del agua	0,16	4	0,64	2	0,32
A.5	Movilidad interna del país	0,06	-	-	-	-
A.6	Donación de terrenos de MALCA	0,15	-	-	-	-
SUBTOTAL		1		1,86		0,91
FACTORES INTERNOS CLAVE						
F.1	Tarifas económicas del servicio de agua de riego	0,03	-	-	-	-
F.2	Conocimiento de derechos, obligaciones, responsabilidades de los usuarios	0,04	4	0,16	4	0,16
F.3	Buen clima organizacional	0,05	3	0,15	4	0,2
F.4	Buena gestión administrativa	0,08	4	0,32	3	0,24
F.5	Adecuado mantenimiento de reservorio	0,01	4	0,04	3	0,03
F.6	Usuarios proactivos y abiertos al diálogo	0,01	4	0,04	4	0,04
F.7	Contar con Estatuto y Reglamento Interno actualizado	0,06	3	0,18	4	0,24

D.1	Inadecuada distribución de turnos de agua	0,11	2	0,22	3	0,33
D.2	Inexistencia de POA	0,1	-	-	-	-
D.3	Desconocimiento de funciones y competencia de Junta de Riego por parte de usuarios	0,02	4	0,08	4	0,08
D.4	Inadecuada canales de comunicación entre directivos-usuarios	0,01	-	-	-	-
D.5	No cuentan con instalaciones propias la Junta de Riego	0,02	-	-	-	-
D.6	Ausencia de capacitaciones gestionadas por la Junta de Riego	0,01	-	-	-	-
D.7	Inadecuado proceso de rendición de cuentas	0,09	2	0,18	2	0,18
D.8	Inexistencia de control de actividades	0,09	-	-	-	-
D.9	Comportamiento antiéticos de usuarios	0,07	-	-	-	-
D.10	Escasas reuniones o asambleas	0,01	2	0,02	2	0,02
D.11	Mala utilización del agua por parte de algunos usuarios	0,07	2	0,14	4	0,28
D.12	Inadecuado administración de conflictos	0,06	-	-	-	-
D.13	No se aplica medidas sancionatorias de acuerdo a la normativa	0,06	-	-	-	-
SUBTOTAL		1		1,53		1,8
TOTAL				<u>3,39</u>		<u>2,71</u>

Fuente: Matriz FODA

Elaborado por: Edgar Ronal Salazar Rojas

Tabla 53

Matriz Cuantitativa de Planificación Estratégica (MCPE) Estrategias de Integración

ESTRATEGIA DEINTEGRACION												
		ESTRATEGIA ALTERNATIVA 3		ESTRATEGIA ALTERNATIVA 4		ESTRATEGIA ALTERNATIVA 5		ESTRATEGIA ALTERNATIVA 6		ESTRATEGIA ALTERNATIVA 7		
		3.- Gestionar ante el GAD Parroquial una oficina de atención y sala de reuniones permanentes para mejorar el servicio a usuario y resguardo de documentos organizacionales		4.- Informar a usuarios frecuentemente de los avances del Proyecto y demás actividades desarrolladas		5.- Desarrollar flujogramas de procesos para administración de conflictos		6.- Formalizar canales de comunicación a través de oficios o memorandos y archivar cronológicamente		7.- A los directivos utilizar la normativa interna Estatuto y Reglamento interno vigente para la aplicación de sanciones para usuarios con comportamientos antiéticos		
FACTORES CLAVE	POND.	PA Ptj. Atractiv.	CA Calif. Atractiv.	PA Ptj. Atractiv.	CA Calif. Atractiv.	PA Ptj. Atractiv.	CA Calif. Atractiv.	PA Ptj. Atractiv.	CA Calif. Atractiv.	PA Ptj. Atractiv.	CA Calif. Atractiv.	
FACTORES EXTERNOS CLAVE												
0.1	Programas estatales o internacionales por forestación	0,04	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
0.2	Tendencia al uso óptimo del agua	0,11	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
0.3	Legislación ecuatoriana ayuda al adecuado manejo de riego y cuencas hidrográficas	0,05	4	0,2	1	0,05	1	0,05	1	0,05	4	0,2
0.4	Tecnologías de riego	0,1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
A.1	Desempleo	0,07	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

A.2	Baja productividad de la zona	0,14	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
A.3	Inestabilidad de los precios	0,12	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
A.4	Deforestación y escasez del agua	0,16	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
A.5	Movilidad interna del país	0,06	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
A.6	Donación de terrenos de MALCA	0,15	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
SUBTOTAL		1		0,2		0,05		0,05		0,05		0,2
FACTORES INTERNOS CLAVE												
F.1	Tarifas económicas del servicio de agua de riego	0,03	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
F.2	Conocimiento de derechos, obligaciones, responsabilidades de los usuarios	0,04	3	0,12	4	0,16	3	0,12	3	0,12	4	0,16
F.3	Buen clima organizacional	0,05	4	0,2	4	0,2	2	0,1	4	0,2	4	0,2
F.4	Buena gestión administrativa	0,08	4	0,32	3	0,24	3	0,24	3	0,24	4	0,32
F.5	Adecuado mantenimiento de reservorio	0,01	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
F.6	Usuarios proactivos y abiertos al diálogo	0,01	4	0,04	4	0,04	2	0,02	4	0,04	4	0,04
F.7	Contar con Estatuto y Reglamento Interno actualizado	0,06	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
D.1	Inadecuada distribución de turnos de agua	0,11	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
D.2	Inexistencia de POA	0,1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

D.3	Desconocimiento de funciones y competencia de Junta de Riego por parte de usuarios	0,02	4	0,08	4	0,08	3	0,06	2	0,04	2	0,04
D.4	Inadecuada canales de comunicación entre directivos-usuarios	0,01	4	0,04	4	0,04	1	0,01	4	0,04	3	0,03
D.5	No cuentan con instalaciones propias la Junta de Riego	0,02	4	0,08	3	0,06	1	0,02	1	0,02	1	0,02
D.6	Ausencia de capacitaciones gestionadas por la Junta de Riego	0,01	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
D.7	Inadecuado proceso de rendición de cuentas	0,09	3	0,27	4	0,36	1	0,09	3	0,27	2	0,18
D.8	Inexistencia de control de actividades	0,09	1	0,09	4	0,36	4	0,36	1	0,09	4	0,36
D.9	Comportamiento antiéticos de usuarios	0,07	1	0,07	1	0,07	4	0,28	3	0,21	4	0,28
D.10	Escasas reuniones o asambleas	0,01	4	0,04	3	0,03	1	0,01	4	0,04	1	0,01
D.11	Mala utilización del agua por parte de algunos usuarios	0,07	1	0,07	1	0,07	3	0,21	2	0,14	4	0,28
D.12	Inadecuado administración de conflictos	0,06	2	0,12	1	0,06	4	0,24	3	0,18	4	0,24
D.13	No se aplica medidas sancionatorias de acuerdo a la normativa	0,06	1	0,06	1	0,06	3	0,18	2	0,12	4	0,24
SUBTOTAL		1		1,6		1,83		1,94		1,75		2,4
TOTAL				1,80		1,88		1,99		1,80		<u>2,60</u>

Fuente: Matriz FODA

Elaborado por: Edgar Ronal Salazar Rojas

Tabla 54

Matriz Cuantitativa de Planificación Estratégica (MCPE) Estrategias de Intensivas

		ESTRATEGIA INTENSIVAS										
		ESTRATEGIA ALTERNATIVA 1		ESTRATEGIA ALTERNATIVA 2		ESTRATEGIA ALTERNATIVA 3		ESTRATEGIA ALTERNATIVA 4		ESTRATEGIA ALTERNATIVA 5		
		Incentivar a usuarios a través de capacitaciones y talleres la mejora de productividad de suelos y buen uso de agua	Desarrollar semestralmente mingas de mantenimiento y limpieza a reservorio Uruzhapa de manera conjunta usuarios y directivos	Realizar gestión y ejercer presión ante el Gobierno Provincial empresa RIDRENSUR para que se opere la segunda fase del proyecto	Desarrollar Plan Operativo Anual para la organización con indicadores de evaluación	Solicitar a entes públicos tales como MAGAP, RIDRENSUR, SENAGUA, el apoyo en capacitaciones técnicas para mejorar el rendimiento de suelo, mejores prácticas agrícolas, mejorar rendimiento productivo						
FACTORES CLAVE		PONDERACIÓN N	PA Ptje. Atractiv	CA Calif. Atractiv	PA Ptje. Atractiv	CA Calif. Atractiv	PA Ptje. Atractiv	CA Calif. Atractiv	PA Ptje. Atractiv	CA Calif. Atractiv	PA Ptje. Atractiv	CA Calif. Atractiv
FACTORES EXTERNOS CLAVE			.	.	.	v	.	v	.	v	.	v
O.1	Programas estatales o internacionales por forestación	0,04	2	0,08	1	0,04	1	0,04	4	0,16	4	0,16
O.2	Tendencia al uso óptimo del agua	0,11	2	0,22	3	0,33	3	0,33	4	0,44	4	0,44

O.3	Legislación ecuatoriana ayuda al adecuado manejo de riego y cuencas hidrográficas	0,05	1	0,05	3	0,15	4	0,2	4	0,2	2	0,1
O.4	Tecnologías de riego	0,10	2	0,2	1	0,1	4	0,4	3	0,3	3	0,3
A.1	Desempleo	0,07	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
A.2	Baja productividad de la zona	0,14	1	0,14	1	0,14	4	0,56	1	0,14	4	0,56
A.3	Inestabilidad de los precios	0,12	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
A.4	Deforestación y escasez del agua	0,16	2	0,32	1	0,16	3	0,48	3	0,48	3	0,48
A.5	Movilidad interna del país	0,06	1	0,06	1	0,06	3	0,18	1	0,06	2	0,12
A.6	Donación de terrenos de MALCA	0,15	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	SUBTOTAL	1		1,07		0,98		2,19		1,78		2,16
FACTORES INTERNOS CLAVE												
F.1	Tarifas económicas del servicio de agua de riego	0,03	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
F.2	Conocimiento de derechos, obligaciones, responsabilidades de los usuarios	0,04	1	0,04	2	0,08	1	0,04	3	0,12	2	0,08
F.3	Buen clima organizacional	0,05	2	0,1	1	0,05	2	0,1	4	0,2	3	0,15
F.4	Buena gestión administrativa	0,08	3	0,24	4	0,32	4	0,32	4	0,32	4	0,32
F.5	Adecuado mantenimiento de reservorio	0,01	1	0,01	4	0,04	1	0,01	1	0,01	1	0,01
F.6	Usuarios proactivos y abiertos al diálogo	0,01	2	0,02	3	0,03	2	0,02	4	0,04	3	0,03
F.7	Contar con Estatuto y Reglamento Interno Actualizado	0,06	2	0,12	2	0,12	3	0,18	4	0,24	2	0,12

D.1	Inadecuada distribución de turnos de agua	0,11	2	0,22	2	0,22	4	0,44	2	0,22	1	0,11
D.2	Inexistencia de POA	0,10	2	0,2	3	0,3	2	0,2	4	0,4	3	0,3
D.3	Desconocimiento de funciones y competencia de Junta de Riego por parte de usuarios	0,02	1	0,02	3	0,06	4	0,08	4	0,08	3	0,06
D.4	Inadecuada canales de comunicación entre directivos-usuarios	0,01	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
D.5	No cuentan con instalaciones propias la Junta de Riego	0,02	1	0,02	1	0,02	2	0,04	2	0,04	1	0,02
D.6	Ausencia de capacitaciones gestionadas por la Junta de Riego	0,01	4	0,04	1	0,01	1	0,01	4	0,04	4	0,04
D.7	Inadecuado proceso de rendición de cuentas	0,09	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
D.8	Inexistencia de control de actividades	0,09	1	0,09	1	0,09	1	0,09	4	0,36	1	0,09
D.9	Comportamiento antiéticos de usuarios	0,07	2	0,14	1	0,07	2	0,14	2	0,14	2	0,14
D.10	Escasas reuniones o asambleas	0,01	2	0,02	2	0,02	1	0,01	3	0,03	3	0,03
D.11	Mala utilización del agua por parte de algunos usuarios	0,07	2	0,14	1	0,07	3	0,21	1	0,07	3	0,21
D.12	Inadecuado administración de conflictos	0,06	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
D.13	No se aplica medidas sancionatorias de acuerdo a la normativa	0,06	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
SUBTOTAL		1		1,42		1,5		1,89		2,31		1,71
TOTAL				2,49		2,48		4,08		4,09		3,87

Fuente: Matriz FODA

Elaborado por: Edgar Ronal Salazar Rojas

Tabla 55

Matriz Cuantitativa de Planificación Estratégica (MCPE) Estrategias de Intensivas

		ESTRATEGIA INTENSIVAS										
		ESTRATEGIA ALTERNATIVA 6		ESTRATEGIA ALTERNATIVA 7		ESTRATEGIA ALTERNATIVA 8		ESTRATEGIA ALTERNATIVA 9		ESTRATEGIA ALTERNATIVA 10		
		Aplicar criterios técnicos que permita solicitar a usuarios aportes adicionales para la contratación de un trabajador para distribución de turnos (canalero)		Desarrollar proceso de reclutamiento, selección y contratación de canalero y fijar remuneración		Gestionar al Gobierno Provincial la continuidad de la tercera fase del proyecto de sistema de riego mejorando notablemente la productividad de la zona		Apoyar a la planificación, mantenimiento y ejecución de la tercera fase del proyecto		Gestionar ante la empresa pública RIDRENSUR la impermeabilización del reservorio El Guato, para optimizar el uso eficiente del agua		
FACTORES CLAVE	POND.	PA Ptje. Atractiv.	CA Calif. Atractiv.	PA Ptje. Atractiv.	CA Calif. Atractiv.	PA Ptje. Atractiv.	CA Calif. Atractiv.	PA Ptje. Atractiv.	CA Calif. Atractiv.	PA Ptje. Atractiv.	CA Calif. Atractiv.	
FACTORES EXTERNOS CLAVE												
O.1	Programas estatales o internacionales por forestación	0,04	1	0,04	1	0,04	2	0,08	3	0,12	2	0,08
O.2	Tendencia al uso óptimo del agua	0,11	4	0,44	1	0,11	4	0,44	3	0,33	4	0,44
O.3	Legislación ecuatoriana ayuda al adecuado manejo de riego y cuencas hidrográficas	0,05	3	0,15	1	0,05	3	0,15	2	0,1	4	0,20
O.4	Tecnologías de riego	0,10	2	0,2	1	0,1	4	0,4	2	0,2	3	0,30
A.1	Desempleo	0,07	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

A.2	Baja productividad de la zona	0,14	3	0,42	1	0,14	4	0,56	1	0,14	3	0,42
A.3	Inestabilidad de los precios	0,12	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
A.4	Deforestación y escasez del agua	0,16	2	0,32	1	0,16	2	0,32	1	0,16	4	0,64
A.5	Movilidad interna del país	0,06	1	0,06	1	0,06	2	0,12	1	0,06	1	0,06
A.6	Donación de terrenos de MALCA	0,15	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
SUBTOTAL		1		1,63		0,66		2,07		1,11		2,14
FACTORES INTERNOS CLAVE												
F.1	Tarifas económicas del servicio de agua de riego	0,03	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
F.2	Conocimiento de derechos, obligaciones, responsabilidades de los usuarios	0,04	4	0,16	1	0,04	1	0,04	1	0,04	2	0,08
F.3	Buen clima organizacional	0,05	4	0,2	2	0,10	3	0,15	2	0,1	2	0,10
F.4	Buena gestión administrativa	0,08	4	0,32	3	0,24	4	0,32	3	0,24	4	0,32
F.5	Adecuado mantenimiento de reservorio	0,01	2	0,02	1	0,01	2	0,02	1	0,01	4	0,04
F.6	Usuarios proactivos y abiertos al diálogo	0,01	4	0,04	1	0,01	3	0,03	4	0,04	4	0,04
F.7	Contar con Estatuto y Reglamento Interno Actualizado	0,06	3	0,18	3	0,18	3	0,18	1	0,06	3	0,18
D.1	Inadecuada distribución de turnos de agua	0,11	4	0,44	4	0,44	4	0,44	1	0,11	1	0,11
D.2	Inexistencia de POA	0,10	2	0,2	2	0,2	1	0,1	1	0,1	3	0,3
D.3	Desconocimiento de funciones y competencia de Junta de Riego por parte de usuarios	0,02	3	0,06	2	0,04	3	0,06	1	0,02	4	0,08

D.4	Inadecuada canales de comunicación entre directivos-usuarios	0,01	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
D.5	No cuentan con instalaciones propias la Junta de Riego	0,02	1	0,02	1	0,02	1	0,02	1	0,02	1	0,02
D.6	Ausencia de capacitaciones gestionadas por la Junta de Riego	0,01	1	0,01	1	0,01	2	0,02	1	0,01	1	0,01
D.7	Inadecuado proceso de rendición de cuentas	0,09	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
D.8	Inexistencia de control de actividades	0,09	3	0,27	1	0,09	1	0,09	3	0,27	2	0,18
D.9	Comportamiento antiéticos de usuarios	0,07	4	0,28	2	0,14	3	0,21	1	0,07	1	0,07
D.10	Escasas reuniones o asambleas	0,01	1	0,01	1	0,01	3	0,03	3	0,03	1	0,01
D.11	Mala utilización del agua por parte de algunos usuarios	0,07	4	0,28	1	0,07	4	0,28	2	0,14	1	0,07
D.12	Inadecuado administración de conflictos	0,06	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
D.13	No se aplica medidas sancionatorias de acuerdo a la normativa	0,06	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
SUBTOTAL		1		2,49		1,6		1,99		1,26		1,61
TOTAL				<u>4,12</u>		<u>2,26</u>		<u>4,06</u>		<u>2,37</u>		<u>3,75</u>

Fuente: Matriz FODA

Elaborado por: Edgar Ronal Salazar Rojas

Tabla 56

Matriz Cuantitativa de Planificación Estratégica (MCPE) Estrategias Defensivas

		ESTRATEGIA DEFENSIVAS								
		ESTRATEGIA ALTERNATIVA 1		ESTRATEGIA ALTERNATIVA 2		ESTRATEGIA ALTERNATIVA 3		ESTRATEGIA ALTERNATIVA 4		
		Gestionar defensa legal ante juicio externo que impida se afecte intereses de los usuarios de la Junta de Riego		Concientizar a usuarios y propietarios de terrenos los beneficios de mejorar la productividad de la zona de San Pedro de la Bendita con el apoyo de los integrantes y contribuir a la soberanía alimentaria de la parroquia y cantón)		Solicitar apoyo al GAD Parroquial o Cantonal para que se impulsen ferias inclusivas agrícolas		Realizar distribución técnica del agua en función a la producción de cultivos de los usuarios		
FACTORES CLAVE	POND.	PA Ptje. Atractiv	CA Calif. Atractiv	PA Ptje. Atractiv	CA Calif. Atractiv	PA Ptje. Atractiv	CA Calif. Atractiv	PA Ptje. Atractiv	CA Calif. Atractiv	
FACTORES EXTERNOS CLAVE										
0.1	Programas estatales o internacionales por forestación	0,04	-	-	-	-	-	-	-	
0.2	Tendencia al uso óptimo del agua	0,11	1	0,11	1	0,11	1	0,11	4	0,44
0.3	Legislación ecuatoriana ayuda al adecuado manejo de riego y cuencas hidrográficas	0,05	4	0,20	1	0,05	4	0,20	4	0,20

O.4	Tecnologías de riego	0,10	-	-	-	-	-	-	-	-
A.1	Desempleo	0,07	-	-	-	-	-	-	-	-
A.2	Baja productividad de la zona	0,14	1	0,14	2	0,28	3	0,42	4	0,56
A.3	Inestabilidad de los precios	0,12	-	-	-	-	-	-	-	-
A.4	Deforestación y escasez del agua	0,16	2	0,32	2	0,32	1	0,16	4	0,64
A.5	Movilidad interna del país	0,06	1	0,06	2	0,12	3	0,18	4	0,24
A.6	Donación de terrenos de MALCA	0,15	4	0,60	2	0,30	1	0,15	1	0,15
SUBTOTAL		1		1,43		1,18		1,22		2,23
FACTORES INTERNOS CLAVE										
F.1	Tarifas económicas del servicio de agua de riego	0,03	3	0,09	1	0,03	1	0,03	4	0,12
F.2	Conocimiento de derechos, obligaciones, responsabilidades de los usuarios	0,04	3	0,12	3	0,12	4	0,16	4	0,16
F.3	Buen clima organizacional	0,05	4	0,2	1	0,05	4	0,20	4	0,20
F.4	Buena gestión administrativa	0,08	4	0,32	1	0,08	4	0,32	4	0,32
F.5	Adecuado mantenimiento de reservorio	0,01	-	-	-	-	-	-	-	-
F.6	Usuarios proactivos y abiertos al diálogo	0,01	2	0,02	3	0,03	4	0,04	4	0,04
F.7	Contar con Estatuto y Reglamento Interno Actualizado	0,06	4	0,24	1	0,06	2	0,12	3	0,18
D.1	Inadecuada distribución de turnos de agua	0,11	1	0,11	2	0,22	2	0,22	4	0,44
D.2	Inexistencia de POA	0,10	2	0,20	1	0,10	4	0,40	3	0,30

D.3	Desconocimiento de funciones y competencia de Junta de Riego por parte de usuarios	0,02	-	-	-	-	-	-	-	-
D.4	Inadecuada canales de comunicación entre directivos-usuarios	0,01	-	-	-	-	-	-	-	-
D.5	No cuentan con instalaciones propias la Junta de Riego	0,02	-	-	-	-	-	-	-	-
D.6	Ausencia de capacitaciones gestionadas por la Junta de Riego	0,01	-	-	-	-	-	-	-	-
D.7	Inadecuado proceso de rendición de cuentas	0,09	-	-	-	-	-	-	-	-
D.8	Inexistencia de control de actividades	0,09	1	0,09	1	0,09	1	0,09	3	0,27
D.9	Comportamiento antiéticos de usuarios	0,07	1	0,07	2	0,14	1	0,07	4	0,28
D.10	Escasas reuniones o asambleas	0,01	1	0,01	3	0,03	3	0,03	1	0,01
D.11	Mala utilización del agua por parte de algunos usuarios	0,07	1	0,07	2	0,14	2	0,14	4	0,28
D.12	Inadecuado administración de conflictos	0,06	-	-	-	-	-	-	-	-
D.13	No se aplica medidas sancionatorias de acuerdo a la normativa	0,06	-	-	-	-	-	-	-	-
SUBTOTAL		1		1,54		1,09		1,82		2,60
TOTAL				<u>2,97</u>		<u>2,27</u>		<u>3,04</u>		<u>4,83</u>

Fuente: Matriz FODA
Elaborado por: Edgar Ronal Salazar Rojas

Tabla 57*Matriz Jerarquización de Estrategias*

N°	ESTRATEGIA	CALIFICACIÓN DEL ATRACTIVO
1	Realizar distribución técnica del agua en función a la producción de cultivos de los usuarios	4,83
2	Aplicar criterios técnicos que permita solicitar a usuarios aportes adicionales para la contratación de un trabajador para distribución de turnos (canalero)	4,12
3	Desarrollar Plan Operativo Anual para la organización con indicadores de evaluación	4,09
4	Realizar gestión y ejercer presión ante el Gobierno Provincial empresa RIDRENSUR para que se opere la segunda fase del proyecto	4,08
5	Gestionar al Gobierno Provincial la continuidad de la tercera fase del proyecto de sistema de riego mejorando notablemente la productividad de la zona	4,06
6	Solicitar a entes públicos tales como MAGAP, RIDRENSUR, SENAGUA, el apoyo en capacitaciones técnicas para mejorar el rendimiento de suelo, mejores prácticas agrícolas, mejorar rendimiento productivo	3,87
7	Gestionar ante la empresa pública RIDRENSUR la impermeabilización del reservorio El Guato, para optimizar el uso eficiente del agua	3,75
8	Gestionar a entidades del Estado la participación a programas de forestación en calidad de Junta de Riego para la cuenca hidrográfica San Vicente y poder aumentar caudal de agua	3,39
9	Solicitar apoyo al GAD Parroquial o Cantonal para que se impulsen ferias inclusivas agrícolas	3,04
10	Gestionar defensa legal ante juicio externo que impida se afecte intereses de los usuarios de la Junta de Riego	2,97
11	Desarrollar talleres con usuarios para socializar las funciones, responsabilidad tanto de usuarios y directivos, competencias de la organización y sanciones que contempla el Reglamento Interno y Estatuto	2,71
12	A los directivos utilizar la normativa interna Estatuto y Reglamento interno vigente para la aplicación de sanciones para usuarios con comportamientos antiéticos	2,60

Fuente: Matriz Cuantitativa de Planificación Estratégica

Elaborado por: Edgar Ronal Salazar Rojas

PLANTEAMIENTO DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS PARA LA JUNTA DE RIEGO SAN VICENTE

Objetivo N°1

Mejorar la productividad de la zona y contribuir a la soberanía alimentaria de la parroquia San Pedro de la Bendita y del cantón Catamayo

Descripción del objetivo

La Junta de Riego San Vicente al ser veedores del proyecto de riego deberá ejercer presión ante la prefectura de la provincia con la finalidad de conseguir la operatividad de la segunda fase y desarrollo de la tercera fase, para que los usuarios logren mejorar la productividad de sus terrenos y cultivos ayudando a mejorar las condiciones socioeconómicas y mejorar la calidad de vida de usuarios y garantizando el derecho humano de la provisión de alimentos sanos, nutritivos y suficientes para la población.

Descripción de estrategias

Para el cumplimiento del objetivo estratégico N°1 es necesario realizar las siguientes estrategias:

φ **Realizar gestión y ejercer presión ante el Gobierno Provincial empresa RIDRENSUR para que se opere la segunda fase del proyecto**

Actualmente la segunda fase del proyecto de riego San Vicente ha sido entregada a la Junta de Riego a través de Asamblea de usuarios en el mes de Enero del 2019, sin embargo existe inconformidad por parte de los mismo debido que la segunda fase del proyecto no se encuentra operativo debido entre las principales razones por la falta de válvulas para regular turnos de agua, es por ello que aún no está en funcionamiento, en base los usuarios que son los veedores del proyecto a través de los directivos de la Junta de Riego deben ejercer presión ante las autoridades del Gobierno Provincial de Loja a través de reuniones de trabajo en la Prefectura de la provincia.

ϕ **Gestionar al Gobierno Provincial la continuidad de la tercera fase del proyecto de sistema de riego mejorando notablemente la productividad de la zona**

El Gobierno Provincial tiene contemplado una tercera fase del proyecto en el cual consta el riego presurizado, por ello se vuelve imprescindible para los regantes se planifique, organice y ejecute la tercera fase para conseguir ventajas agronómicas tales como la fertilización se hace a través de red hidráulica, la compactación del suelo es mínima, así mismo ventajas económicas por ejemplo evita el crecimiento de maleza, no erosiona el suelo, etc. Es por ello que una vez ejecutada la segunda fase del proyecto de manera continua se realicen asamblea de usuarios conjuntamente con prefectura de la provincia para llegar a compromisos y acuerdos entre las partes intervinientes que permita desarrollar la tercera fase del proyecto.

ϕ **Solicitar a entes públicos tales como MAGAP, RIDRENSUR, SENAGUA, el apoyo en capacitaciones técnicas para mejorar el rendimiento de suelo, mejores prácticas agrícolas, mejorar rendimiento productivo**

Es una necesidad latente para los usuarios del sistema de riego a más del recurso hídrico, la capacitación continua referente en temas primordiales para su actividad económica tales como técnicas para mejorar rendimiento de cultivos, de tierra, optimización de agua, mejores prácticas agrícolas, es decir capacitaciones que les permita mejorar su actividad productiva y mejorar sus condiciones de vida y potenciar sus habilidades y desarrollo personal de directivos trabajadores y regantes.

ϕ **Solicitar apoyo al GAD Parroquial o Cantonal para que se impulsen ferias inclusivas agrícolas**

Las ferias inclusivas se dinamizaron con la Ley de Economía Popular y Solidaria, es así que la Junta de Riego deberá gestionar el apoyo del GAD Parroquial San Pedro de la Bendita o GAD Cantonal Catamayo, ya que permitirá el desarrollo local y mejorar las condiciones socioeconómicas de los usuarios y población en general.

Las actividades que empleará la Junta de Riego para aplicar las estrategias antes mencionadas serán:

Tabla 58*Plan objetivo N°1*

Estrategia	Actividad	Responsable	Tiempo	Plazo Máximo	Resultados	Indicadores
Realizar gestión y ejercer presión ante el Gobierno Provincial empresa RIDRENSUR para que se opere la segunda fase del proyecto	Reunión de trabajo con Prefectura de Loja para ejercer presión para la operatividad de la segunda fase del proyecto de riego.	Presidente de Junta de Riego Directiva de la Junta de Riego	Cada quince días	Durante el primer año	Operatividad de la segunda fase del proyecto	Aumento de capacidad del sistema de riego Rehabilitación y mejora de la línea de aducción y redes de distribución principales y secundarias del sistema de riego
Gestionar al Gobierno Provincial la continuidad de la tercera fase del proyecto de sistema de riego mejorando notablemente la	Asamblea de usuarios conjuntamente con Prefecto de la Provincia y presentación de oficio firmado por	Presidente de Junta de Riego Usuarios	Semestral	Durante dos años	Lograr la ejecución de la tercera fase del proyecto	Convenio firmado III fase del proyecto Riego presurizado

productividad de la zona	directiva y usuarios.										
Solicitar a entes públicos tales como MAGAP, RIDRENSUR, SENAGUA, el apoyo en capacitaciones técnicas para mejorar el rendimiento de suelo, mejores prácticas agrícolas, mejorar rendimiento productivo	Desarrollar plan anual de capacitación en temas: -Optimización del uso de agua -Sistema para riego -Productividad de los cultivos, etc.	plan de Riego	Presidente de Junta de Riego	Cuatrimestr almente	Durante cinco años	Mejora de productividad en la zona Mejores cultivos y sembríos Buen uso del agua de riego Participación activa de los regantes	de	Número de alianzas estratégicas formadas			
	Contratar elaboración de refrigerio a usuarios y capacitadores	la de a y	Tesorera	Cuatrimestr almente	Durante cinco años	Mejora de ambiente organizacional	de	Pago de factura de compra			

Solicitar apoyo al GAD Parroquial o Cantonal para que se impulsen ferias inclusivas agrícolas	Mantener reuniones con Presidente Parroquial o Alcalde del cantón para	Presidente Junta de Riego	Quincenal	Durante cinco años	Mejora de condiciones socioeconómicas de los usuarios y población en general	de	Convenio firmado con GAD parroquial o cantonal
	encaminar esfuerzos para el desarrollo de ferias inclusivas quincenales en San Pedro de la Bendita o cantón Catamayo					Imagen organizacional reconocida	
	Contratación de banner con nombre y logo de la Junta de Riego	Tesorera	Una sola vez	Durante primer año	Mejora de imagen organizacional	de	Factura de compra

Fuente: Matriz Jerarquización de Estrategias

Elaborado por: Edgar Ronal Salazar Rojas

Objetivo N°2

Desarrollar proceso de distribución y control de agua para optimizar el recurso hídrico

Descripción del objetivo

La Junta de Riego San Vicente en apoyo con el Gobierno Provincial deberá lograr la administración óptima del recurso hídrico para que los usuarios en compromiso con la colectividad contribuyan a la agricultura familiar y campesina.

Descripción de estrategias

Para el cumplimiento del objetivo estratégico N°2 es necesario realizar las siguientes estrategias:

φ **Realizar distribución técnica del agua en función a la producción de cultivos de los usuarios**

Para realizar una adecuada distribución de agua para riego, los usuarios han sido previamente informados que el recurso hídrico se basará en función al inventario de los cultivos que mantienen en sus terrenos y de aquellos cultivos que desean sembrar, por tal razón la Junta de Riego desarrolló una ficha de intención de siembra y aceptada por cada uno de los usuarios, que servirá para la realización de la ficha de distribución de agua para riego.

Para realizar una correcta distribución de agua la Junta de Riego debe desarrollar un estudio que determine los metros cúbicos de agua empleados para los diferentes cultivos que constan en la ficha de intención de siembra, solo de esta manera podrán optimizar el uso del agua, y en caso de incumplimiento a la ficha de compromiso de intención de siembra se deberán aplicar normativa interna.

φ **Aplicar criterios técnicos que permita solicitar a usuarios aportes adicionales para la contratación de un trabajador para distribución de turnos (canalero)**

La directiva de la Junta de Riego con la finalidad de controlar, registrar los tiempos - usos de agua y mantenimiento de redes de riego, deberá contratar un canalero que realice tales funciones, en función a la remuneración más beneficios de ley será cancelada de manera mensual al trabajador se solicitará los aportes a los usuarios.

φ **Gestionar ante la empresa pública RIDRENSUR la impermeabilización del reservorio El Guato, para optimizar el uso eficiente del agua.**

En la segunda fase del proyecto el Gobierno Provincial contempló la impermeabilización del reservorio Uruzhapa sin embargo no se consideró realizar la misma actividad en el reservorio denominado El Guato conllevando a existir fugas de agua y absorción de humedad y por consiguiente a disminuir cantidad de agua recolectada, por ello es necesario realizar dicha actividad también al reservorio El Guato, a través de la gestión de la directiva de la Junta de Riego a la empresa pública RIDRENSUR.

Tabla 59*Plan objetivo N°2*

Estrategia	Actividad	Respons.	Tiempo	Plazo máximo	Resultados	Indicadores
Realizar distribución técnica del agua en función a la producción de cultivos de los usuarios	Estudio e investigación de utilización de metros cúbicos por cultivo de acuerdo a la ficha de intención de siembra por cada usuario.	Presidente Junta de Riego	Una vez al año	Durante el primer año	Datos específicos de recurso hídrico por cultivo	Inventario de cultivos con metros cúbicos de agua a utilizarse
	Realización de ficha técnica de distribución de agua por tipo de cultivo	Presidente Junta de Riego	Una vez al año	Durante el primer año	Ficha técnica elaborada	Aumento de la disponibilidad del agua
	Difusión y socialización de distribución de recurso hídrico a regantes	Directiva de J.R	Una vez al año	Durante el primer año	Distribución adecuada de recurso hídrico a usuarios Usuarios debidamente informados	Aumento de usuarios involucrados en las acciones de la Junta de riego

	Implementar un sistema de seguimiento y evaluación de la eficiencia del riego con el apoyo técnico de Senagua y Gobierno Provincial	Presidente J.R	Una vez al año	Durante el primer año	Buen funcionamiento de la operatividad del sistema	Registro de control, seguimiento y cumplimiento de turnos, horarios y buen uso del agua
Aplicar criterios técnicos que permita solicitar a usuarios aportes adicionales para la contratación de un trabajador para distribución de turnos (canalero)	Fijar remuneración mensual (sueldo básico unificado) más décimo tercer y cuarto sueldo, vacaciones, aporte patronal al seguro social. El valor total dividir a 74 usuarios para que realicen un aporte anual	Directiva Junta de Riego	Una vez al año	Durante los cinco años	Adecuado registro de tiempos de agua de riego	Contrato firmado entre empleado y Junta de Riego

	Realizar proceso de reclutamiento y selección de personas para la actividad de canalero. Entre los requisitos a cumplir: Sexo: Masculino Lugar de residencia: San Pedro de la Bendita Edad: 25 a 40 años Nacionalidad: ecuatoriano Buen record policial, Referencias, Horario rotativo, Hoja de vida actualizada	Presidente J.R	-	Cada vez que se lo requiera	Usuarios satisfechos con la distribución de agua y mantenimiento de redes hidráulicas
Gestionar ante la empresa pública RIDRENSUR la impermeabilización del reservorio El Guato, para optimizar el uso eficiente del agua	Realización de oficio firmado por directiva y usuarios y envío a Prefectura de Loja para gestionar la impermeabilización del reservorio utilizando geomembrana para evitar fugas de recurso hídrico.	Directiva Junta de Riego	De manera mensual hasta conseguir la impermeabilización	Durante el primer año	Aumento de agua de riego recolectada y evitar filtración de agua Convenio firmado con empresa pública de riego

Fuente: Matriz Jerarquización de Estrategia
Elaborado por: Edgar Ronal Salazar Rojas

Objetivo N°3

Fortalecer de manera organizativa, administrativa y operativa a la Junta de Riego para la administración del sistema de riego

Descripción del objetivo

La Junta de Riego tratará de cumplir con el tercer objetivo de componente social de la segunda fase del proyecto, en el cual indica: “*Fortalecer a la Junta de Riego para la administración, operación y mantenimiento del sistema de riego*”, que al constar como objetivo del proyecto no se cumplió con éxito en su totalidad, por tal razón es necesario a cuenta propia de los directivos y regantes fortalecerse para asumir la cogestión y gestión del sistema de riego y drenaje de manera sostenible y eficiente; ayudando a mejorar la capacidad de proporcionar servicios eficaces que respondan las necesidades y expectativas de los usuarios.

Descripción de estrategias

Para el cumplimiento del objetivo estratégico N°3 es necesario realizar las siguientes estrategias:

φ **Desarrollar Plan Operativo Anual para la organización con indicadores de evaluación**

La Junta de Riego para mejorar la gestión y cogestión del sistema de riego es vital que realice su trabajo sustentado en sistema de planificación (a corto, mediano y largo plazo), seguimiento y evaluación. Para ello es necesario desarrollar una planificación estratégica y consecuentemente realizar el plan operativo anual para ejecutar las actividades administrativas, operativas y financieras que permitirán aplicar las estrategias y alcanzar los objetivos estratégicos de la Junta de Riego.

Dentro de las actividades financieras se pretende mejorar el manejo contable a través de un sistema contable en hojas de cálculo y con las respectivas conciliaciones bancarias.

En las actividades administrativas se desea mejorar el control, rendición de cuentas, con el desarrollo de manual de rendición de cuentas y control de cumplimiento de actividades del POA, e indicadores de gestión mejorando notablemente la comunicación entre directivos y usuarios. Y finalmente gestionar ante el GAD Parroquial San Pedro de la Bendita una oficina estable para resguardo de archivos y asambleas con usuarios.

ϕ **Gestionar defensa legal ante juicio externo que impida se afecte intereses de los usuarios de la Junta de Riego**

Actualmente la Junta de Riego se encuentra en litigio presentado por personas adjudicatarias de terrenos donados por MALCA Ingenio Azucarero a habitantes del sector y que posteriormente fueron vendidos. La parte ofendida reclama derecho y aprovechamiento del uso del agua, han logrado ser ingresados en calidad de beneficiarios del recurso hídrico, sin embargo desean sea aumentado el caudal de agua en desmedro de los intereses de los 74 usuarios que constan en el padrón de usuarios de la Junta de Riego San Vicente. Es por ello que la parte ofendida han presentado una acción de protección ante la Corte Nacional de Justicia, en base a ello es necesario la Junta de Riego gestione la defensa a través del pago de honorarios profesionales a profesional de derecho para evitar que disminuya el caudal de agua a los 74 usuarios actuales de las quebradas del sector.

ϕ **Desarrollar talleres con usuarios para socializar las funciones, responsabilidad tanto de usuarios y directivos, competencias de la organización y sanciones que contempla el Reglamento Interno y Estatuto**

Se pretende con la presente estrategia dinamizar el funcionamiento de la estructura administrativa y organizativa de la Junta de Riego, a través de la socialización de derechos, obligaciones de usuarios, funciones de directivos y

las competencias de la Junta, así como también las sanciones que estipula el Estatuto y Reglamento Interno.

φ **A los directivos utilizar la normativa interna Estatuto y Reglamento interno vigente para la aplicación de sanciones para usuarios con comportamientos antiéticos**

La Junta de Riego deberá realizar procedimiento para la administración adecuada de conflictos a través de flujogramas de procesos para aplicar medidas sancionatorias a usuarios que falten a sus obligaciones. Posteriormente deberán socializar dichos procedimientos a través de asambleas a los usuarios para que tengan pleno conocimiento de lo que pudiera suceder por mal proceder de los usuarios. Sin duda ayudará a mejorar conflictos que están latentes en los usuarios y generando malestar en el ambiente organizacional.

Tabla 60

Plan objetivo N°3

Estrategia	Actividad	Responsable	Tiempo	Plazo Máximo	Resultados	Indicadores
Desarrollar Plan Operativo Anual para la organización con indicadores de evaluación	Sistema de planificación, seguimiento y evaluación (Planificación estratégica) con el apoyo de estudiante egresado de Administración Pública de la Universidad Nacional de Loja	Directiva J.R	Planificación : una vez al año Seguimiento : mensual Evaluación: Anual	Durante los cinco años	Mayor involucramiento de los usuarios y directivos en la gestión de la organización Liderazgo reconocido de la Junta de regantes	POA indicadores de evaluación Reconocimiento organizacional en la población
	Desarrollar registro contable y cuadros de ingresos y gastos en hojas de cálculo Excel con el apoyo técnico del GAD Parroquial	Presidente J. R	7 días	Durante el primer año	Mejora del registro contable	Satisfacción en rendición de cuentas a usuarios
	Desarrollar manual de rendición de cuentas y control de actividades con	Presidente J. R	30 días	Durante el primer año	Mayor involucramiento de los usuarios y	Satisfacción en rendición de cuentas a usuarios

	el apoyo técnico del GAD Parroquial					directivos en la gestión de la organización Comunicación fluida entre actores Usuarios debidamente informados	Normativa interna nueva elaborada
	Solicitar al GAD Parroquial San Pedro de la Bendita oficina estable para resguardo de archivos y reuniones de trabajo.	Presidente J. R	30 días		Durante el primer año	Mejor imagen organizacional	Reconocimiento organizacional en la población
Gestionar defensa legal ante juicio externo que impida se afecte intereses de los usuarios de la Junta de Riego	Recurrir en la contratación de profesional en derecho bajo contrato de servicios profesionales a través de pago factura.	Presidente J. R	El tiempo que amerite la defensa		Durante el primer año	Defensa legal ante juicio interpuesto generando en los usuarios bienestar y seguridad	Contrato suscrito entre J.R y profesional de jurisprudencia
Desarrollar talleres con usuarios para	Invitar a usuarios y directivos a reuniones de trabajo para la	Presidente J. R	Semestral		Durante el primer año	Usuarios debidamente informados	Numero de reuniones de trabajo

socializar las funciones, responsabilidades tanto de usuarios y directivos, competencias de la organización y sanciones que contempla el Reglamento Interno y Estatuto	socialización de funciones, responsabilidades, sanciones y competencias de la organización, con la aplicación de herramientas didácticas.						Porcentaje de usuarios informados
	Contratar la elaboración de refrigerio a usuarios	Tesorera	Semestral	Durante el primer año	Mejora de ambiente organizacional	Factura de compra	
A los directivos utilizar la normativa interna Estatuto y Reglamento interno vigente para la aplicación de sanciones para usuarios con comportamientos antiéticos	Desarrollar flujogramas de procesos con el apoyo de estudiante egresado en Administración Pública U.N.L para aplicación de medidas sancionatorias	Presidente J.R	7 días	Durante el primer año	Mejora de ambiente organizacional	Porcentaje de usuarios informados	Calificación de ambiente organizacional
	Socializar a usuarios a través de asamblea	Directiva J.R	1 día	Durante el primer año			

Fuente: Matriz Jerarquización de Estrategias

Elaborado por: Edgar Ronal Salazar Rojas

Objetivo N°4

Realizar de manera coordinada con las instancias de competencia acciones enfocadas a la conservación y protección del área de aporte hídrico para el sistema de riego

Descripción del objetivo

Con el presente objetivo se alcanzará conservar y proteger la cuenca hidrográfica del sector y aumentar el caudal de agua para los beneficiarios de riego.

Descripción de estrategias

Para el cumplimiento del objetivo estratégico N°4 es necesario realizar las siguientes estrategias:

φ Gestionar a entidades del Estado la participación a programas de forestación en calidad de Junta de Riego para la cuenca hidrográfica San Vicente y poder aumentar caudal de agua

Se gestionará convenios o acuerdos de cooperación para participar en programas de forestación del Estado, trabajando conjuntamente a través de alianzas estratégicas con GAD locales, Ministerio del Ambiente, SENAGUA, Gobierno Provincial y comunidad.

Tabla 61*Plan objetivo N°4*

Estrategia	Actividad	Respons.	Tiempo	Plazo Máximo	Resultados	Indicadores
Gestionar a entidades del Estado la participación de programas forestación en calidad de Junta de Riego para la cuenca hidrográfica San Vicente y poder aumentar caudal de agua	Realizar alianzas estratégicas y convenios de cooperación para reforestación de la zona donde se encuentran las cuencas hidrográficas	Directiva J.R	30 días	Durante los cinco años	Conservación y protección de cuenca hidrográfica Aumento de caudal de agua	Número de convenios de cooperación conseguidos

Fuente: Matriz Jerarquización de Estrategias

Elaborado por: Edgar Ronal Salazar Rojas

PLAN OPERATIVO ANUAL

Tabla 62

Plan Operativo Anual Junta de Riego San Vicente

OBJETIVO ESTRATÉGICO N°1: Mejorar la productividad de la zona y contribuir a la soberanía alimentaria de la parroquia San Pedro de la Bendita y del Cantón Catamayo						
ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	META	INDICADOR	RECURSOS	PRESUPUESTO ANUAL	RESPONSABLE
Realizar gestión y ejercer presión ante el Gobierno Provincial empresa RIDRENSUR para que se opere la segunda fase del proyecto	Reunión de trabajo con Gobierno Provincial de Loja para ejercer presión para la operatividad de la segunda fase del proyecto de riego.	Hasta el 30 de Noviembre del 2019 (4 veces c/15 días)	Aumento de capacidad del sistema de riego	Humanos Económicos	Transporte: y viáticos: \$60,00	Presidente Junta de Riego
			Rehabilitación y mejora de la línea de aducción y redes de distribución principales y secundarias del sistema de riego			Directiva de la Junta de Riego

Gestionar al Gobierno Provincial la continuidad de la tercera fase del proyecto de sistema de riego mejorando notablemente la productividad de la zona	Asamblea de usuarios conjuntamente con Prefecto de la Provincia y presentación de oficio firmado por directiva y usuarios	Hasta el 30 de junio de 2020 (Cuatro reuniones)	Convenio firmado III fase del proyecto	Humanos Económicos	Transporte: y viáticos: \$60,00	Presidente Junta de Riego
Solicitar a entes públicos tales como MAGAP, RIDRENSUR, SENAGUA, el apoyo en capacitaciones técnicas para mejorar el rendimiento de suelo, mejores prácticas agrícolas, mejorar rendimiento productivo	Desarrollar plan anual de capacitación en temas: -Optimización del uso de agua -Sistema para riego -Productividad de los cultivos, etc.	Semestral -Hasta el 31 de diciembre de 2019 (Una reunion semestral) -Hasta el 30 de abril de 2020 (Una reunión semestral)	Número de alianzas estratégicas formadas	Humanos Económicos	Transporte y viáticos: \$30,00	Presidente Junta de Riego
	Contratar la elaboración de refrigerio a usuarios y capacitadores	Semestral -Hasta el 31 de diciembre de 2019 (Una reunion semestral) -Hasta el 30 de abril de 2020 (Una reunión semestral)	Pago de factura de compra	Humanos Económicos	\$228,00	Tesorera

Solicitar apoyo al GAD Parroquial o Cantonal para que se impulsen ferias inclusivas agrícolas	Mantener reuniones con Presidente GAD Parroquial o Alcalde del cantón para encaminar esfuerzos para el desarrollo de ferias inclusivas semanales en San Pedro de la Bendita o cantón Catamayo	Hasta el 31 de diciembre de 2019 (dos reuniones)	Convenio firmado con GAD parroquial o cantonal	Humanos Económicos	-	Presidente Junta de Riego
	Contratación de banner (letrero ilustrativo) con nombre y logo de la Junta de Riego	Hasta el 31 de diciembre de 2019	Pago de factura de compra	Humanos Económicos	\$80,00	Tesorera
SUBTOTAL						\$458,00

Fuente: Plan Objetivo N°1

Elaborado por: Edgar Ronal Salazar Rojas

Tabla 63*Plan Operativo Anual Junta de Riego San Vicente*

OBJETIVO ESTRATÉGICO N°2: Desarrollar proceso de distribución y control de agua para optimizar el recurso hídrico						
ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	META	INDICADOR	RECURSOS	PRESUPUESTO ANUAL	RESPONSABLE
Realizar distribución técnica del agua en función a la producción de cultivos de los usuarios	Estudio e investigación de utilización de metros cúbicos por cultivo de acuerdo a la ficha de intención de siembra por cada usuario.	Hasta el 31 de octubre de 2019	Inventario de cultivos con metros cúbicos de agua a utilizarse	Humanos	-	Presidente Junta de Riego
	Realización de ficha técnica de distribución de agua por tipo de cultivo	Hasta el 30 de noviembre de 2019	Aumento de la disponibilidad del agua	Humanos	-	Presidente Junta de Riego
	Difusión y socialización de distribución de recurso hídrico a regantes	Hasta el 30 de noviembre de 2019	Aumento de usuarios involucrados en las acciones de la Junta de riego	Humanos	-	Directiva de J.R
	Implementar un sistema de seguimiento y evaluación de la eficiencia del riego con apoyo técnico de Senagua y Ridrensur	Hasta el 31 de enero de 2020	Registro de control, seguimiento y cumplimiento de turnos, horarios y buen uso del agua	Humanos y económicos	\$100,00	Presidente Junta de Riego

Aplicar criterios técnicos que permita solicitar a usuarios aportes adicionales para la contratación de un trabajador para distribución de turnos (canalero)	Fijar remuneración mensual (sueldo básico unificado) más décimo tercer y cuarto sueldo, vacaciones, aporte patronal al seguro social. El valor total dividir a 74 usuarios para que realicen un aporte anual	Hasta el 30 de noviembre de 2019	Contrato firmado entre empleado y Junta de Riego	Humanos	6043,17	Directiva Junta de Riego
	Realizar proceso de reclutamiento y selección de personas para la actividad de canalero. Entre los requisitos a cumplir: Sexo: Masculino Lugar de residencia: San Pedro de la Bendita Edad: 25 a 40 años Nacionalidad: ecuatoriano Buen record policial Referencias Horario rotativo Hoja de vida actualizada	Hasta el 15 de diciembre de 2019		Humanos	-	Presidente Junta de Riego

Gestionar ante la empresa pública RIDRENSUR la impermeabilización del reservorio El Guato, para optimizar el uso eficiente del agua	Realización de oficio firmado por directiva y usuarios y envío a Gobierno Provincial de Loja para gestionar la impermeabilización del reservorio utilizando ge membrana para evitar fugas de recurso hídrico.	Hasta el 31 de mayo de 2020 4 veces	Convenio firmado con empresa pública de riego	Humanos y económicos	Transporte: y viáticos por reunión: \$60,00	Directiva Junta de Riego
SUBTOTAL					\$6.203,17	

Fuente: Plan Objetivo N°2

Elaborado por: Edgar Ronal Salazar Rojas

Tabla 64

Plan Operativo Anual Junta de Riego San Vicente

OBJETIVO ESTRATÉGICO N°3: Fortalecer de manera organizativa, administrativa y operativa a la Junta de Riego para la administración del sistema de riego						
ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	META	INDICADOR	RECURSOS	PRESUPUESTO ANUAL	RESPONSABLE
Desarrollar Plan Operativo Anual para la organización con indicadores de evaluación	Sistema de planificación, seguimiento y evaluación (Planificación estratégica) con el apoyo de estudiante egresado de Administración Pública de la Universidad Nacional de Loja	Hasta el 15 de septiembre de 2019	POA indicadores de evaluación	Humanos	-	Directiva J.R
	Entrega por parte de estudiante egresado de la Planificación estratégica a usuarios y directivos en Asamblea General	Hasta el 30 de septiembre de 2019	Reconocimiento organizacional en la población	Humanos	-	Directiva J.R
	Desarrollar registro contable y cuadros de ingresos y gastos en hojas de cálculo Excel con el apoyo técnico del GAD Parroquial	Hasta el 31 de diciembre de 2019	Satisfacción en rendición de cuentas a usuarios	Humanos	-	Presidente J. R
	Desarrollar manual de rendición de cuentas y control de actividades con el apoyo técnico del GAD Parroquial	Hasta el 31 de enero de 2020	Satisfacción en rendición de cuentas a usuarios	Humanos y económicos	Impresión y anillado: \$10,00	Presidente J. R
			Normativa interna nueva elaborada			

	Solicitar al GAD Parroquial San Pedro de la Bendita oficina estable para resguardo de archivos y reuniones de trabajo.	Hasta el 31 de julio de 2020	Reconocimiento organizacional en la población	Humanos y económicos	Adecuación de oficina: \$1000,00	Presidente J. R
Gestionar defensa legal ante juicio externo que impida se afecte intereses de los usuarios de la Junta de Riego	Recurrir en la contratación de profesional en derecho bajo contrato de servicios profesionales a través de pago factura	Hasta el 31 de octubre de 2019	Contrato suscrito entre J.R y profesional de jurisprudencia	Humanos y económicos	\$350	Presidente J. R
Desarrollar talleres con usuarios para socializar las funciones, responsabilidades tanto de usuarios y directivos, competencias de la organización y sanciones que contempla el Reglamento Interno y Estatuto	Invitar a usuarios y directivos a reuniones de trabajo para la socialización de funciones, responsabilidades, sanciones y competencias de la organización, con la aplicación de herramientas didácticas.	Hasta el 31 de agosto de 2020 2 veces	Numero de reuniones de trabajo Porcentaje de usuarios informados	Humanos	-	Presidente J. R
	Contratar la elaboración de refrigerio a usuarios	Hasta el 31 de agosto de 2020	Pago de factura de compra	Humanos y económicos	\$148,00	Tesorera
A los directivos utilizar la normativa interna Estatuto y Reglamento interno vigente para la aplicación de sanciones para usuarios con comportamientos antiéticos	Desarrollar flujogramas de procesos con el apoyo de estudiante egresado Administración Pública U.N.L para aplicación de medidas sancionatorias	Hasta el 15 de septiembre de 2019	Porcentaje de usuarios informados	Humanos	-	Presidente J. R
	Socializar a usuarios a través de asambleas	Hasta el 31 de agosto de 2020 2 veces	Calificación de ambiente organizacional	Humanos	-	Directiva J.R
SUBTOTAL					1508,00	

Fuente: Plan Objetivo N°3

Elaborado por: Edgar Ronal Salazar Rojas

Tabla 65*Plan Operativo Anual Junta de Riego San Vicente*

OBJETIVO ESTRATÉGICO N°4: Realizar de manera coordinada con las instancias de competencia acciones enfocadas a la conservación y protección del área de aporte hídrico para el sistema de riego						
ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	META	INDICADOR	RECURSOS	PRESUPUESTO ANUAL	RESPONSABLE
Gestionar a entidades del Estado la participación a programas de forestación en calidad de Junta de Riego para la cuenca hidrográfica San Vicente y poder aumentar caudal de agua	Realizar alianzas estratégicas y convenios de cooperación para reforestación de la zona donde se encuentran las cuencas hidrográficas	Hasta el 30 de septiembre de 2020 (tres veces)	Número de convenios de cooperación conseguidos	Humanos y económicos	Transporte: y viáticos por reunión: \$45,00	Directiva J.R
SUBTOTAL					45,00	
TOTAL POA ANUAL					8214,17	

Fuente: Plan Objetivo N°4

Elaborado por: Edgar Ronal Salazar Rojas



UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA
FACULTAD JURÍDICA, SOCIAL Y ADMINISTRATIVA
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

**INFORME A JUNTA DE RIEGO SAN VICENTE DE LA
PARROQUIA SAN PEDRO DE LA BENDITA CANTÓN
CATAMAYO**

AUTOR:

Edgar Ronal Salazar Rojas

DIRECTORA:

Ing. Dlia Auristela Gutiérrez, Mg. Sc.

Loja - Ecuador

2019

Propuesta de Planeación estratégica periodo 2019-2023 para la Junta de Riego San Vicente de la parroquia San Pedro de la Bendita, cantón Catamayo

Luego de haber analizado el ambiente externo e interno, posteriormente detectado oportunidades, amenazas, debilidades y fortalezas de la entidad, se desarrolló estrategias encaminadas a alcanzar los objetivos estratégicos para el lapso de 5 años, que a través del plan operativo del primer año se detallaron las actividades para llevar a cabo las estrategias, los responsables, la periodicidad de realización de la actividad, el plazo máximo, los resultados y los indicadores de gestión.

Iniciando con la presente propuesta es necesario realizar una reestructuración de la misión y visión institucional, enfocadas a la razón de ser y en que se quiere convertir la Junta de Riego, para ello se considera la misión y visión anterior que se encuentra en los estatutos de la organización.

Reestructuración de la Misión y la Visión

Visión anterior:

La prestación del servicio del agua para riego bajo criterios de eficiencia económica, calidad en la prestación del servicio y equidad en la distribución del agua.

Tabla 1

Rediseño de la visión

PREGUNTAS PARA LA FORMULACIÓN DE LA VISIÓN

¿En qué queremos convertirnos?	Ser un referente a nivel provincial como una organización líder en la gestión eficiente del recurso hídrico, con calidad en la prestación del servicio, equidad en la distribución del agua, promoviendo la participación activa de los usuarios, en la conservación y uso eficiente del agua para riego con responsabilidad social y ambiental.
¿En qué tiempo deseamos alcanzar?	Al 2023

Fuente: Análisis Interno y Externo
Elaborado por: Edgar Ronal Salazar Rojas

Visión propuesta:

Al 2023 ser un referente a nivel provincial como una organización líder en la gestión eficiente del recurso hídrico, con calidad en la prestación del servicio, equidad en la distribución del agua, promoviendo la participación activa de los usuarios, en la conservación y uso eficiente del agua para riego con responsabilidad social y ambiental.

Misión anterior:

La prestación del servicio del agua para el riego.

Tabla 2
Rediseño de la misión

PREGUNTAS PARA LA FORMULACIÓN DE LA MISIÓN	
Clientes	Propietarios de predios agrícolas dentro del área de riego
Productos o servicios	Dotación del recurso hídrico para riego
Mercados	San Pedro de la Bendita
Tecnología	Tecnificación de riego a través de Presurización del agua
Preocupación por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad	Desarrollando iniciativas económicas que permitan la auto-sustentabilidad de la organización
Filosofía	Operar con los más altos niveles de ética y responsabilidad social-ambiental
Autoconcepto	Comportamiento proactivo de los usuarios
Preocupación por la imagen pública	Fomentar la soberanía alimentaria de la parroquia y cantón
Preocupación por los empleados	-

Fuente: Análisis Interno y Externo
Elaborado por: Edgar Ronal Salazar Rojas

Misión propuesta:

Brindamos el servicio de dotación del recurso hídrico para riego a los propietarios de predios agrícolas dentro del área de riego de la parroquia San Pedro de la Bendita, basándonos en la eficiencia de la tecnificación de riego a través de presurización del agua, y operando con los más altos niveles de ética, responsabilidad social-ambiental. Estamos comprometidos en desarrollar iniciativas económicas que permitan la auto-sustentabilidad de la organización con el apoyo del comportamiento proactivo de los usuarios, y buscando fomentar la soberanía alimentaria de la parroquia y cantón.

Tabla 3
Diseño de valores organizacionales

Valores	Definición
Ética	La Junta de Riego San Vicente, se orienta a brindar un óptimo servicio satisfaciendo las necesidades de riego, manejando una conducta intachable y justa con los usuarios y comunidad.
Responsabilidad	La Junta de Riego San Vicente, para la toma de decisiones y operatividad de procesos, tiene el compromiso y obligación del cumplimiento estricto a la normativa legal ecuatoriana vigente que la regulariza para funcionar y operar. Además es sensible ante las preocupaciones y necesidades que acontecen en la comunidad, y con el trabajo diario contribuye al bienestar social. De igual manera se busca conservar la microcuenca y el ecosistema de páramo cuidando los recursos naturales para beneficio de los regantes y comunidad en general.
Respeto	La Junta de Riego San Vicente, respeta y hace respetar los legítimos derechos de los consumidores, además se considera base fundamental para las relaciones interpersonales dentro de la organización.
Trabajo en equipo	Los directivos de la Junta de Riego San Vicente buscan incentivar en los usuarios el logro de objetivos comunes, con el esfuerzo mancomunado y obtener los resultados deseados en beneficio de la Junta.
Espíritu de servicio	La Junta de Riego San Vicente trabaja para y por los usuarios, a quienes se ofrece un servicio cordial, eficiente y ágil.

Fuente: Análisis Interno y Externo
Elaborado por: Edgar Ronal Salazar Rojas

Valores organizacionales:

Ética

Responsabilidad

Respeto

Trabajo en equipo

Espíritu de servicio

Proceso para la aplicación de medidas sancionatorias Junta de Riego San Vicente parroquia San Pedro de la Bendita, cantón Catamayo

En la actualidad no se ha aplicado medidas sancionatorias a usuarios por infringir el Estatuto o Reglamento Interno de la Junta de Riego, por ello se propone el procedimiento que puede ser aplicado con su respectivo diagrama de flujo.

OBJETIVO:

A través de la aplicación del proceso, se espera se convierta en un medio de reflexión para los usuarios en pleno ejercicio de sus derechos y obligaciones que le asisten y cultiven valores elementales.

ALCANCE:

Se aplicará sanciones para aquellos usuarios que no den buen uso del agua de riego y aplicado a todos los usuarios inscritos en el Padrón de usuarios de la Junta de Riego San Vicente.

DOCUMENTOS A UTILIZAR:

- Oficio y requisitos exigidos
- Libro de actas
- Informe de investigación
- Comprobante de pago

PROCESO:

1. El usuario afectado presenta denuncia por escrito a secretaria de Junta de Riego, adjuntando copia de cédula y oficio
2. Secretaría de Junta de Riego recepta solicitud con requisitos solicitados
3. Verificación de documentos exigidos por parte de secretaria
4. En caso de no cumplirse los requisitos no se recepta documentación, caso contrario de haber cumplido se envía documentos al Presidente de la Junta de Riego
5. El Presidente de la Junta de Riego recibe documentación
6. El Presidente de la Junta de Riego analiza caso del denunciante
7. El Presidente de la Junta de Riego solicita a secretaría realizar convocatoria a Directiva de Junta de Riego
8. Los directivos de la Junta de Riego receptan convocatoria a reunión
9. Se reúne la directiva para analizar solicitudes pendientes
10. Se delega a un directivo realizar la investigación del caso
11. De comprobarse la infracción del usuario se aplica medida sancionatoria sea suspensión temporal o permanente del servicio de agua para riego o se impondrá la multa económica fijada por la Junta General de Usuarios. Caso contrario de no comprobarse la infracción concluye la investigación y se archiva la solicitud.
12. El usuario infractor recibe notificación de resolución de la Junta de Riego
13. Si en el caso de que el usuario infractor si cumpliera con la sanción impuesta se resuelve el conflicto, caso contrario se comunica por escrita a la Secretaria de Agua para que proceda conforme a derecho

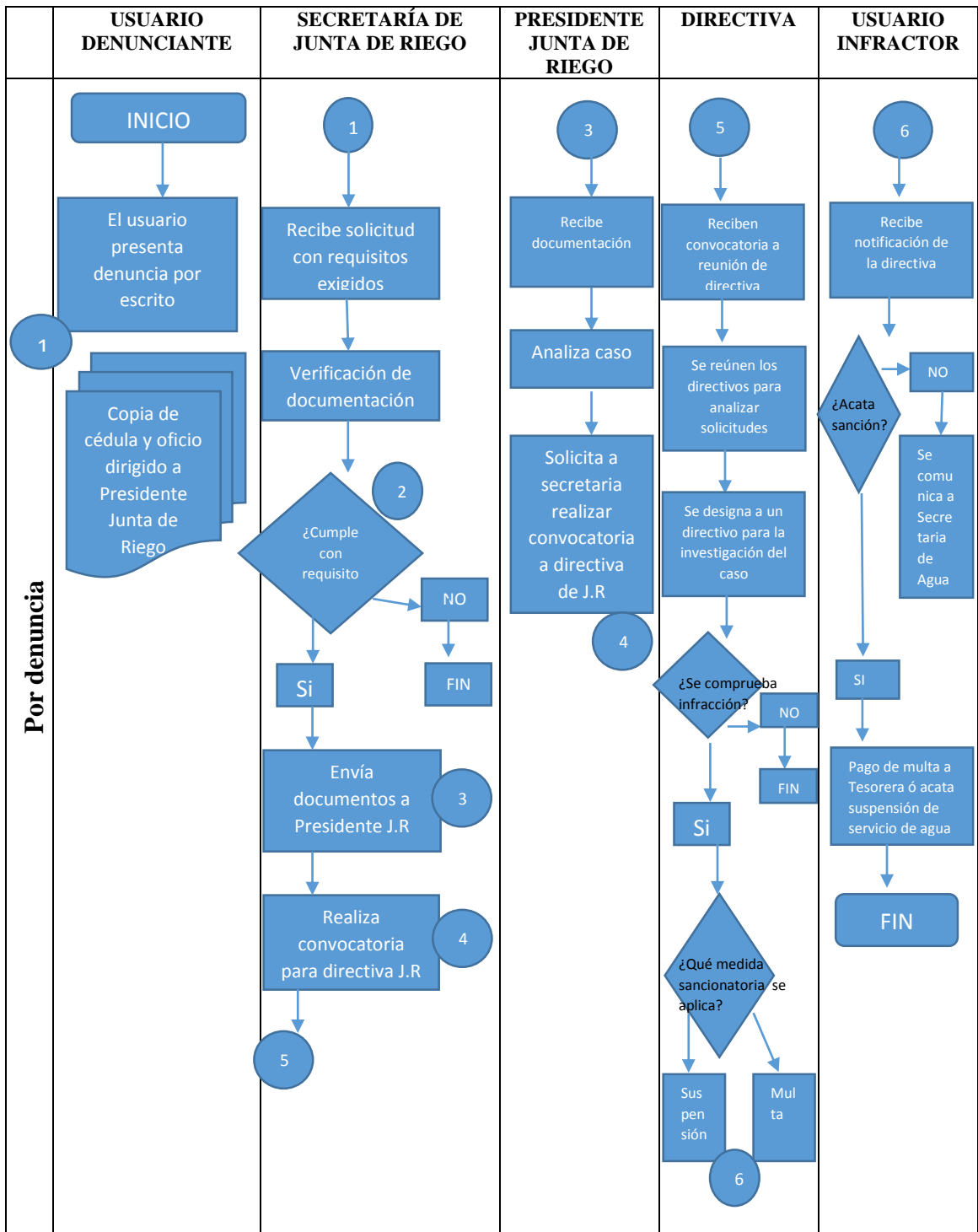


Figura 2 Diagrama de flujo medidas sancionatorias
 Elaborado por: Edgar Ronal Salazar Rojas

Planteamiento de objetivos **estratégicos para la Junta de Riego San Vicente**
Objetivo N°1

Mejorar la productividad de la zona y contribuir a la soberanía alimentaria de la parroquia San Pedro de la Bendita y del cantón Catamayo

Descripción del objetivo

La Junta de Riego San Vicente al ser veedores del proyecto de riego deberá ejercer presión ante la prefectura de la provincia con la finalidad de conseguir la operatividad de la segunda fase y desarrollo de la tercera fase, para que los usuarios logren mejorar la productividad de sus terrenos y cultivos ayudando a mejorar las condiciones socioeconómicas y mejorar la calidad de vida de usuarios y garantizando el derecho humano de la provisión de alimentos sanos, nutritivos y suficientes para la población.

Descripción de estrategias

Para el cumplimiento del objetivo estratégico N°1 es necesario realizar las siguientes estrategias:

- φ **Realizar gestión y ejercer presión ante el Gobierno Provincial empresa RIDRENSUR para que se opere la segunda fase del proyecto**

Actualmente la segunda fase del proyecto de riego San Vicente ha sido entregada a la Junta de Riego a través de Asamblea de usuarios en el mes de Enero del 2019, sin embargo existe inconformidad por parte de los mismo debido que la segunda fase del proyecto no se encuentra operativo debido entre las principales razones por la falta de válvulas para regular turnos de agua, es por ello que aún no está en funcionamiento, en base los usuarios que son los veedores del proyecto a través de los directivos de la Junta de Riego deben

ejercer presión ante las autoridades del Gobierno Provincial de Loja a través de reuniones de trabajo en la Prefectura de la provincia.

φ **Gestionar al Gobierno Provincial la continuidad de la tercera fase del proyecto de sistema de riego mejorando notablemente la productividad de la zona**

El Gobierno Provincial tiene contemplado una tercera fase del proyecto en el cual consta el riego presurizado, por ello se vuelve imprescindible para los regantes se planifique, organice y ejecute la tercera fase para conseguir ventajas agronómicas tales como la fertilización se hace a través de red hidráulica, la compactación del suelo es mínima, así mismo ventajas económicas por ejemplo evita el crecimiento de maleza, no erosiona el suelo, etc. Es por ello que una vez ejecutada la segunda fase del proyecto de manera continua se realicen asamblea de usuarios conjuntamente con prefectura de la provincia para llegar a compromisos y acuerdos entre las partes intervinientes que permita desarrollar la tercera fase del proyecto.

φ **Solicitar a entes públicos tales como MAGAP, RIDRENSUR, SENAGUA, el apoyo en capacitaciones técnicas para mejorar el rendimiento de suelo, mejores prácticas agrícolas, mejorar rendimiento productivo**

Es una necesidad latente para los usuarios del sistema de riego a más del recurso hídrico, la capacitación continua referente en temas primordiales para su actividad económica tales como técnicas para mejorar rendimiento de cultivos, de tierra, optimización de agua, mejores prácticas agrícolas, es decir

capacitaciones que les permita mejorar su actividad productiva y mejorar sus condiciones de vida y potenciar sus habilidades y desarrollo personal de directivos trabajadores y regantes.

ϕ **Solicitar apoyo al GAD Parroquial o Cantonal para que se impulsen ferias inclusivas agrícolas**

Las ferias inclusivas se dinamizaron con la Ley de Economía Popular y Solidaria, es así que la Junta de Riego deberá gestionar el apoyo del GAD Parroquial San Pedro de la Bendita o GAD Cantonal Catamayo, ya que permitirá el desarrollo local y mejorar las condiciones socioeconómicas de los usuarios y población en general.

Las actividades que empleará la Junta de Riego para aplicar las estrategias antes mencionadas serán:

Tabla 4*Plan objetivo N°1*

Estrategia	Actividad	Responsable	Tiempo	Plazo Máximo	Resultados	Indicadores
Realizar gestión y ejercer presión ante el Gobierno Provincial para que se opere la segunda fase del proyecto	Reunión de trabajo con Prefectura de Loja para ejercer presión para la operatividad de la segunda fase del proyecto de riego.	Presidente de Junta de Riego Directiva de la Junta de Riego	Cada quince días	Durante el primer año	Operatividad de la segunda fase del proyecto	Aumento de capacidad del sistema de riego Rehabilitación y mejora de la línea de aducción y redes de distribución principales y secundarias del sistema de riego
Gestionar al Gobierno Provincial la continuidad de la tercera fase del proyecto de sistema de riego mejorando notablemente la	Asamblea de usuarios conjuntamente con Prefecto de la Provincia y presentación de oficio firmado por	Presidente de Junta de Riego Usuarios	Semestral	Durante dos años	Lograr la ejecución de la tercera fase del proyecto	Convenio III firmado del fase del proyecto Riego presurizado

productividad de la zona	directiva y usuarios.									
Solicitar a entes públicos tales como MAGAP, RIDRENSUR, SENAGUA, el apoyo en capacitaciones técnicas para mejorar el rendimiento de suelo, mejores prácticas agrícolas, mejorar rendimiento productivo	Desarrollar plan anual de capacitación en temas: -Optimización del uso de agua -Sistema para riego -Productividad de los cultivos, etc.	plan de Riego	Presidente de Junta de Riego	Cuatrimestr almente	Durante cinco años	Mejora de productividad en la zona Mejores cultivos y sembríos Buen uso del agua de riego Participación activa de los regantes	de alianzas estratégicas formadas			
	Contratar elaboración de refrigerio a usuarios y capacitadores	la de a y	Tesorera	Cuatrimestr almente	Durante cinco años	Mejora de ambiente organizacional	de factura de compra			

Solicitar apoyo al GAD Parroquial o Cantonal para que se impulsen ferias inclusivas agrícolas	Mantener reuniones con Presidente Parroquial o Alcalde del cantón para	Presidente Junta de Riego	Quincenal	Durante cinco años	Mejora de condiciones socioeconómicas de los usuarios y población en general	de	Convenio firmado con GAD parroquial o cantonal
	encaminar esfuerzos para el desarrollo de ferias inclusivas quincenales en San Pedro de la Bendita o cantón Catamayo					Imagen organizacional reconocida	
	Contratación de banner con nombre y logo de la Junta de Riego	Tesorera	Una sola vez	Durante primer año	Mejora de imagen organizacional	de	Factura de compra

Fuente: Matriz Jerarquización de Estrategias

Elaborado por: Edgar Ronal Salazar Rojas

Objetivo N°2

Desarrollar proceso de distribución y control de agua para optimizar el recurso hídrico

Descripción del objetivo

La Junta de Riego San Vicente en apoyo con el Gobierno Provincial deberá lograr la administración óptima del recurso hídrico para que los usuarios en compromiso con la colectividad contribuyan a la agricultura familiar y campesina.

Descripción de estrategias

Para el cumplimiento del objetivo estratégico N°2 es necesario realizar las siguientes estrategias:

φ **Realizar distribución técnica del agua en función a la producción de cultivos de los usuarios**

Para realizar una adecuada distribución de agua para riego, los usuarios han sido previamente informados que el recurso hídrico se basará en función al inventario de los cultivos que mantienen en sus terrenos y de aquellos cultivos que desean sembrar, por tal razón la Junta de Riego desarrolló una ficha de intención de siembra y aceptada por cada uno de los usuarios, que servirá para la realización de la ficha de distribución de agua para riego.

Para realizar una correcta distribución de agua la Junta de Riego debe desarrollar un estudio que determine los metros cúbicos de agua empleados para los diferentes cultivos que constan en la ficha de intención de siembra, solo de esta manera podrán optimizar el uso del agua, y en caso de

incumplimiento a la ficha de compromiso de intención de siembra se deberán aplicar normativa interna.

ϕ **Aplicar criterios técnicos que permita solicitar a usuarios aportes adicionales para la contratación de un trabajador para distribución de turnos (canalero)**

La directiva de la Junta de Riego con la finalidad de controlar, registrar los tiempos - usos de agua y mantenimiento de redes de riego, deberá contratar un canalero que realice tales funciones, en función a la remuneración más beneficios de ley será cancelada de manera mensual al trabajador se solicitará los aportes a los usuarios.

ϕ **Gestionar ante la empresa pública RIDRENSUR la impermeabilización del reservorio El Guato, para optimizar el uso eficiente del agua.**

En la segunda fase del proyecto el Gobierno Provincial contempló la impermeabilización del reservorio Uruzhapa sin embargo no se consideró realizar la misma actividad en el reservorio denominado El Guato conllevando a existir fugas de agua y absorción de humedad y por consiguiente a disminuir cantidad de agua recolectada, por ello es necesario realizar dicha actividad también al reservorio El Guato, a través de la gestión de la directiva de la Junta de Riego a la empresa pública RIDRENSUR.

Tabla 5*Plan objetivo N°2*

Estrategia	Actividad	Respons.	Tiempo	Plazo máximo	Resultados	Indicadores
Realizar distribución técnica del agua en función a la producción de cultivos de los usuarios	Estudio e investigación de utilización de metros cúbicos por cultivo de acuerdo a la ficha de intención de siembra por cada usuario.	Presidente Junta de Riego	Una vez al año	Durante el primer año	Datos específicos de recurso hídrico por cultivo	Inventario de cultivos con metros cúbicos de agua a utilizarse
	Realización de ficha técnica de distribución de agua por tipo de cultivo	Presidente Junta de Riego	Una vez al año	Durante el primer año	Ficha técnica elaborada	Aumento de la disponibilidad del agua
	Difusión y socialización de distribución de recurso hídrico a regantes	Directiva de J.R	Una vez al año	Durante el primer año	Distribución adecuada de recurso hídrico a usuarios Usuarios debidamente informados	Aumento de usuarios involucrados en las acciones de la Junta de riego

	Implementar un sistema de seguimiento y evaluación de la eficiencia del riego con el apoyo técnico de Senagua y Gobierno Provincial	Presidente J.R	Una vez al año	Durante el primer año	Buen funcionamiento de la operatividad del sistema	Registro de control, seguimiento y cumplimiento de turnos, horarios y buen uso del agua
Aplicar criterios técnicos que permita solicitar a usuarios aportes adicionales para la contratación de un trabajador para distribución de turnos (canalero)	Fijar remuneración mensual (sueldo básico unificado) más décimo tercer y cuarto sueldo, vacaciones, aporte patronal al seguro social. El valor total dividir a 74 usuarios para que realicen un aporte anual	Directiva Junta de Riego	Una vez al año	Durante los cinco años	Adecuado registro de tiempos de agua de riego	Contrato firmado entre empleado y Junta de Riego

	Realizar proceso de reclutamiento y selección de personas para la actividad de canalero. Entre los requisitos a cumplir: Sexo: Masculino Lugar de residencia: San Pedro de la Bendita Edad: 25 a 40 años Nacionalidad: ecuatoriano Buen record policial Referencias Horario rotativo Hoja de vida actualizada	Presidente J.R	-	Cada vez que se lo requiera	Usuarios satisfechos con la distribución de agua y mantenimiento de redes hidráulicas
Gestionar ante la empresa pública RIDRENSUR la impermeabilización del reservorio El Guato, para optimizar el uso eficiente del agua	Realización de oficio firmado por directiva y usuarios y envío a Prefectura de Loja para gestionar la impermeabilización del reservorio utilizando geomembrana para evitar fugas de recurso hídrico.	Directiva Junta de Riego	De manera mensual hasta conseguir la impermeabilización	Durante el primer año	Aumento de agua de riego recolectada y evitar filtración de agua Convenio firmado con empresa pública de riego

Fuente: Matriz Jerarquización de Estrategia

Elaborado por: Edgar Ronal Salazar Rojas

Objetivo N°3

Fortalecer de manera organizativa, administrativa y operativa a la Junta de Riego para la administración del sistema de riego

Descripción del objetivo

La Junta de Riego tratará de cumplir con el tercer objetivo de componente social de la segunda fase del proyecto, en el cual indica: “*Fortalecer a la Junta de Riego para la administración, operación y mantenimiento del sistema de riego*”, que al constar como objetivo del proyecto no se cumplió con éxito en su totalidad, por tal razón es necesario a cuenta propia de los directivos y regantes fortalecerse para asumir la cogestión y gestión del sistema de riego y drenaje de manera sostenible y eficiente; ayudando a mejorar la capacidad de proporcionar servicios eficaces que respondan las necesidades y expectativas de los usuarios.

Descripción de estrategias

Para el cumplimiento del objetivo estratégico N°3 es necesario realizar las siguientes estrategias:

φ **Desarrollar Plan Operativo Anual para la organización con indicadores de evaluación**

La Junta de Riego para mejorar la gestión y cogestión del sistema de riego es vital que realice su trabajo sustentado en sistema de planificación (a corto, mediano y largo plazo), seguimiento y evaluación. Para ello es necesario desarrollar una planificación estratégica y consecuentemente realizar el plan operativo anual para ejecutar las actividades administrativas, operativas y

financieras que permitirán aplicar las estrategias y alcanzar los objetivos estratégicos de la Junta de Riego.

Dentro de las actividades financieras se pretende mejorar el manejo contable a través de un sistema contable en hojas de cálculo y con las respectivas conciliaciones bancarias.

En las actividades administrativas se desea mejorar el control, rendición de cuentas, con el desarrollo de manual de rendición de cuentas y control de cumplimiento de actividades del POA, e indicadores de gestión mejorando notablemente la comunicación entre directivos y usuarios. Y finalmente gestionar ante el GAD Parroquial San Pedro de la Bendita una oficina estable para resguardo de archivos y asambleas con usuarios.

ϕ **Gestionar defensa legal ante juicio externo que impida se afecte intereses de los usuarios de la Junta de Riego**

Actualmente la Junta de Riego se encuentra en litigio presentado por personas adjudicatarias de terrenos donados por MALCA Ingenio Azucarero a habitantes del sector y que posteriormente fueron vendidos. La parte ofendida reclama derecho y aprovechamiento del uso del agua, han logrado ser ingresados en calidad de beneficiarios del recurso hídrico, sin embargo desean sea aumentado el caudal de agua en desmedro de los intereses de los 74 usuarios que constan en el padrón de usuarios de la Junta de Riego San Vicente. Es por ello que la parte ofendida han presentado una acción de protección ante

la Corte Nacional de Justicia, en base a ello es necesario la Junta de Riego gestione la defensa a través del pago de honorarios profesionales a profesional de derecho para evitar que disminuya el caudal de agua a los 74 usuarios actuales de las quebradas del sector.

ϕ **Desarrollar talleres con usuarios para socializar las funciones, responsabilidad tanto de usuarios y directivos, competencias de la organización y sanciones que contempla el Reglamento Interno y Estatuto**

Se pretende con la presente estrategia dinamizar el funcionamiento de la estructura administrativa y organizativa de la Junta de Riego, a través de la socialización de derechos, obligaciones de usuarios, funciones de directivos y las competencias de la Junta, así como también las sanciones que estipula el Estatuto y Reglamento Interno.

ϕ **A los directivos utilizar la normativa interna Estatuto y Reglamento interno vigente para la aplicación de sanciones para usuarios con comportamientos antiéticos**

La Junta de Riego deberá realizar procedimiento para la administración adecuada de conflictos a través de flujogramas de procesos para aplicar medidas sancionatorias a usuarios que falten a sus obligaciones. Posteriormente deberán socializar dichos procedimientos a través de asambleas a los usuarios para que tengan pleno conocimiento de lo que pudiera suceder por mal proceder de los usuarios. Sin duda ayudará a mejorar conflictos que

están latentes en los usuarios y generando malestar en el ambiente organizacional.

Tabla 6*Plan objetivo N°3*

Estrategia	Actividad	Responsable	Tiempo	Plazo Máximo	Resultados	Indicadores
Desarrollar Plan Operativo Anual para la organización con indicadores de evaluación	Sistema de planificación, seguimiento y evaluación (Planificación estratégica) con el apoyo de estudiante egresado de Administración Pública de la Universidad Nacional de Loja	Directiva J.R	Planificación : una vez al año Seguimiento : mensual Evaluación: Anual	Durante los cinco años	Mayor involucramiento de los usuarios y directivos en la gestión de la organización Liderazgo reconocido de la Junta de regantes	POA indicadores de evaluación Reconocimiento organizacional en la población
	Desarrollar registro contable y cuadros de ingresos y gastos en hojas de cálculo Excel con el apoyo técnico del GAD Parroquial	Presidente J. R	7 días	Durante el primer año	Mejora del registro contable	Satisfacción en rendición de cuentas a usuarios
	Desarrollar manual de rendición de cuentas y control de actividades con	Presidente J. R	30 días	Durante el primer año	Mayor involucramiento de los usuarios y	Satisfacción en rendición de cuentas a usuarios

	el apoyo técnico del GAD Parroquial					directivos en la gestión de la organización Comunicación fluida entre actores Usuarios debidamente informados	Normativa interna nueva elaborada
	Solicitar al GAD Parroquial San Pedro de la Bendita oficina estable para resguardo de archivos y reuniones de trabajo.	Presidente J. R	30 días		Durante el primer año	Mejor imagen organizacional	Reconocimiento organizacional en la población
Gestionar defensa legal ante juicio externo que impida se afecte intereses de los usuarios de la Junta de Riego	Recurrir en la contratación de profesional en derecho bajo contrato de servicios profesionales a través de pago factura.	Presidente J. R	El tiempo que amerite la defensa		Durante el primer año	Defensa legal ante juicio interpuesto generando en los usuarios bienestar y seguridad	Contrato suscrito entre J.R y profesional de jurisprudencia
Desarrollar talleres con usuarios para	Invitar a usuarios y directivos a reuniones de trabajo para la	Presidente J. R	Semestral		Durante el primer año	Usuarios debidamente informados	Numero de reuniones de trabajo

socializar las funciones, responsabilidades tanto de usuarios y directivos, competencias de la organización y sanciones que contempla el Reglamento Interno y Estatuto	socialización de funciones, responsabilidades, sanciones y competencias de la organización, con la aplicación de herramientas didácticas.						Porcentaje de usuarios informados
	Contratar la elaboración de refrigerio a usuarios	Tesorera	Semestral	Durante el primer año	Mejora de ambiente organizacional	Factura de compra	
A los directivos utilizar la normativa interna Estatuto y Reglamento interno vigente para la aplicación de sanciones para usuarios con comportamientos antiéticos	Desarrollar flujogramas de procesos con el apoyo de estudiante egresado en Administración Pública U.N.L para aplicación de medidas sancionatorias	Presidente J.R	7 días	Durante el primer año	Mejora de ambiente organizacional	Porcentaje de usuarios informados	Calificación de ambiente organizacional
	Socializar a usuarios a través de asamblea	Directiva J.R	1 día	Durante el primer año			

Fuente: Matriz Jerarquización de Estrategias

Elaborado por: Edgar Ronal Salazar Rojas

Objetivo N°4

Realizar de manera coordinada con las instancias de competencia acciones enfocadas a la conservación y protección del área de aporte hídrico para el sistema de riego

Descripción del objetivo

Con el presente objetivo se alcanzará conservar y proteger la cuenca hidrográfica del sector y aumentar el caudal de agua para los beneficiarios de riego.

Descripción de estrategias

Para el cumplimiento del objetivo estratégico N°4 es necesario realizar las siguientes estrategias:

φ Gestionar a entidades del Estado la participación a programas de forestación en calidad de Junta de Riego para la cuenca hidrográfica San Vicente y poder aumentar caudal de agua

Se gestionará convenios o acuerdos de cooperación para participar en programas de forestación del Estado, trabajando conjuntamente a través de alianzas estratégicas con GAD locales, Ministerio del Ambiente, SENAGUA, Gobierno Provincial y comunidad.

Tabla 7*Plan objetivo N°4*

Estrategia	Actividad	Respons.	Tiempo	Plazo Máximo	Resultados	Indicadores
Gestionar a entidades del Estado participación programas forestación calidad de Junta de Riego para la cuenca hidrográfica San Vicente y poder aumentar caudal de agua	Realizar alianzas estratégicas y convenios de cooperación para reforestación de la zona donde se encuentran las cuencas hidrográficas	Directiva J.R	30 días	Durante los cinco años	Conservación y protección de cuenca hidrográfica Aumento de caudal de agua	Número de convenios de cooperación conseguidos

Fuente: Matriz Jerarquización de Estrategias

Elaborado por: Edgar Ronal Salazar Rojas

PLAN OPERATIVO ANUAL

Tabla 8

Plan Operativo Anual Junta de Riego San Vicente

OBJETIVO ESTRATÉGICO N°1: Mejorar la productividad de la zona y contribuir a la soberanía alimentaria de la parroquia San Pedro de la Bendita y del Cantón Catamayo						
ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	META	INDICADOR	RECURSOS	PRESUPUESTO ANUAL	RESPONSABLE
Realizar gestión y ejercer presión ante el Gobierno Provincial empresa RIDRENSUR para que se opere la segunda fase del proyecto	Reunión de trabajo con Gobierno Provincial de Loja para ejercer presión para la operatividad de la segunda fase del proyecto de riego.	Hasta el 30 de Noviembre del 2019 (4 veces c/15 días)	Aumento de capacidad del sistema de riego	Humanos Económicos	Transporte: y viáticos: \$60,00	Presidente Junta de Riego
			Rehabilitación y mejora de la línea de aducción y redes de distribución principales y secundarias del sistema de riego			Directiva de la Junta de Riego

Gestionar al Gobierno Provincial la continuidad de la tercera fase del proyecto de sistema de riego mejorando notablemente la productividad de la zona	Asamblea de usuarios conjuntamente con Prefecto de la Provincia y presentación de oficio firmado por directiva y usuarios	Hasta el 30 de junio de 2020 (Cuatro reuniones)	Convenio firmado III fase del proyecto	Humanos Económicos	Transporte: y viáticos: \$60,00	Presidente Junta de Riego
Solicitar a entes públicos tales como MAGAP, RIDRENSUR, SENAGUA, el apoyo en capacitaciones técnicas para mejorar el rendimiento de suelo, mejores prácticas agrícolas, mejorar rendimiento productivo	Desarrollar plan anual de capacitación en temas: -Optimización del uso de agua -Sistema para riego -Productividad de los cultivos, etc.	Semestral -Hasta el 31 de diciembre de 2019 (Una reunion semestral) -Hasta el 30 de abril de 2020 (Una reunión semestral)	Número de alianzas estratégicas formadas	Humanos Económicos	Transporte y viáticos: \$30,00	Presidente Junta de Riego
	Contratar la elaboración de refrigerio a usuarios y capacitadores	Semestral -Hasta el 31 de diciembre de 2019 (Una reunion semestral) -Hasta el 30 de abril de 2020 (Una reunión semestral)	Pago de factura de compra	Humanos Económicos	\$228,00	Tesorera

Solicitar apoyo al GAD Parroquial o Cantonal para que se impulsen ferias inclusivas agrícolas	Mantener reuniones con Presidente GAD Parroquial o Alcalde del cantón para encaminar esfuerzos para el desarrollo de ferias inclusivas semanales en San Pedro de la Bendita o cantón Catamayo	Hasta el 31 de diciembre de 2019 (dos reuniones)	Convenio firmado con GAD parroquial o cantonal	Humanos Económicos	-	Presidente Junta de Riego
	Contratación de banner (letrero ilustrativo) con nombre y logo de la Junta de Riego	Hasta el 31 de diciembre de 2019	Pago de factura de compra	Humanos Económicos	\$80,00	Tesorera
SUBTOTAL					\$458,00	

Fuente: Plan Objetivo N°1

Elaborado por: Edgar Ronal Salazar Rojas

Tabla 9*Plan Operativo Anual Junta de Riego San Vicente*

OBJETIVO ESTRATÉGICO N°2: Desarrollar proceso de distribución y control de agua para optimizar el recurso hídrico						
ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	META	INDICADOR	RECURSOS	PRESUPUESTO ANUAL	RESPONSABLE
Realizar distribución técnica del agua en función a la producción de cultivos de los usuarios	Estudio e investigación de utilización de metros cúbicos por cultivo de acuerdo a la ficha de intención de siembra por cada usuario.	Hasta el 31 de octubre de 2019	Inventario de cultivos con metros cúbicos de agua a utilizarse	Humanos	-	Presidente Junta de Riego
	Realización de ficha técnica de distribución de agua por tipo de cultivo	Hasta el 30 de noviembre de 2019	Aumento de la disponibilidad del agua	Humanos	-	Presidente Junta de Riego
	Difusión y socialización de distribución de recurso hídrico a regantes	Hasta el 30 de noviembre de 2019	Aumento de usuarios involucrados en las acciones de la Junta de riego	Humanos	-	Directiva de J.R
	Implementar un sistema de seguimiento y evaluación de la eficiencia del riego con apoyo técnico de Senagua y Ridrensur	Hasta el 31 de enero de 2020	Registro de control, seguimiento y cumplimiento de turnos, horarios y buen uso del agua	Humanos y económicos	\$100,00	Presidente Junta de Riego

Aplicar criterios técnicos que permita solicitar a usuarios aportes adicionales para la contratación de un trabajador para distribución de turnos (canalero)	Fijar remuneración mensual (sueldo básico unificado) más décimo tercer y cuarto sueldo, vacaciones, aporte patronal al seguro social. El valor total dividir a 74 usuarios para que realicen un aporte anual	Hasta el 30 de noviembre de 2019	Contrato firmado entre empleado y Junta de Riego	Humanos	6043,17	Directiva Junta de Riego
	Realizar proceso de reclutamiento y selección de personas para la actividad de canalero. Entre los requisitos a cumplir: Sexo: Masculino Lugar de residencia: San Pedro de la Bendita Edad: 25 a 40 años Nacionalidad: ecuatoriano Buen record policial Referencias Horario rotativo Hoja de vida actualizada	Hasta el 15 de diciembre de 2019		Humanos	-	Presidente Junta de Riego

Gestionar ante la empresa pública RIDRENSUR la impermeabilización del reservorio El Guato, para optimizar el uso eficiente del agua	Realización de oficio firmado por directiva y usuarios y envío a Gobierno Provincial de Loja para gestionar la impermeabilización del reservorio utilizando ge membrana para evitar fugas de recurso hídrico.	Hasta el 31 de mayo de 2020 4 veces	Convenio firmado con empresa pública de riego	Humanos y económicos	Transporte: y viáticos por reunión: \$60,00	Directiva Junta de Riego
SUBTOTAL					\$6.203,17	

Fuente: Plan Objetivo N°2

Elaborado por: Edgar Ronal Salazar Rojas

Tabla 10

Plan Operativo Anual Junta de Riego San Vicente

OBJETIVO ESTRATÉGICO N°3: Fortalecer de manera organizativa, administrativa y operativa a la Junta de Riego para la administración del sistema de riego						
ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	META	INDICADOR	RECURSOS	PRESUPUESTO ANUAL	RESPONSABLE
Desarrollar Plan Operativo Anual para la organización con indicadores de evaluación	Sistema de planificación, seguimiento y evaluación (Planificación estratégica) con el apoyo de estudiante egresado de Administración Pública de la Universidad Nacional de Loja	Hasta el 15 de septiembre de 2019	POA indicadores de evaluación	Humanos	-	Directiva J.R
	Entrega por parte de estudiante egresado de la Planificación estratégica a usuarios y directivos en Asamblea General	Hasta el 30 de septiembre de 2019	Reconocimiento organizacional en la población	Humanos	-	Directiva J.R
	Desarrollar registro contable y cuadros de ingresos y gastos en hojas de cálculo Excel con el apoyo técnico del GAD Parroquial	Hasta el 31 de diciembre de 2019	Satisfacción en rendición de cuentas a usuarios	Humanos	-	Presidente J. R
	Desarrollar manual de rendición de cuentas y control de actividades con el apoyo técnico del GAD Parroquial	Hasta el 31 de enero de 2020	Satisfacción en rendición de cuentas a usuarios	Humanos y económicos	Impresión y anillado: \$10,00	Presidente J. R
			Normativa interna nueva elaborada			

	Solicitar al GAD Parroquial San Pedro de la Bendita oficina estable para resguardo de archivos y reuniones de trabajo.	Hasta el 31 de julio de 2020	Reconocimiento organizacional en la población	Humanos y económicos	Adecuación de oficina: \$1000,00	Presidente J. R
Gestionar defensa legal ante juicio externo que impida se afecte intereses de los usuarios de la Junta de Riego	Recurrir en la contratación de profesional en derecho bajo contrato de servicios profesionales a través de pago factura	Hasta el 31 de octubre de 2019	Contrato suscrito entre J.R y profesional de jurisprudencia	Humanos y económicos	\$350	Presidente J. R
Desarrollar talleres con usuarios para socializar las funciones, responsabilidades tanto de usuarios y directivos, competencias de la organización y sanciones que contempla el Reglamento Interno y Estatuto	Invitar a usuarios y directivos a reuniones de trabajo para la socialización de funciones, responsabilidades, sanciones y competencias de la organización, con la aplicación de herramientas didácticas.	Hasta el 31 de agosto de 2020 2 veces	Numero de reuniones de trabajo Porcentaje de usuarios informados	Humanos	-	Presidente J. R
	Contratar la elaboración de refrigerio a usuarios	Hasta el 31 de agosto de 2020	Pago de factura de compra	Humanos y económicos	\$148,00	Tesorera
A los directivos utilizar la normativa interna Estatuto y Reglamento interno vigente para la aplicación de sanciones para usuarios con comportamientos antiéticos	Desarrollar flujogramas de procesos con el apoyo de estudiante egresado Administración Pública U.N.L para aplicación de medidas sancionatorias	Hasta el 15 de septiembre de 2019	Porcentaje de usuarios informados	Humanos	-	Presidente J. R
	Socializar a usuarios a través de asambleas	Hasta el 31 de agosto de 2020 2 veces	Calificación de ambiente organizacional	Humanos	-	Directiva J.R
SUBTOTAL					1508,00	

Fuente: Plan Objetivo N°3

Elaborado por: Edgar Ronal Salazar Rojas

Tabla 11*Plan Operativo Anual Junta de Riego San Vicente*

OBJETIVO ESTRATÉGICO N°4: Realizar de manera coordinada con las instancias de competencia acciones enfocadas a la conservación y protección del área de aporte hídrico para el sistema de riego						
ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	META	INDICADOR	RECURSOS	PRESUPUESTO ANUAL	RESPONSABLE
Gestionar a entidades del Estado la participación a programas de forestación en calidad de Junta de Riego para la cuenca hidrográfica San Vicente y poder aumentar caudal de agua	Realizar alianzas estratégicas y convenios de cooperación para reforestación de la zona donde se encuentran las cuencas hidrográficas	Hasta el 30 de septiembre de 2020 (tres veces)	Número de convenios de cooperación conseguidos	Humanos y económicos	Transporte: y viáticos por reunión: \$45,00	Directiva J.R
SUBTOTAL					45,00	
TOTAL POA ANUAL					8214,17	

Fuente: Plan Objetivo N°4

Elaborado por: Edgar Ronal Salazar Rojas

g. DISCUSIÓN

La planificación estratégica es una herramienta clave para una buena administración y gestión organizacional. Es así que el autor (Fred D. , 2013) establece que: “La administración estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multidisciplinarias que permiten que una empresa alcance sus objetivos”(p.5). Considerando la importancia de desarrollar planificación estratégica en las empresas, negocios u organizaciones para el caso de la Junta de Riego San Vicente de la parroquia San Pedro de la Bendita no ha realizado planificación estratégica durante su vida jurídica debido al desconocimiento de este tipo de herramientas administrativas, conllevando a graves falencias en su gestión y administración.

De la misma manera los autores (Wheleen, T. & Hunger, D., 2007) señalan que el modelo básico de una administración estratégica para desarrollarla con eficacia y eficiencia consta de cuatro elementos, el primero es el análisis ambiental que comprende identificar los elementos externos e internos de una organización o empresa. Considerando el primer elemento del modelo básico, los resultados obtenidos en el presente trabajo de tesis son entre los factores externos identificados en la Junta de Riego se encuentran las oportunidades tales como: los programas estatales o internacionales para la forestación, la tendencia al uso óptimo del agua, la legislación ecuatoriana que ayuda al adecuado manejo de riego y cuencas hidrográficas, las tecnologías de riego. Y las amenazas que impactan a la organización son: el desempleo, la baja productividad de la zona, la inestabilidad de los precios, la

deforestación y escasez del agua, la movilidad interna del país y la donación de terrenos de MALCA a habitantes del sector. En base a ello resultó la Matriz EFE con una puntuación de 1,85 indicando que las estrategias actuales de la organización no están ayudando efectiva y eficientemente a capitalizar las oportunidades ni evitando las amenazas externas.

Y entre los factores internos se detectaron las siguientes fortalezas tales como: tarifas económicas del servicio de agua de riego, el conocimiento de derechos, obligaciones, responsabilidades de los usuarios, el buen clima organizacional, la buena gestión administrativa, el adecuado mantenimiento de reservorio, usuarios proactivos y abiertos al diálogo, y contar con Estatuto y Reglamento Interno actualizado. Y entre las debilidades encontradas fueron: la inadecuada distribución de turnos de agua, la inexistencia de un Plan Operativo Anual, el desconocimiento de funciones y competencia de Junta de Riego por parte de usuarios, los inadecuados canales de comunicación entre directivos-usuarios, la organización no cuentan con instalaciones propias, la ausencia de capacitaciones gestionadas por la Junta de Riego, el inadecuado proceso de rendición de cuentas, la inexistencia de control de actividades, el comportamiento antiéticos de usuarios, las escasas reuniones o asambleas, la mala utilización del agua por parte de algunos usuarios, la inadecuada administración de conflictos, y la falta de aplicación de medidas sancionatorias de acuerdo a la normativa. En base a ello igualmente resultó la Matriz EFI con una puntuación de 1,86 indicando que la organización posee grandes debilidades internas, es decir tiene una posición interna débil.

El segundo elemento del modelo básico que plantea (Wheleen, T. & Hunger, D., 2007) es la formulación de estrategias que permite administrar de manera eficaz los elementos externos e internos. De la misma manera el autor (Fred D. , 2013) indica que existe un modelo integral para la formulación de estrategias, es decir la etapa de los insumos, etapa de adecuación y etapa de decisión. La segunda etapa de adecuación permite la formulación de estrategias a través de herramientas como el FODA, para el caso de la Junta Riego San Vicente se desarrolló las estrategias FO, DO, FA, DA; de esta etapa se obtuvieron veintidós estrategias las mismas que fueron clasificadas de acuerdo al tipo de estrategias resultando estrategias de integración, intensivas y defensivas, seguidamente se desarrolló la Matriz Cuantitativa de Planificación Estratégica que ayudó a evaluar y seleccionar por calificación de atractividad las estrategias con mayores puntajes, resultando doce estrategias éstas son: distribución técnica del agua en función a los cultivos; aplicación de criterios técnicos para la contratación de un canalero; desarrollo de plan operativo anual con indicadores de evaluación; gestión ante RIDRENSUR para operatividad de segunda fase del proyecto; gestión ante el Gobierno Provincial para la continuidad de la tercera fase del proyecto; gestión ante entes públicos para desarrollar capacitaciones técnicas a usuarios para mejorar rendimiento productivo; gestión ante RIDRENSUR la impermeabilización del reservorio el Guato; gestionar ante entidades del Estado la participación a programa de forestación; gestión al GAD Cantonal y Parroquial para el impulso de ferias inclusivas agrícolas; gestionar defensa legal ante juicio impidiendo se afecte intereses de los usuarios; desarrollo de talleres con usuarios para socialización de funciones, responsabilidad de usuarios y directivos, competencias de

la organización y sanciones; y finalmente la utilización de la normativa interna vigente para aplicación de sanciones a usuarios.

También es imprescindible la realización de objetivos estratégicos, es así que el autor (Fred D. , 2013) indica que fijar objetivos anuales “son esenciales para la implementación de estrategias (...) funcionan como lineamientos generales para la acción, al dirigir y canalizar los esfuerzos y actividades de los miembros de una organización.”(p.215). En este contexto para la Junta de Riego se diseñó cuatro objetivos anuales estratégicos: primer objetivo mejorar la productividad de la zona y contribuir a la soberanía alimentaria de la parroquia San Pedro de la Bendita y del cantón Catamayo, segundo objetivo desarrollar proceso de distribución y control de agua para optimizar el recurso hídrico, el tercer objetivo fortalecer de manera organizativa, administrativa y operativa a la Junta de Riego para la administración del sistema de riego y el cuarto objetivo realizar de manera coordinada con las instancias de competencia acciones enfocadas a la conservación y protección del área de aporte hídrico para el sistema de riego.

Una vez contando con los insumos necesarios para ejecutar las estrategias es necesario desarrollar un plan operativo para el primer año, considerando que los autores (Wheleen, T. & Hunger, D., 2007) manifiestan que el POA es una de las tácticas competitivas en el cual se detalla la manera en que se implementará una estrategia con respecto al momento y al lugar en que se pondrá en acción, para el caso en estudio, en la fase de implementación se desarrolló un Plan Operativo Anual para la Junta de Riego San Vicente con un valor total de ejecución de \$8214,17 (dólares de Estados

Unidos de América) que permitirá alcanzar los objetivos organizacionales a través de las estrategias desarrolladas en función al análisis de los factores externos e internos de la organización

Finalmente se puede deducir que las organizaciones no gubernamentales pequeñas como es el caso de la Junta de Riego no llevan a cabo una planificación estratégica entre algunas razones se encuentran la falta de desconocimiento o experiencia en el tema, consideran que puede resultar costosa en tiempo y en recursos económicos, o por intereses personales, etc. sin embargo los beneficios que conlleva desarrollar una planificación estratégica en un negocio o una empresa sin duda es, mejorar las capacidades organizacionales de prevención de problemas, empoderar a directivos, asegurar sentido de pertenencia a todos los entes involucrados de la empresa, mejorar asignación de tiempo y recursos, coadyuvando a la eficiencia en procesos y mejorando la gestión administrativa y organizacional.

h. CONCLUSIONES

De los resultados obtenidos del trabajo efectuado a la Junta de Riego San Vicente, se ha llegado a las siguientes conclusiones:

- ϕ Mediante el análisis situacional externo e interno se elaboró tanto la Matriz EFE con una puntuación de 1,85 reflejando que las estrategias actuales de la organización no están ayudando efectiva y eficientemente a capitalizar las oportunidades ni evitando las amenazas externas. Y también se elaboró la Matriz EFI resultando una puntuación de 1,86 indicando que la organización posee grandes debilidades internas, es decir no tiene una posición interna fuerte.

- ϕ La elaboración de estrategias a través de la Matriz FODA, permitió desarrollar 21 estrategias de integración, intensivas y defensivas, de las cuales fueron seleccionadas las 12 estrategias con mayor puntuación de la Matriz Cuantitativa de Planificación Estratégica (MCPE). De igual manera se diseñó cuatro objetivos anuales estratégicos, que permitirán mejorar la productividad, mejorar la soberanía alimentaria de la zona, la conservación y protección de las cuencas hidrográficas del sector y finalmente fortalecer de manera organizativa, administrativa y operativa a la Junta de Riego para la administración del sistema de riego.

- ϕ Se desarrolló un Plan Operativo Anual para la Junta de Riego San Vicente resultando un valor de \$8214,17 (Estados Unidos de Norteamérica) en el cual se detalla los objetivos, estrategias, actividades, metas, indicador, presupuesto

y responsables. El POA permite alcanzar los objetivos estratégicos a través de las estrategias desarrolladas en función a los factores externos e internos de la organización.

- ϕ La planificación estratégica es necesaria y vital para las organizaciones de toda índole ya que mejora las capacidades organizacionales, empodera a directivos, asegura sentido de pertenencia, mejora asignación de tiempo y recursos, coadyuva a la eficiencia en procesos, en la gestión administrativa-organizacional, mejorando notablemente el crecimiento y sostenibilidad de las empresas. Por lo tanto la planificación estratégica realizada a la Junta de Riego San Vicente será entregada a los directivos de la organización como un aporte a la comunidad para que sea socializado y posteriormente ejecutado.

i. RECOMENDACIONES

En base a las conclusiones, se puede sugerir a la organización lo siguiente:

- ϕ Del análisis externo e interno, monitorear periódicamente los factores exógenos o endógenos que impactan a la organización y que podrían conllevar a cambios en las matrices EFE o EFI, a fin de efectuar los cambios necesarios de manera oportuna.
- ϕ Aplicar las estrategias para alcanzar el cumplimiento de los objetivos organizacionales permitiendo fortalecerse administrativamente y organizacionalmente. Además considerar las estrategias con menor puntaje de la Matriz Cuantitativa de Planificación Estratégica para que sean ejecutadas en años posteriores, ya que fueron el resultado de factores externos e internos que impactan también a la organización.
- ϕ La ejecución y cumplimiento del Plan Operativo Anual según el cronograma establecido, monitoreando y evaluando a través de los indicadores de gestión, siendo una herramienta competitiva para alcanzar la sostenibilidad y crecimiento organizacional.
- ϕ Aplicación de la planificación estratégica desarrollada para la Junta de Riego San Vicente de la Parroquia San Pedro de la Bendita del Cantón Catamayo periodo 2019-2023, en el cronograma estipulado para el logro de los objetivos estratégicos propuestos.
- ϕ Socialización de planificación estratégica y plan operativo anual a usuarios de Junta de Riego San Vicente, y concientización a los regantes para aunar y direccionar esfuerzos a metas comunes.

j. BIBLIOGRAFÍA

Benjamín, E.; Fincowsky, F. (2009). *Organización de empresas*. México: McGraw Hill INTERAMERICANA EDITORES S.A.

Consejo Nacional de Competencias. (09 de Agosto de 2011). Resolución N°008-CNC-2011. *Resolución N°008-CNC-2011*. Quito, Ecuador.

Constitución de la República del Ecuador. (2008). *Registro Oficial 449 de 20-oct.-2008*. ECUADOR, ECUADOR.

Diario El Comercio. (Jueves 06 de Diciembre de 2018). *Ecuador recibe USD 13,3 millones por reducir la deforestación*. Obtenido de Diario El Comercio: <https://www.elcomercio.com/tendencias/ecuador-compensacion-reduccion-deforestacion-contaminacion.html>

Finca y Campo. (2014). *Finca y Campo*. Obtenido de Finca y Campo: <http://www.fincaycampo.com/2014/09/la-importancia-del-riego-en-los-cultivos/>

Fred, D. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica* (Décimo cuarta ed.). México: Pearson Educación.

Guia Osc. (Enero de 2018). Obtenido de Guia Osc: <https://guiaosc.org/como-crear-plan-operativo-anual-para-organizacion-social/>

La Tienda del Ahorro del Agua. (Diciembre de 2012). *La Tienda del Ahorro del Agua*. Obtenido de ¿Por qué ahorrar agua?: <http://www.latiendadelahorrodeagua.com/blog/es/por-que-ahorrar-agua/>

LEY ORGÁNICA DE RECURSOS HÍDRICOS, USOS Y APROVECHAMIENTO DEL AGUA. (06 de Agosto de 2014). *LEY ORGÁNICA DE RECURSOS HÍDRICOS, USOS Y APROVECHAMIENTO DEL AGUA*. Quito, Ecuador.

Márquez, R. (2017). *Smart Biosystem*. Obtenido de Smart Biosystem: <https://smartbiosystem.com/sistemas-mas-utilizados/>

Ministerio de Finanzas. (11 de Agosto de 2010). CODIGO ORGANICO ORGANIZACION TERRITORIAL AUTONOMPIA DESCENTRALIZACIÓN. *CODIGO ORGANICO ORGANIZACION TERRITORIAL AUTONOMPIA DESCENTRALIZACIÓN*. Quito, Ecuador.

Ordoñez Cuenca, J. (2014). *Determinantes de la migración interna en Ecuador (1980-2010): un análisis de datos de panel*. Obtenido de Universidad de Barcelona: <https://old.reunionesdeestudiosregionales.org/Zaragoza2014/htdocs/pdf/p1119.pdf>

Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. (2011). *FAO*. Obtenido de Ahorrar para crecer Guía para los responsables de las políticas de intensificación sostenible de la producción agrícola: <http://www.fao.org/ag/save-and-grow/es/5/index.html>

REGLAMENTO LEY RECURSOS HIDRICOS USOS Y APROVECHAMIENTO DEL AGUA. (Registro Oficial Suplemento 483 de 20-abr.-2015). *Decreto Ejecutivo 650*.

SENPLADES. (2013). *Territorio y Descentralización Competencia de Riego y Drenaje*. Quito.

Tamayo, D. A. (2016). *PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR*. Obtenido de La transmisión de precios en el mercado agrícola:El caso del arroz

y maíz en Ecuador, período 2000-2014:

<http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/11038/Tesis%20-%20Drichelmo%20Tamayo.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Thompson, G. P. (2012). *Administración Estratégica Teoría y Casos*. Mexico: The McGraw-Hill.

Wheelen, T. & Hunger, D. (2007). *Administración Estratégica y Política de Negocios. Conceptos y Casos* (Décima ed.). México: Pearson Educación.

k. ANEXOS

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA
ÁREA JURÍDICA, SOCIAL Y ADMINISTRATIVA
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

Señores usuarios de la Junta de Riego San Vicente de la parroquia San Pedro de la Bendita del cantón Catamayo, con el fin de identificar las fortalezas y debilidades de la Junta de Regantes me permito solicitarle a usted se digne dar contestación a las siguientes preguntas con el fin de desarrollar y plantear estrategias en mi trabajo de titulación **“PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA JUNTA DE RIEGO SAN VICENTE DE LA PARROQUIA SAN PEDRO DE LA BENDITA CANTÓN CATAMAYO, PERIODO 2019-2023”** que le permitirá a la institución fortalecer su gestión, de antemano se agradece su gentileza. La encuesta es anónima y personal.

PLANIFICACIÓN

1.-¿Considera Ud. los turnos de agua son acorde a las necesidades de riego de sus sembríos?

SI ()

NO ()

Porque:.....

2.-¿Cree Ud. que los valores que pagan por uso del servicio del agua para riego son adecuados?

Si ()

NO ()

Porque:.....

3.-¿Conoce Ud. si la Junta de Riego realiza un plan operativo anual?

SI ()

NO ()

4.-Si contesta No, ¿Considera necesario se planifique actividades mensuales o trimestrales y socializarlas?

Si ()

No ()

5.-¿Considera necesario hacer la contratación de un trabajador para la distribución de turnos de agua?

Si ()

No ()

6.-¿En el caso de incumplimiento de obligaciones tanto de directivos como usuarios Ud. considera necesario se aplique medidas correctivas o sancionatorias?

Si ()

No ()

ORGANIZACIÓN

7.-¿Conoce Ud. las funciones y competencias que tiene la Junta de Riego San Vicente?

SI ()

NO ()

8.-¿Cómo ha sido la forma de comunicación entre el Presidente de la Junta de Riego y los usuarios?

Verbal ()

Escrita ()

Telefónica ()

9.-La Junta de Riego San Vicente cuenta con instalaciones propias para la atención a los usuarios?

SI ()

NO () Por

qué:.....

DIRECCIÓN

10.-¿Conoce Ud. los derechos, obligaciones y responsabilidades que tienen los usuarios del canal de riego San Vicente?

SI ()

NO ()

11.-¿Cómo califica el ambiente organizacional dentro de la Junta de Riego San Vicente?

Excelente ()

Muy Buena ()

Buena ()

Regular ()

12.- ¿Considera Ud. que existe un adecuado manejo de conflictos internos en la Junta de Riego?

Si ()

No () Por qué?:.....

13.- ¿A través de la gestión de la Junta de Riego Ud. ha recibido capacitaciones para el uso eficiente del agua o calidad de sembríos?

SI ()

NO ()

CONTROL

14.- ¿Conoce Ud. si existen o han existido sanciones administrativas o pecuniarias por incumplimiento de obligaciones por parte de la Junta de Riego a los usuarios del canal de riego San Vicente?

SI ()

Cuáles:.....

NO ()

15.-¿Ud. Como califica la gestión administrativa de los directivos de la Junta de Riego San Vicente?

Excelente ()

Muy Buena ()

Buena ()

Regular ()

Porque:.....

16.-¿Ha participado alguna vez de rendición de cuentas por parte de los administradores de la Junta de Riego San Vicente?

SI ()

NO ()

17.- ¿Conoce Ud. si la Junta de Riego realiza un control de las actividades planificadas?

SI ()

NO ()

18.- Si responde SI, con que frecuencia:

Mensual ()

Semestral ()

Anual ()

19.- ¿Cómo califica a los avances de la II Fase del Proyecto de Rehabilitación del Sistema de Riego San Vicente, desarrollado por el Gobierno Provincial de Loja?

Buen avance ()

Medio avance ()

Deficiente avance () Por

qué?:.....

ASPECTOS VARIOS

20.-¿En su opinión en que aspectos debería mejorar la Junta de Riego?

Gestión administrativa de la Junta de Riego ()

Rendición de cuentas ()

Ética de usuarios (códigos de ética) ()

Manejo de conflictos ()

Otro:.....

21.- ¿Qué factores considera como Fortalezas de la Junta de Riego San Vicente?

.....
.....
.....

22.- ¿Qué factores considera como debilidades de la Junta de Riego San Vicente?

.....
.....

GRACIAS POR SU COLABORACION

UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA
ÁREA JURÍDICA, SOCIAL Y ADMINISTRATIVA
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

Señores directivos de la Junta de Riego San Vicente de la parroquia San Pedro de la Bendita del cantón Catamayo, con el fin de identificar las fortalezas y debilidades de la Junta de Regantes me permito solicitarle a usted se digne dar contestación a las siguientes preguntas con el fin de desarrollar y plantear estrategias en mi trabajo de titulación **“PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA JUNTA DE RIEGO SAN VICENTE DE LA PARROQUIA SAN PEDRO DE LA BENDITA CANTÓN CATAMAYO, PERIODO 2019-2023”** que le permitirá a la institución fortalecer su gestión, de antemano se agradece su gentileza.

PLANIFICACIÓN

1.- ¿La Junta de Riego realiza un plan operativo anual?

SI ()

NO () ¿Por

qué?.....

2.- Si contesta No, ¿Considera necesario se planifique actividades mensuales o trimestrales y socializar la gestión?

Si ()

No () ¿Por

qué?.....

3.- ¿Considera Ud. necesario realizar una nueva distribución de los turnos de agua?

SI ()

NO () ¿Por

qué?.....

4.- ¿Los valores que pagan por uso del servicio del agua para riego son acordes a la que dicta la normativa?

Si ()

NO () ¿Por

qué?.....

5.- ¿Es necesario la contratación de un nuevo trabajador para la distribución de turnos a los usuarios?

Si ()

No () ¿Por qué?

.....

6.- ¿Cree Ud. necesario que se realicen aportes adicionales por parte de los usuarios con la finalidad de contratar un trabajador para la distribución de turnos?

Si ()

No () ¿Por qué?

.....

ORGANIZACIÓN

7.- ¿Se tiene establecidas las funciones de los directivos o empleados de la Junta de Riego?

Si ()

No ()

¿Por

qué?.....

8.- ¿Las instalaciones de la Junta de Riego son propias?

Si ()

No ()

9.- Si responde No, ¿cuál ha sido la mayor dificultad para no contar con instalaciones propias?

.....

10.- ¿Se ha socializado a los usuarios sus deberes y obligaciones?

Si ()

No ()

¿Por qué?.....

11.- ¿Cuáles han sido los mayores logros que han conseguido en calidad de Junta de Riego?

.....

12.- ¿Cuáles han sido los logros en la última gestión administrativa?

.....

DIRECCIÓN

13.- ¿Cómo califica el ambiente organizacional dentro de la Junta de Riego San Vicente?

Excelente ()

Muy Buena ()

Buena ()

Regular ()

14.- ¿En el caso de conflictos internos o reclamos presentados por usuarios cual es el proceso de manejo de conflictos internos en la Junta de Riego?

.....
.....

15.- ¿Han realizado alguna actividad recreativa o de esparcimiento para fortalecer los vínculos de compañerismo y amistad?

.....
.....

CONTROL

16.- ¿Se aplica alguna medida sancionatoria a los usuarios por incumplimiento de sus obligaciones?

SI ()

NO ()

¿Por qué?.....

17.- ¿Ha realizado alguna vez rendición de cuentas a los usuarios de la Junta de Riego?

SI ()

NO ()

¿Por qué?.....

18.- ¿Realizan un control de las actividades planificadas?

SI ()

NO ()

¿Por qué?.....

19.- Si responde SI, con que frecuencia:

Mensual ()

Semestral ()

Anual ()

20.- ¿Cómo califica a los avances de la II Fase del Proyecto de Rehabilitación del Sistema de Riego San Vicente, desarrollado por el Gobierno Provincial de Loja?

Buen avance ()

Medio avance ()

Deficiente avance () Por qué?:.....

21.- ¿Qué factores considera como Fortalezas de la Junta de Riego San Vicente?

.....
.....

22.- ¿Qué factores considera como debilidades de la Junta de Riego San Vicente?

.....
.....

23.- ¿Qué factores considera que son oportunidades para la Junta de Riego San Vicente y que debería aprovechar?

.....
.....

24.- ¿Qué factores considera que son amenazas para la Junta de Riego San Vicente y que debería tratar de eliminar o minimizar?

.....
.....

GRACIAS POR SU COLABORACION

I. INDICE

CARATULA.....	i
CERTIFICACIÓN	ii
AUTORÍA.....	iii
CARTA DE AUTORIZACIÓN DE TESIS.....	iv
DEDICATORIA	v
AGRADECIMIENTO	vi
a. TITULO.....	7
b. RESUMEN	8
SUMMARY	10
c. INTRODUCCIÓN	12
d. REVISIÓN DE LITERATURA	15
LEGISLACIÓN ECUATORIANA DE SISTEMA DE RIEGO.....	15
TIPOLOGÍA DE SISTEMA DE RIEGO.....	16
TRANSFERENCIA DE COMPETENCIAS DE RIEGO.....	18
GESTIÓN COMUNITARIA DEL AGUA	21
DEFINICIÓN JUNTA DE RIEGO	22
FUNCIONES DE JUNTA DE RIEGO	23
CARACTERIZACIÓN DE JUNTA DE RIEGO SAN VICENTE.....	25
PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	27
IMPORTANCIA DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	28
PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	30
MISIÓN Y VISIÓN INSTITUCIONAL.....	31

ANÁLISIS EXTERNO E INTERNO	31
DESARROLLO DE ESTRATEGIAS	36
TIPOS DE ESTRATEGIAS.....	37
MODELO INTEGRAL PARA LA FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS	39
MATRIZ FODA.....	40
MATRIZ CUANTITATIVA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	42
PROCESO PARA DESARROLLAR MATRIZ CUANTITATIVA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	44
OBJETIVOS.....	46
POLÍTICAS.....	47
PROCEDIMIENTOS Y PROCESOS	47
PLAN OPERATIVO ANUAL.....	56
e. MATERIALES Y MÉTODOS	58
f. RESULTADOS	61
DIAGNÓSTICO SITUACIONAL INTERNO Y EXTERNO DE LA JUNTA DE RIEGO SAN VICENTE.....	61
FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS PARA FORTALECIMIENTO ADMINISTRATIVO, ORGÁNICO Y FINANCIERO DE LA JUNTA DE RIEGO SAN VICENTE.....	102
PLAN OPERATIVO ANUAL.....	142
INFORME A JUNTA DE RIEGO SAN VICENTE DE LA PARROQUIA SAN PEDRO DE LA BENDITA CANTÓN CATAMAYO	151
g. DISCUSIÓN	189
h. CONCLUSIONES	194

i.	RECOMENDACIONES.....	196
j.	BIBLIOGRAFÍA	197
k.	ANEXOS	200
l.	INDICE.....	208

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Modelo Analítico para la formulación de estrategias	39
Tabla 2 Símbolos De La Norma ASME Para Elaborar Diagramas De Flujo	48
Tabla 3 Símbolos de la Norma ANSI Para Elaborar Diagramas De Flujo Procesamiento Electrónico De Datos	50
Tabla 4 Símbolos de la Norma ANSI Para Elaborar Diagramas De Flujo (Diagramación Administrativa)	51
Tabla 5 Símbolos de la Norma ISO-9000 Para Elaborar Diagramas De Flujo.....	52
Tabla 6 Símbolos de la Norma DIN Para Elaborar Diagramas De Flujo	53
Tabla 7 Símbolos Para Diagramas Integrados De Flujo (DIF)	53
Tabla 8 Indicadores de desempleo	61
Tabla 9 Cultivos Permanentes de mayor producción.....	62
Tabla 10 Cultivos transitorios de mayor producción	63
Tabla 11 Cultivos actuales y volúmenes de producción	64
Tabla 12 Histórico Deforestación Ecuador	66
Tabla 13 Provincias con mayor índice de deforestación.....	66
Tabla 14 Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)	73
Tabla 15 Distribución del agua de acuerdo a sembríos.....	75
Tabla 16 Tarifas por uso de agua	75
Tabla 17 POA.....	76
Tabla 18 Planificación de actividades.....	76
Tabla 19 Contratación de trabajador	77
Tabla 20 Necesidad de imposición de medidas correctivas.....	77
Tabla 21 Funciones y competencia Junta de Riego	78

Tabla 22 Formas de comunicación directivos -usuarios	78
Tabla 23 Instalaciones propias	79
Tabla 24 Derechos, obligaciones, responsabilidades de usuarios Derechos, obligaciones, responsabilidades de usuarios	80
Tabla 25 Ambiente organizacional	80
Tabla 26 Administración de conflictos internos	81
Tabla 27 Capacitaciones a usuarios	82
Tabla 28 Existencia de sanciones.....	82
Tabla 29 Calificación a la gestión administrativa.....	83
Tabla 30 Rendición de cuentas	84
Tabla 31 Control de actividades.....	84
Tabla 32 Avances de la II fase del Proyecto	85
Tabla 33 Aspectos a mejorar Junta de Riego	86
Tabla 34 Plan Operativo Anual.....	88
Tabla 35 Necesaria la Planificación Estratégica	88
Tabla 36 Nueva distribución de turnos de agua	89
Tabla 37 Valores por servicio de agua acorde a la normativa Valores por servicio de agua acorde a la normativa.....	89
Tabla 38 Contratación de nuevo trabajador	90
Tabla 39 Aportes adicionales para contratación de trabajador	91
Tabla 40 Funciones establecidas directivos y empleados	91
Tabla 41 Instalaciones propias	92
Tabla 42 Socialización deberes y obligaciones usuarios	93
Tabla 43 Ambiente organizacional	94

Tabla 44 Medidas sancionatorias	95
Tabla 45 Rendición de cuentas a usuarios	96
Tabla 46 Control de actividades planificadas	96
Tabla 47 Frecuencia	97
Tabla 48 Avances de la Segunda Fase del Proyecto	97
Tabla 49 Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI).....	100
Tabla 50 Matriz FODA	102
Tabla 51 Clasificación de estrategias	105
Tabla 52 Matriz Cuantitativa de Planificación Estratégica (MCPE) Estrategias de Integración.....	107
Tabla 53 Matriz Cuantitativa de Planificación Estratégica (MCPE) Estrategias de Integración.....	110
Tabla 54 Matriz Cuantitativa de Planificación Estratégica (MCPE) Estrategias de Intensivas	113
Tabla 55 Matriz Cuantitativa de Planificación Estratégica (MCPE) Estrategias de Intensivas	116
Tabla 56 Matriz Cuantitativa de Planificación Estratégica (MCPE) Estrategias Defensivas	119
Tabla 57 Matriz Jerarquización de Estrategias	122
Tabla 58 Plan objetivo N°1	126
Tabla 59 Plan objetivo N°2.....	131
Tabla 60 Plan objetivo N°3	137
Tabla 61 Plan objetivo N°4.....	141
Tabla 62 Plan Operativo Anual Junta de Riego San Vicente.....	142

Tabla 63 Plan Operativo Anual Junta de Riego San Vicente.....	145
Tabla 64 Plan Operativo Anual Junta de Riego San Vicente.....	148
Tabla 65 Plan Operativo Anual Junta de Riego San Vicente.....	150

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Organigrama estructural del directorio de la JGU del Sistema de Riego San Vicente	27
Figura 2 Diagrama de flujo medidas sancionatorias	159