



## **UNIVERSIDAD DE CUENCA**

### **RESUMEN**

La presente tesis realiza un estudio sobre un análisis de implementación de gestión por procesos organizacionales en la Junta Administradora de riego de la comunidad Checa, por lo que se sustenta en un análisis hipotético deductivo basado en dos enfoques cuantitativo y cualitativo.

Este estudio incorpora teoría de varios autores que contribuyen al tema de la gestión por procesos y nuestro análisis acerca de la utilización de esta teoría en relación a la junta y sus diferentes representaciones de los procesos que ellos utilizan y que pueden ser mejorados por diferentes premisas vistas en este estudio, para una mejor utilización de recursos y su correcta coordinación en tareas programadas por los directivos de la junta administradora.

Los distintos aspectos de cada proceso: qué se hace (cuál es el proceso y quien es la persona o personas responsables), para quién (destinatarios externos o internos del proceso) y cómo deben ser los resultados del proceso. Y este planteamiento en el mejoramiento de la gestión del sistema, visto como una alternativa de desarrollo.

En la parte final de este estudio se identifico los procesos que realiza la junta administradora de riego, mediante encuestas y entrevistas realizadas a los usuarios y directivos de la misma, tomando en cuenta la misión y visión de la junta así como los objetivos de la misma se procedió a la descripción y análisis de los procesos previamente identificados.

### **PALABRAS CLAVES:**

Proceso, Actividad, Junta de riego, Procedimiento, diagramas de procesos, Directivos y Usuarios

### **AUTORES:**

Héctor Wilmer Once / Nelly Patricia Barros



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

<b>Contenido</b>	<b>Pagina</b>
<b>INTRODUCCION</b> .....	13
<b>CAPITULO 1</b> .....	18
<b>ANTECEDENTES</b> .....	18
1.1 UBICACIÓN GEOGRÁFICA Y SUPERFICIE.....	18
1.2 RESEÑA HISTÓRICA .....	18
1.3 RASGOS CULTURALES.....	18
1.4 ACTIVIDAD ECONÓMICA .....	18
1.5 ATRACTIVOS TURÍSTICOS .....	20
1.6 CENTROS EDUCATIVOS Y OTRAS ENTIDADES .....	20
1.7 SECTORES IMPORTANTES .....	20
1.8 PRINCIPALES INDICADORES DEMOGRÁFICOS.....	20
1.9 JUNTA ADMINISTRADORA DEL SISTEMA DE RIEGO .....	21
1.9.1 Breve reseña histórica de la junta administradora del sistema de riego .....	21
1.9.2 Concesión del agua al sistema .....	23
1.9.3 Estrato de la concesión del agua .....	24
1.9.4 Falta de captación adecuada .....	24
1.9.5 Junta Local.....	25
1.10 ANÁLISIS DE LA PROBLEMÁTICA EN LA JUNTA GENERAL DE REGANTES.....	25
1.10.1 Componente situacional .....	26
<b>CAPITULO 2</b> .....	31
<b>ESTRATEGIAS, Y PROCEDIMIENTOS PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN DE PROCESOS</b> .....	31
2.1 DESCRIPCIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE PROCESOS .....	31
2.1.1 Características de los procesos .....	33
2.1.2 Descripción de un proceso.....	33
2.1.3 El enfoque basado en procesos .....	34
2.2 DISEÑO DE PROCESOS, DIAGRAMA DE PROCESOS.....	35
2.3 MAPAS DE PROCESOS .....	38
2.3.1 Agrupación de procesos.....	38
<b>CAPITULO 3</b> .....	41
<b>ESTRATEGIAS DE IMPLANTACIÓN EN LA GESTIÓN POR PROCESOS</b> .....	41

### **AUTORES:**

Héctor Wilmer Once / Nelly Patricia Barros



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

3.1 MEJORAMIENTO DE PROCESOS .....	41
3.1.1 Ciclo de mejora de procesos .....	41
3.1.2 Requisitos para mejorar los procesos .....	50
3.1.3 La mejora continua en la organización .....	50
3.1.4 Apoyo de la Dirección .....	53
3.2 GESTIÓN DE LOS PROCESOS.....	53
3.2.1 La Misión de la organización .....	56
3.2.2 El enfoque basado en procesos .....	56
3.2.3 Indicadores.....	60
3.3 IMPLEMENTACIÓN TECNOLÓGICA.....	60
<b>CAPITULO 4 .....</b>	<b>60</b>
<b>PROPUESTA DE UN METODO DE DISEÑO DE IMPLEMENTACION DE LA GESTION POR PROCESOS EN LA JUNTA ADMINISTRADORA DE RIEGO .....</b>	<b>64</b>
4.1 IDENTIFICACIÓN DEL TRAZADO ESTRATÉGICO .....	64
4.2 EL DISEÑO DE PROCESOS .....	68
4.3 MEJORA DE PROCESOS .....	80
<b>CAPITULO 5 .....</b>	<b>89</b>
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>89</b>
CONCLUSIONES .....	89
RECOMENDACIONES.....	90
<b>BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>92</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>94</b>

### AUTORES:

Héctor Wilmer Once / Nelly Patricia Barros



## UNIVERSIDAD DE CUENCA



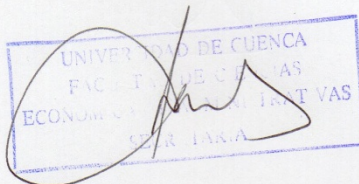
### UNIVERSIDAD DE CUENCA

Fundada en 1867

Yo, Héctor Wilmer Once Bermeo, reconozco y acepto el derecho de la Universidad de Cuenca, en base al Art. 5 literal c) de su Reglamento de Propiedad Intelectual, de publicar este trabajo por cualquier medio conocido o por conocer, al ser este requisito para la obtención de mi título de Licenciado en Gestión Social. El uso que la Universidad de Cuenca hiciere de este trabajo, no implicará afección alguna de mis derechos morales o patrimoniales como autor.

Héctor Wilmer Once Bermeo

0302070131



*Cuenca Patrimonio Cultural de la Humanidad. Resolución de la UNESCO del 1 de diciembre de 1999*

Av. 12 de Abril, Ciudadela Universitaria, Teléfono: 405 1000, Ext.: 1311, 1312, 1316

e-mail [cdjbv@ucuenca.edu.ec](mailto:cdjbv@ucuenca.edu.ec) casilla No. 1103

Cuenca - Ecuador

#### AUTORES:

Héctor Wilmer Once / Nelly Patricia Barros





## UNIVERSIDAD DE CUENCA



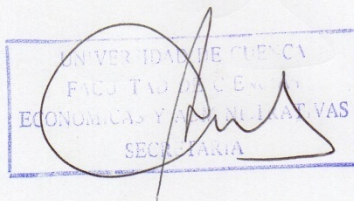
### UNIVERSIDAD DE CUENCA

Fundada en 1867

Yo, Nelly Patricia Barros Bustamante, reconozco y acepto el derecho de la Universidad de Cuenca, en base al Art. 5 literal c) de su Reglamento de Propiedad Intelectual, de publicar este trabajo por cualquier medio conocido o por conocer, al ser este requisito para la obtención de mi título de Licenciado en Gestión Social. El uso que la Universidad de Cuenca hiciere de este trabajo, no implicará afección alguna de mis derechos morales o patrimoniales como autor.

Nelly Patricia Barros Bustamante

0703727826



*Cuenca Patrimonio Cultural de la Humanidad. Resolución de la UNESCO del 1 de diciembre de 1999*

Av. 12 de Abril, Ciudadela Universitaria, Teléfono: 405 1000, Ext.: 1311, 1312, 1316

e-mail [cdjbv@ucuenca.edu.ec](mailto:cdjbv@ucuenca.edu.ec) casilla No. 1103

Cuenca - Ecuador

### AUTORES:

Héctor Wilmer Once / Nelly Patricia Barros



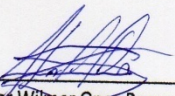
## UNIVERSIDAD DE CUENCA

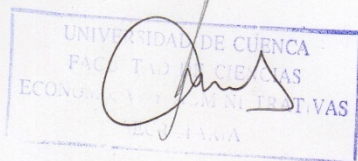


### UNIVERSIDAD DE CUENCA

Fundada en 1867

Yo, Héctor Wilmer Once Bermeo, certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autor/a.

  
Héctor Wilmer Once Bermeo.  
0302070131



*Cuenca Patrimonio Cultural de la Humanidad. Resolución de la UNESCO del 1 de diciembre de 1999*

Av. 12 de Abril, Ciudadela Universitaria, Teléfono: 405 1000, Ext.: 1311, 1312, 1316

e-mail [cdjbv@ucuenca.edu.ec](mailto:cdjbv@ucuenca.edu.ec) casilla No. 1103

Cuenca - Ecuador

#### AUTORES:

Héctor Wilmer Once / Nelly Patricia Barros





## UNIVERSIDAD DE CUENCA



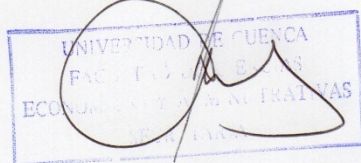
### UNIVERSIDAD DE CUENCA

Fundada en 1867

Yo, Nelly Patricia Barros Bustamante, certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autor/a.

Nelly Patricia Barros Bustamante.

0703727826



*Cuenca Patrimonio Cultural de la Humanidad. Resolución de la UNESCO del 1 de diciembre de 1999*

Av. 12 de Abril, Ciudadela Universitaria, Teléfono: 405 1000, Ext.: 1311, 1312, 1316

e-mail [cdjbv@ucuenca.edu.ec](mailto:cdjbv@ucuenca.edu.ec) casilla No. 1103

Cuenca - Ecuador

### AUTORES:

Héctor Wilmer Once / Nelly Patricia Barros



**UNIVERSIDAD DE CUENCA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS**

**ESCUELA DE SOCIOLOGIA**

**TITULO DE LA TESIS:**

**Implementación de un sistema de gestión de procesos organizacionales en la junta administradora del sistema de riego de la comunidad Checa periodo 2010-2011.**

**Tesis previa a la obtención del  
título de Licenciado en Gestión  
Social.**

**AUTORES:**

Héctor Wilmer Once B.  
Nelly Patricia Barros B.

**TUTOR:**

Econ. Carlos Quizhpe

**CUENCA – ECUADOR**

**2012**

**AUTORES:**

Héctor Wilmer Once / Nelly Patricia Barros





**UNIVERSIDAD DE CUENCA**

## **AUTORIA**

Los coautores de la Tesis titulada **Implementación de un sistema de gestión de procesos organizacionales en la junta administradora del sistema de riego de la comunidad Checa periodo 2010-2011** por intermedio de la presente, damos fe de la autoría y originalidad de la obra mencionada que se presenta ante la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas para ser evaluada con el fin de obtener el título de Licenciado en Gestión Social

**AUTORES:**

Héctor Wilmer Once / Nelly Patricia Barros



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

### DEDICATORIA

*Dedico mi tesis a mis padres Héctor y Narcisa, porque creyeron en mí y porque me sacaron adelante, dándome ejemplos dignos de superación y entrega, porque en gran parte gracias a ustedes, hoy puedo ver alcanzada mi meta, ya que siempre estuvieron impulsándome en los momentos más difíciles de mi carrera, y porque el orgullo que sienten por mí, fue lo que me hizo ir hasta el final. Va por ustedes, por lo que valen, porque admiro su fortaleza y por lo que han hecho de mí.*

*A mis hermanos, a toda mi familia, a mis amigos y amigas. Gracias por haber fomentado en mí el deseo de superación y el anhelo de triunfo en la vida.*

*Mil palabras no bastarían para agradecerles su apoyo, su comprensión y sus consejos en los momentos difíciles. A todos, espero no defraudarlos y contar siempre con su valioso apoyo, sincero e incondicional.*

*Héctor Once*

### AUTORES:

Héctor Wilmer Once / Nelly Patricia Barros



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

### DEDICATORIA

*La Presente Tesis previa a la obtención del título de Lcda. En Gestión Social. Quiero dedicarle con cariño y admiración a mis papis: Miguel y Blanca quien con mucho empeño y sacrificio, han sabido fomentar en sus hijos, el deseo de salir siempre adelante sin desfallecer.*

*A mis hermanos un profundo agradecimiento por su apoyo incondicional que me supieron brindar para que concluya con mi carrera.*

*A mi amor, Lorgio por haberme brindado todo su apoyo y comprensión, lo que permitió cumplir con una meta tan anhelada. A mis angelitos: Jostin y Ronald cuyos corazones acunan la tierra; con su alegría y ternura, que han sido fuente de inspiración y la razón de mi vida, a quienes he sacrificado parte del tiempo para entregarme a la realización de esta investigación.*

*Especialmente, al ser más grande y todopoderoso quien siempre está a mi lado, incondicionalmente, mi Padre Dios a quien le debo todo lo que soy y seré en mi futuro, Gracias.*

*Nelly Barros*





## UNIVERSIDAD DE CUENCA

### AGRADECIMIENTOS

*Dejamos expresa constancia de nuestro agradecimiento al Lcdo. Germán Cárdenas por su apoyo en nuestra investigación y a nuestro Director de la Tesis al Eco. Carlos Quizhpe, que asumió la responsabilidad de dirigir el presente trabajo; A los miembros que conforman el Directorio del Sistema de Riego de la Comunidad de Checa, en especial al Presidente al Sr. Celso García Matute y a sus usuarios, porque fueron quienes hicieron posible que se cumpla con cabalidad esta investigación que aplicamos en el Sistema de Riego de la Comunidad de Checa.*

*Al haber culminado el presente trabajo nos queda el deber de reconocer a todos los profesores de la Facultad de Ciencias Económicas “Escuela de Sociología” de la Universidad de Cuenca, por saber conducir las inquietudes de los estudiantes y encausarlas hacia la investigación y el conocimiento, Y gracias por impartirnos sus conocimientos.*

*Nelly, Héctor*

#### **AUTORES:**

Héctor Wilmer Once / Nelly Patricia Barros



## **UNIVERSIDAD DE CUENCA**

### **INTRODUCCION**

La presente tesis realiza una investigación sobre los procesos que realiza el “Sistema de Riego de la comunidad Checa” entendiéndose que la Junta legalmente está organizada desde el año 1965. Con meta a obtener la capacidad operativa en términos de proveer del servicio de riego a todos los usuarios.

Sistema de Riego, es la organización de usuarios del agua que tienen establecido estatutos y cuentan con un Directorio que toman las debidas decisiones y sobre todo se enfocan en administrar y distribuir las aguas a que tienen derecho sus usuarios de este Sistema de Riego, como es el caso del “Sistema de Riego de Checa- Sidcay- Ricaurte” que tiene el propósito de explotar y conservar las obras de aprovechamiento común y realizar los demás fines que le encomiende la ley dentro de su ámbito jurisdiccional para proteger los derechos de sus integrantes, y ejercer las demás atribuciones que le confieren el Código de Aguas y los Estatutos.

Identificando intereses por parte del gobierno local y pobladores, sobre el desarrollo de proyectos de riego que consisten en; la planificación, operación, reparación, conservación y mejoramiento de las obras de la red primaria de sistemas de evacuación y drenaje de aguas lluvias, hasta su evacuación en cauces naturales, con el propósito de implementar las políticas de reactivación del agro, para la atención integral de las familias productoras de pequeña escala aportando de esta manera al Buen Vivir de la sociedad de esta Comunidad.

El Sistema de Riego de la comunidad Checa está conformada sobre la estructura de una corporación de derecho privado que no persigue fines de lucro y sus órganos de decisión y administración son: la Asamblea General, el Directorio y el Presidente del Directorio. Que tiene facultades legales propias en lo que se relaciona a los aspectos técnicos de la distribución del agua, siendo estos funcionarios asignados por los usuarios en Asamblea General.

#### **AUTORES:**

Héctor Wilmer Once / Nelly Patricia Barros



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

Uno de los aspectos claves para la gestión de procesos en un sistema de riego, es contar con un buen sistema administrativo. En buena medida, la gestión de procesos en un sistema de riego, depende de un correcto, eficiente y eficaz manejo de sus recursos por parte del consejo directivo.

En la actualidad, es innegable el hecho de que las organizaciones se encuentran inmersas en entornos y mercados competitivos y globalizados; entornos en los que la organización que desee tener éxito (o al menos subsistir) tiene la necesidad de alcanzar “buenos resultados”. Y para alcanzar estos “buenos resultados”, las organizaciones necesitan gestionar sus actividades y recursos con la finalidad de orientarlos hacia la consecución de los mismos, lo que a su vez se ha derivado en la necesidad de adoptar herramientas y metodologías que permitan a las organizaciones configurar su Sistema de Gestión.

Un Sistema de Gestión, ayuda a una organización a establecer las metodologías, las responsabilidades, los recursos, las actividades que le permitan una gestión orientada hacia la obtención de “buenos resultados”, como la obtención de los objetivos establecidos.

Con esta finalidad, muchas organizaciones utilizan modelos o normas de referencia reconocidos para establecer, documentar y mantener sistemas de gestión que les permitan dirigir y controlar sus respectivas organizaciones. Por lo tanto es preciso obtener una visión más amplia del tema tomando como ejemplo el caso de la junta administradora de riego, ya que si bien esta no genera un producto con valor agregado como en el caso empresarial, está a su vez genera beneficios que son recibidos por sus usuarios que se encuentran en su limitación de abastecer el recurso hídrico.

De esta forma se piensa en preparar las condiciones necesarias para implementar un sistema en base a la gestión por procesos, que aumentara la participación de los usuarios, en los procesos de gestión y toma de decisiones. Podemos decir que el objetivo de los sistemas de riego es satisfacer las demandas hídricas del sector

### **AUTORES:**

Héctor Wilmer Once / Nelly Patricia Barros





## UNIVERSIDAD DE CUENCA

agropecuario oportunamente y con cantidades adecuadas conservando los recursos naturales.

La institucionalidad ligada a los recursos hídricos en el Azuay es abundante y compleja. Existen numerosas instituciones, públicas y privadas, tanto a nivel nacional como regional y local, que están relacionadas a la administración de los recursos hídricos, Cabe mencionar entre las más importantes del sector público al Ministerio de Obras Públicas (MOP) que contiene a tres organismos de administración de recursos hídricos: la Dirección General de Aguas (DGA), a cargo del otorgamiento de derechos de agua, la formulación de recomendaciones para el aprovechamiento de los recursos en las fuentes naturales, la medición y cuantificación de los recursos hídricos, se cuenta con el apoyo de la Presidencia de la República, del Gobierno Provincial del Azuay, del Ministerio de Agricultura, Acuacultura y Pesca (MAGAP); del Instituto Nacional de Riego (INAR), de la Asociación Ecuatoriana de Junta de Regantes (AEJUR); entre otros organismos; Como entidades locales que apoyan a este sistema tenemos: La Junta Parroquial, PROMAS y la Ilustre Municipalidad de Cuenca. Con la ayuda de estas entidades se ha hecho posible ciertos avances en el Sistema de Riego. Para dar cumplimiento a las metas propuestas.

Ahora los procesos de desarrollo organizacional, son muy cuestionados por el involucramiento de las personas y sus diferentes relaciones que hacen de una comunidad poner en pleno ejercicio sus costumbres, por lo que nuestro tema se centra en este caso en la junta administradora de agua de la Parroquia Checa, por la cual podemos analizar las perspectivas y participación que tienen los usuarios del uso y manejo adecuado de este recurso, puesto que es la fuente de vida y un derecho humano fundamental.

El propósito de nuestra tesis está basada en el diseño de estrategias de implementación de la gestión por procesos, para obtener mejoras en la organización, favoreciendo una cultura participativa entre usuarios y dirigentes administrativos; además de estructurar una metodología para el esquema de

### **AUTORES:**

Héctor Wilmer Once / Nelly Patricia Barros



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

procesos, a través de definir nuevas técnicas de estudio, en base al trabajo en equipo y tomando en cuenta al dirigente y al usuario.

**Con los recursos teóricos y metodológicos descritos, se realizó el análisis del tema central: “Implementación de un sistema de gestión de procesos organizacionales en la junta administradora del sistema de riego de la comunidad Checa.”**

La metodología utilizada se basa en la investigación cualitativa y cuantitativa, con el enfoque Hipotético Deductivo, sustentado en los pensamientos, sentimientos y de sus integrantes que conforman el sistema de riego cuya información recogida mediante la ejecución de entrevistas semiestructuradas y encuestas.

Se realizó una investigación de campo mediante entrevistas y encuestas realizadas a actores locales, líderes y usuarios del sistema de riego; las mismas que permitieron recolectar información sobre los aportes de la implementación de procesos para los proyectos del sistema en bien de sus usuarios.

Hemos considerado importante realizar esta tesis, en la Parroquia de Checa, en la Junta Administradora de Riego, porque los miembros de la Directiva de esta Junta, tienen muchos proyectos ,planes, objetivos, metas; Y nuestra tesis brindaría información y análisis sobre varios aspectos relacionados con la realización de gestión de procesos. Para esto aplicamos la implementación de estrategias y métodos de gestión; planteando una propuesta para mejorar la gestión del sistema. Por lo que ayudaría a poner en práctica sus propósitos y sobre todo de una forma ordenada, organizada y efectiva, con una visión de ser una Junta exitosa. A pesar de todos los planes y proyectos que ellos tienen, sin embargo creemos que no se ha realizado una investigación sobre los impactos generados por la implementación de los mismos, vistos como una alternativa de desarrollo para el Sistema Administrativo de Riego de la Comunidad de Checa.

Los capítulos de este estudio se basan en la gestión de procesos y su análisis en la implementación en la junta administradora de riego de la parroquia Checa;

### **AUTORES:**

Héctor Wilmer Once / Nelly Patricia Barros



## **UNIVERSIDAD DE CUENCA**

iniciando con un contexto histórico y geográfico de la zona así como una breve reseña histórica de la junta administradora de riego.

El resto de capítulos están vinculados a la teoría de gestión por procesos así como el análisis de esta teoría para la identificación y análisis de los procesos a mas de su mejoramiento posterior.

Por último se da un análisis de los procesos identificados en la junta de riego así como una metodología para el mejoramiento de sus procesos

Para finalizar se exponen: las conclusiones y recomendaciones que contribuirán a la gestión de procesos para mejorar el manejo del recurso hídrico.

Este trabajo de seguro brinda un aporte académico, científico y social, que ha sido enriquecido con la exposición teórica y la ejecución de una investigación abordada mediante técnicas y métodos científicos.

### **AUTORES:**

Héctor Wilmer Once / Nelly Patricia Barros





## **UNIVERSIDAD DE CUENCA**

### **CAPITULO 1 ANTECEDENTES**

#### **PARROQUIA CHECA**

##### **1.1 UBICACIÓN GEOGRÁFICA Y SUPERFICIE**

Ubicada en la parte norte del cantón Cuenca. Limita al norte, la parroquia Nazón perteneciente al cantón Biblián y la periferia del cantón Déleg; al este, la parroquia Octavio Cordero Palacios; al sur, la parroquia Sidcay; y al oeste, la parroquia Chiquintad. Checa tiene una extensión de 64,5 km<sup>2</sup>, ocupa el 2,1 por ciento del territorio cantonal. Localizada a una distancia de 15 km. desde la ciudad de Cuenca; la vía de acceso es asfaltada.

##### **1.2 RESEÑA HISTÓRICA**

Creada el 22 de abril de 1.897, anteriormente era un caserío de la parroquia Sidcay y se lo conocía con el nombre de Jidcay. El origen de la palabra Checa tiene tres versiones:

- a) En honor al militar de las guerras de la independencia Crnel. Feliciano Checa;
- b) En honor al arzobispo de Quito Monseñor Ignacio Checa y Barba; y
- c) En homenaje al valiente cacique cañarí Chica-Capac quien combatió a las tropas del inca Tupac-Yupanqui en las márgenes del río Machángara; esta última parece ser la versión más aceptada. El vocablo **checa**, es una deformación de la voz cañarí **chica**.

##### **1.3 RASGOS CULTURALES**

La fiesta más importante se la realiza el 30 de noviembre en honor al patrono de la parroquia San Andrés; son celebraciones populares en donde se dan muestras de religiosidad, de alegría y humor; se disfruta de aguardiente y comidas típicas, con participación de toda la comunidad. Se mantiene el trabajo comunitario por medio de las mingas, para la construcción y mantenimiento de la obra pública.

##### **1.4 ACTIVIDAD ECONÓMICA**

##### **AUTORES:**

Héctor Wilmer Once / Nelly Patricia Barros



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

La agricultura y la ganadería son actividades tradicionales de los habitantes de esta parroquia. Una antigua y noble ocupación a la que se dedican las mujeres, es la confección de los sombreros de paja toquilla; artesanía que por su gran calidad, se continúa exportando a diferentes países del mundo. El comercio se desarrolla principalmente en la ciudad de Cuenca; en la cabecera parroquial también se desarrollan ferias dominicales.

Existen otras fuentes de trabajo a la que se Dedican, especialmente como obreros de empresas, fábricas, industrias, talleres artesanales, empleados en instituciones públicas, comercios y servicios de la ciudad de Cuenca; vale resaltar su participación en el área de la construcción, como albañiles y jornaleros. Según los datos del último censo, la estructura económica de la población de (5 años y más), tiene un total de 905 personas; de ellos, el 61,0 por ciento son hombres y 39,0 por ciento son mujeres.

Se dedican a la agricultura y ganadería el 53 por ciento, en las industrias manufactureras trabajan el 16 por ciento, destacándose dentro de ellas, la fabricación de prendas de vestir (sombreros de paja toquilla) y la fabricación de muebles. En la industria de la construcción se ocupan el 11 por ciento de la población de la parroquia. Tienen otras actividades, el 6 por ciento se dedican al comercio y dentro de esta actividad, el comercio al por menor es el más importante; y, el resto de la población, se encuentra ocupada en la rama de los servicios, destacándose los servicios de la administración pública, enseñanza y servicio doméstico, como los más representativos.

Algo que debe destacarse es el acentuado fenómeno migratorio experimentado por sus habitantes desde la década de los 80; según los datos del último censo de población 2.001, durante los últimos 5 años (a partir de noviembre de 1.996), salieron de la parroquia y aún no retornan 435 personas distribuidos en 268 hombres y 167 mujeres; los principales países de destino son Estados Unidos con el 98 por ciento, España con el 1,5 por ciento; y, el 0,5 por ciento restante, migraron a otros países.

### **AUTORES:**

Héctor Wilmer Once / Nelly Patricia Barros



## **UNIVERSIDAD DE CUENCA**

### **1.5 ATRACTIVOS TURÍSTICOS**

Esta parroquia cuenta con hermosos lugares de atractivo turístico como: La represa de El Labrado, la central hidroeléctrica de Saucay, la represa de Chanlud. La diversidad de construcciones modernas construidas con remesas enviadas por la gente que emigro al exterior, son dignas de ser observadas.

### **1.6 CENTROS EDUCATIVOS Y OTRAS ENTIDADES**

En el centro parroquial funciona un jardín de infantes, la escuela “Hipólito Mora” y el colegio “Nacional Checa”. Además, la escuela “Abelardo J. Andrade” en el caserío Corpanche y la escuela “Rafael Corral Moscoso” en Jatunpamba. Existen otras entidades públicas: Tenencia Política, Jefatura de Área del Registro Civil, Oficina de Correos, Despacho Parroquial, Junta Parroquial, oficinas del CREA, UMACPA (programa de reforestación y plantas frutales) y el Subcentro de Salud.

### **1.7 SECTORES IMPORTANTES**

Corpanche, Jatunpamba (3 de mayo), San Miguel, La Dolorosa, La Playa (San Jacinto), Facte, Virgen de la Nube, Perpetuo Socorro y Saucay, son los caseríos más importantes de la parroquia Checa.

### **1.8 PRINCIPALES INDICADORES DEMOGRÁFICOS**

La población de la parroquia Checa, según el Censo del 2001, representa el 0,6 por ciento del total del cantón Cuenca; ha crecido en el último periodo intercensal 1990-2001, a un ritmo del -1,90 por ciento promedio anual. El 12,89 por ciento de su población, reside en la cabecera parroquial; se caracteriza por ser una población joven, ya que el 47,2 por ciento se encuentra dentro del grupo de edad (<1-20 años), según se puede observar en el cuadro de población por edad y sexo.

#### **AUTORES:**

Héctor Wilmer Once / Nelly Patricia Barros



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

INDICADOR	CENSO 1990	CENSO 2001
POBLACION TOTAL	3.326	2.698
TASA DE CRECIMIENTO ANUAL (1982-1990), (1990-2001) $TCA = LN(Pob._t / Pob._0) / T * 100$	0,30	-1,90
DENSIDAD POBLACIONAL $DP = Población / Km^2$	47,7	41,8
INDICE DE MASCULINIDAD $IM = (Pob. Hombres) / (Pob. Mujeres) * 100$	76,2	71,6
TASA DE ANALFABETISMO $TA = (Pob. analf. 10 años y +) / (Pob. Total) * 100$	16,8	14,4
DEPENDENCIA DEMOGRAFICA $DD = (Pob. <15 + Pob. 65 años y +) / (Pob. 15 y 64 años) * 100$	99,8	81,2
ESCOLARIDAD MEDIA $EM = No. Promedio de años aprob. (Pob. 10 años y+), en los diferentes nivins.$	4,4	4,5
RAZON NIÑOS / MUJERES $= (Pob. Hijos nacidos vivos) / (Pob. Mujeres de 12 años y +)$	* 3,5	2,8

**Tabla:** Indicadores demográficos

**Fuente:** INEC censo 2001

### 1.9 JUNTA ADMINISTRADORA DEL SISTEMA DE RIEGO

El sistema de riego de Checa-Sidcay-Ricaurte, está ubicado en el noroccidente del cantón Cuenca de la provincia del Azuay, actualmente riega 500 has de tierras agrícolas de las parroquias Checa, Sidcay y Ricaurte de sus 15 sectores, capta el agua del Río Machángara que es conducida por el canal principal de 18 Kilómetros; mediante Acuerdo Ministerial N° 078 del 15 de octubre de 1998 el Ministro de Agricultura y Ganadería otorgo personería jurídica a la Junta General de Usuarios del Sistema de Riego Checa-Sidcay-Ricaurte.

#### 1.9.1 Breve reseña histórica de la junta administradora del sistema de riego

Por el año de 1.953 se reunieron varios líderes en la parroquia de Ricaurte entre ellos podemos mencionar a los señores: Alfonso Bernal Palacios, Eloy Guambaña, Justo Cordero y el profesor Julio Hurtado. Tenían una sola finalidad, dotar de agua a sectores secos de Ricaurte y Sidcay.

Pero vanos fueron sus esfuerzos ya que no contaron con el apoyo de entidades llamadas a financiar estos proyectos, sumado a la constante desconfianza de los moradores de esas parroquias que temían que el proyecto fracasase debido a la dificultad en la construcción y el alto costo del mismo.

Continuaban esos territorios secos, no existía ni siquiera la posibilidad de conseguir agua para el consumo humano mucho menos para el regadío. Como anécdota les contaré que en aquel entonces en el sector de la Dolorosa, hacía falta

#### AUTORES:

Héctor Wilmer Once / Nelly Patricia Barros



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

la construcción de pozos sépticos para los niños de la antigua escuelita “Manuela María Palacios” y al excavar dos metros de profundidad, brotó un buen volumen de agua subterránea en donde con alegría, los moradores del sector colocaron una bomba de succión, la cual perdura hasta la fecha.

Por el año de 1960, un hombre con vocación de servicio muy conocido en Ricaurte, que ya años atrás ejerció la presidencia de la H. Junta Parroquial de Ricaurte, Don Cesario Quiroga, cansado de soportar la sequía en ese sector, tomó la posta de sus antecesores. Cierta día de ese año se reunió con hombres de trabajo entre ellos: el Párroco de Llacao, Reverendo Padre Daniel Durán; su amigo inseparable, Don Julio Hurtado y varios moradores del sector, los mismos que en ese momento lograron recoger 150 firmas de apoyo para solicitar al entonces CREA, realice esa vieja aspiración de dotar de agua a una parte de los territorios de las parroquias de Checa, Sidcay, Ricaurte.

El pedido fue aceptado y aprobado por el doctor Enrique Arízaga Toral en ese entonces Presidente Ejecutivo del CREA y el doctor Emanuel Martínez P., administrador de esa entidad, la que en ese entonces era la llamada a apoyar el desarrollo agrícola en el Austro del país.

En 1961 una vez aprobado dicho proyecto, el CREA designa un grupo de topógrafos entre ellos el Ingeniero Rómulo Márquez, quien se hace cargo de la construcción de este proyecto, realizando primeramente el levantamiento topográfico desde Checa hasta Ricaurte en una extensión de 12 kilómetros. A la par y sin perder tiempo.

Don Cesario inicia los trabajos con unos 650 usuarios que divididos en grupos, trabajan semanalmente en la construcción de la plataforma del canal.

Varios fueron los problemas que soportaron como la negativa de los pasos de agua y derrumbes que se daba en cada uno de los inviernos que se presentaba. Luego de un arduo trabajo, en 1965 se vio cristalizada dicha aspiración, un sueño convertido en realidad: contar con agua en esos sectores históricamente secos.

### **AUTORES:**

Héctor Wilmer Once / Nelly Patricia Barros



## **UNIVERSIDAD DE CUENCA**

Posteriormente continuaron los trabajos hasta llegar a la Merced de Ricaurte y parte del territorio de Sidcay. Luego de intensas gestiones se logró conseguir que el CREA mediante contratos directos, realice todo el trabajo de revestimiento de los 12 kilómetros los que hasta la fecha, ya han terminado su vida útil.

Terminada la obra de construcción del canal se presentaron problemas para solucionar esto fue necesario adquirir personería jurídica que fue otorgada por el Ministerio de Agricultura y Ganadería con Acuerdo Ministerial Nro. 078.

A los pocos días de haber obtenido dicho Acuerdo, el CREA en un acto de absoluta justicia, suscribe un convenio de transferencia de la administración, operación y mantenimiento de toda la infraestructura del canal de propiedad hasta esa fecha del CREA y hoy del SISTEMA DE REGADÍO CHECA-SIDCAY-RICAURTE, quedando desde ese entonces bajo nuestra exclusiva responsabilidad el mantenimiento de dicho canal.

Tuvo que pasar mucho tiempo y recién en el año 2009, el Sistema de regadío mediante sentencia otorgada por SENAGUA y tras varios problemas de disputa, en el periodo del señor Celso García Matute, se logró contar con la adjudicación de 700 litros por segundo de agua para nuestro Sistema.

El Sistema sigue vigente y sirviendo a 960 socios e irrigando 800 hectáreas de terreno de las parroquias de CHECA-SIDCAY-RICAURTE.

Esta breve reseña histórica de nuestro Sistema, se ha podido realizar tras varias consultas a compañeros que vivieron la realidad de la época nos comentó el Sr. Celso García Matute.

### **1.9.2 Concesión del agua al sistema**

El presidente del Sistema de riego, el Sr. Celso García nos informa que cuando él asumió la presidencia de este sistema, conoció que ellos no contaban con el derecho del agua, que solo tenían la transferencia del canal vacío, y que de este, se querían aprovechar otras entidades solicitando ese derecho para ellas.

### **AUTORES:**

Héctor Wilmer Once / Nelly Patricia Barros





## **UNIVERSIDAD DE CUENCA**

En un viaje a Quito se preocupó y consultó con los abogados del SENAGUA a revisar los documentos que estaban presentados a esa entidad solicitando la cantidad de 700 litros de agua por segundo para su sistema. Luego con el apoyo de la asociación de regantes AEJUR, entidad que le brindó el apoyo necesario, logró que la Secretaría Nacional del Agua, mediante sentencia definitiva les otorgue la cantidad de 500 litros de agua por segundo, por lo tanto cumplirán con todos los derechos que les corresponda por dicha concesión nos supo explicar, el presidente del sistema.

### **1.9.3 Estrato de la concesión del agua**

La Secretaría Nacional del Agua resuelve: Reformar la Resolución subida en grado de la siguiente manera:

\*Aceptar la petición del Presidente de la Junta General de Usuarios del Sistema de Riego Checa-Sidcay-Ricaurte, asignándole la totalidad de los restantes 500l/s asignados al CREA.

\*Para un correcto uso del recurso hídrico que se concesiona, se confieren las respectivas servidumbres que sean necesarias, tanto de captación, conducción y distribución.

\*Los nuevos concesionarios del agua, deberán cumplir con todas y cada una de las obligaciones así como también ejercerán todos sus derechos para con la Junta General de usuarios del Sistema de Riego Checa-Sidcay-Ricaurte, Organismo que tiene bajo su responsabilidad la Administración y Operación del Canal construido con el Aporte de la Comunidad, Convenio con CREA y Asignaciones Estatales.

\*En todo lo demás se estará a lo dispuesto en la resolución del 14 de septiembre de 2007.

### **1.9.4 Falta de captación adecuada**

El Sr. Presidente del Sistema, nos informó también que una de sus mayores preocupaciones como presidente de este sistema ha sido palpar a ciencia cierta la falta de captación de agua, hace un comentario, que quizá los compañeros no conocen que el canal depende en su totalidad de la generación de la Planta

### **AUTORES:**

Héctor Wilmer Once / Nelly Patricia Barros



## **UNIVERSIDAD DE CUENCA**

Eléctrica Saimirín, piensa que este problema se debería haber tratado hace mucho tiempo atrás si consideramos que nuestro canal tiene 40 años de existencia, no cree que no haya existido un verano intenso, pero sin embargo el Director actual ha hecho todo lo posible para solucionar este problema, explica que colocaron gaviotas para taponar el agua del río.

Y que de esta misma forma lograron mover piedras que impedía la libre captación del agua a su canal, este trabajo ha permitido solucionar en parte este problema, considera que en un futuro no muy lejano hay que pensar en la construcción de una captación definitiva, quizá en un futuro solucionaremos este problema nos comentó.

### **1.9.5 Junta Local**

La Junta Local de Checa está presidida por el señor Luis Peña y él, nos comenta que en este sector cuenta con 92 socios los mismos que tienen como principio fomentar la producción agrícola, basada en experiencias y prácticas agroecológicas respetando valores de solidaridad y mancomunidad a través de actividades encaminadas a fomentar el desarrollo agrícola de sus huertos integrales que les permita alcanzar la seguridad alimentaria.

Como evidencia de su apoyo al sistema están las participaciones en las mingas de limpieza y mantenimiento del canal de riego de la captación hasta el centro parroquial de Checa. Y la aspiración que ellos tienen es contar con riego por aspersión en su sector.

### **1.10 ANÁLISIS DE LA PROBLEMÁTICA EN LA JUNTA GENERAL DE REGANTES**

A continuación, se hace un análisis de la problemática y sus interrelaciones el cual depende de una selección de los problemas manifestados en el componente situacional obtenido de la asamblea general realizada en la junta (24/03/2011) , mismos que buscan sintetizar y expresar la realidad en la que se desenvuelve la Junta General de Regantes.

### **AUTORES:**

Héctor Wilmer Once / Nelly Patricia Barros



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

### 1.10.1 Componente situacional

En el componente situacional obtenido de la asamblea, están incluidos todos los problemas que tienen que ver con la organización:

<u>JERARQUÍA DEL PROBLEMA</u>	<u>PROBLEMA</u>
Primero	Falta de tecnificación de riego en el sistema para optimizar el agua.
Segundo	Reformar el Estatuto y Reglamento Interno y socializar a los usuarios.
Tercero	Existe una alta contaminación del agua del canal de riego.
Cuarto	No existe planificación en la Junta General de Regantes.
Quinto	Hay un mal uso del agua por los usuarios del sistema.
Sexto	Alta morosidad de los usuarios en el cumplimiento de sus obligaciones.
Séptimo	Hay impuntualidad de los usuarios a Reuniones y Asambleas.
Octavo	No existe un programa de capacitación para los regantes.
Noveno	Escasa comunicación entre los dirigentes y usuarios de la organización.

Aquí están incluidos los nueve problemas que fueron priorizados de acuerdo a sus puntajes y se han ubicado por su importancia, mismos que tienen que ver directamente con la organización de regantes del Sistema de Riego Checa - Sidcay-Ricaurte.

Como **primer problema**, en el aspecto técnico es que existe **“Falta de tecnificación de riego en el sistema para optimizar el agua”**, caracterizado como problema que se origina como influenciado desde las instituciones públicas que apoyan y pueden apoyar para mejorar la infraestructura de riego, mediante de la tecnificación que permita optimizar el agua, pero para su solución depende de los usuarios definir querer hacer, es decir estableciendo una nueva cultura de regar por el método de aspersión; pero la forma que riegan actualmente es por gravedad y es cultural debido a que los usuarios siempre han utilizado dicho riego que se ha venido replicando de generación tras generación; pero para que se dé un

#### AUTORES:

Héctor Wilmer Once / Nelly Patricia Barros



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

cambio se debe implementar un proceso de capacitación a los usuarios, para ir generando cambios positivos en el comportamiento y por ende ir construyendo gradualmente un nuevo riego tecnificado en los diferentes sectores y se puedan observar su funcionamiento y bondades para optimizar el agua y así mejorará la producción.

Como **segundo problema**, en el aspecto organizativo es **“Reformar el Estatuto y Reglamento Interno y socializar a los usuarios”**, caracterizado como un problema que tiene su origen en la Ley-Norma basado en la nueva Ley Orgánica de Recursos Hídricos que será influenciable, pero para la solución a mediano plazo se debe entrar en un proceso de socialización con todos los usuarios para que los mismos tengan conocimiento de la estructura y sus contenidos y de esa forma mejorar el comportamiento de los regantes para fortalecer la organización. Además será una buena oportunidad para en base a las experiencias concretas de la realidad de la organización incluir artículos para mejorar la participación y convivir entre los regantes y además para que sepan cuáles son los derechos, obligaciones y sanciones de los usuarios que incumplen.

Un **tercer problema**, que afecta a la organización es que **“Existe una alta contaminación del agua del canal de riego”**, caracterizado como un problema que tiene origen en la Ley- Norma para el cumplimiento de los regantes, pero para la solución depende de los mismos usuarios, y además se define como cultural. Actualmente en el sistema de riego se da una alta contaminación del agua en todas sus formas realizado por los propios regantes y otras personas que contaminan el agua de riego así: arrojan basura, votan animales muertos, desechos orgánicos y de chancheras y otras basuras, mismas que han degradado la calidad de agua y que repercute en la calidad de los cultivos que se siembran en el área del sistema y que luego son vendidos en los mercados de la ciudad y que repercuten en la salud de la población consumidora que son todos los habitantes; por otro lado la mayoría de canales de riego secundarios y terciarios se han convertido en basureros por la mala costumbre que es cultural en donde las personas arrojan toda clase de basura al agua, sin importar el daño que están ocasionando y sin considerar que el agua

### AUTORES:

Héctor Wilmer Once / Nelly Patricia Barros



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

es para la producción de alimentos sobre todo las hortalizas que se consume a diario.

Un **cuarto problema**, que trasciende en la organización es que **“No existe planificación en la Junta General de Regantes”**, dicho problema tiene su origen porque depende de los regantes para la solución y además es influenciado de las instituciones que apoyan para que se capacite en la planificación participativa que es muy importante para la organización. Actualmente en la Junta General hay una débil organización en donde puedan determinar las actividades a realizarse en el año referente a la: Administración, Operación y Mantenimiento del sistema de riego, no se dispone de un Plan Operativo Anual (POA) y del Plan de Inversión Anual (PIA), que son herramientas importantes que deben conocer y manejar los dirigentes para una mejor operatividad para el fortalecimiento organizativo; por no contar con una planificación hoy se tienen problemas de recaudación por el uso del agua, además no hay responsabilidad en la gestión a más de los dirigentes que son los sacrificados y el resto de dirigentes y mucho menos los usuarios no se involucran para servir a la organización.

Como **quinto problema**, que afecta a la organización es que **“Hay un mal uso del agua por los usuarios del sistema”**, caracterizado como un problema que tiene su origen en una Ley-norma, para la solución depende de los usuarios del sistema y además es cultural, dentro del sistema existen usuarios que hacen mal uso del agua debido a que existe una buena oferta de agua, su caudal es permanente, esto hace que los regantes utilicen agua cuando quieren y tengan una cultura de desperdicio, sus remanentes salen a las carreteras, propiedades de los vecinos causando daños y por lo tanto están generando conflictos, el desperdicio es provocado por el desconocimiento y falta de capacitación de las instituciones públicas que apoyan al desarrollo agrícola; también hay que considerar que en el área de influencia de sistema de riego predomina el minifundio y el micro fundió, que hace que si no se establezca un nuevo sistema de riego tecnificado por aspersión o goteo seguirá dándose el mal uso del agua.

### AUTORES:

Héctor Wilmer Once / Nelly Patricia Barros



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

El **sexto problema**, que afecta a la organización es la **“Alta morosidad de los usuarios en el cumplimiento de sus obligaciones”**, caracterizado como un problema que tiene origen en que depende de usuarios del sistema y también depende de una Ley- Norma para un efectivo cumplimiento de las obligaciones de parte de los regantes y además tiene carácter cultural, actualmente en la organización existe un alto índice de morosidad de los usuarios por el incumplimiento de sus deberes y obligaciones sobre todo al pago por el derecho al uso del agua, hay usuarios que tienen varios lotes o derechos en las diferentes sectores, pero solo pagan por un derecho y por tanto son morosos y además están malacostumbrados a usar gratis el agua, aspecto que ha acarreado que los dirigentes tengan conflictos con los usuarios y no puedan cobrar las deudas lo que está repercutiendo en el avance de la organización.

Como **séptimo problema**, que afecta a la organización es que **“Hay impuntualidad de los usuarios a Reuniones y Asambleas”**, caracterizado como un problema que se origina en una Ley-norma, pero para la solución depende de los usuarios del sistema y además tiene un carácter cultural de parte de los usuarios. La impuntualidad de los usuarios en la participación de reuniones y asambleas convocadas por los dirigentes es negativa, estos piensan que las reuniones comienzan una hora después de la hora convocada, afectando a los dirigentes y usuarios que son puntuales, mismos que tienen que esperar a que lleguen los demás esto se considera como una falta de irrespeto hacia los demás y por ende constituye un mal ejemplo para los miembros de la organización.

Un **octavo problema**, que repercute en la organización es que **“No existe un programa de capacitación para los regantes”**, mismo que es caracterizado como influenciado desde fuera por las instituciones de apoyo y que para solucionar depende de los usuarios del sistema, actualmente la organización no dispone de un programa de capacitación para los usuarios y dirigentes con el objetivo de potenciar sus capacidades en los aspectos organizativos y técnicos y puedan realizar de mejor forma las actividades agrícolas, dicho programa de

### AUTORES:

Héctor Wilmer Once / Nelly Patricia Barros





## UNIVERSIDAD DE CUENCA

capacitación debe ser elaborado de acuerdo a la realidad y a las necesidades que demanden los regantes.

Como **noveno problema**, que repercute en la organización es la “**Escasa comunicación entre los dirigentes y usuarios de la organización**”, caracterizado como un problema que depende de los usuarios del sistema y además tiene raíces de carácter cultural, dentro de la organización existe una escasa comunicación entre los dirigentes y usuarios mismo que repercute en el normal desarrollo de la organización, existe una serie de malentendidos entre los regantes porque no se está usando correctamente los medios de comunicación sean oral u escritos, más bien existe la chismografía que hace daño, manifiestan los regantes así me dijeron, me contaron en la calle y esto contribuye a que se generen conflictos con los dirigentes.

### **AUTORES:**

Héctor Wilmer Once / Nelly Patricia Barros



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

### CAPITULO 2

## ESTRATEGIAS, Y PROCEDIMIENTOS PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN DE PROCESOS

### 2.1 DESCRIPCIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE PROCESOS

Para poder comprender la gestión por procesos, sería necesario conocer qué se entiende por proceso. Según la norma “ISO 9000:2000 sistemas de gestión de calidad fundamentos y vocabularios “ un **proceso** es “*un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados*”. Con esta definición, se puede deducir que el enfoque basado en procesos enfatiza cómo los resultados que se desean obtener o se pueden alcanzar de manera más eficiente si se consideran las actividades agrupadas entre sí, considerando, a su vez, que dichas actividades deben permitir una transformación de unas entradas en salidas y que en dicha transformación se debe aportar valor, al tiempo que se ejerce un control sobre el conjunto de actividades.

Entonces diríamos que el proceso tiene capacidad para transformar unas entradas en salidas.



El proceso está constituido por actividades internas que de forma coordinada logran un valor apreciado por el destinatario del mismo. Las actividades internas de cualquier proceso las realizan personas, grupos o departamentos de la organización.

No todas las actividades que se realizan son procesos. Para determinar si una actividad realizada por una organización es un proceso o subproceso, debe cumplir los siguientes criterios:

#### AUTORES:

Héctor Wilmer Once / Nelly Patricia Barros



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

- La actividad tiene una misión o propósito claro.
- La actividad contiene entradas y salidas, se pueden identificar los clientes, proveedores y producto final o servicio.
- La actividad debe ser susceptible de descomponerse en operaciones o tareas.
- La actividad puede ser estabilizada mediante la aplicación de la metodología de gestión por procesos (tiempo, recursos, costos).
- Se puede asignar la responsabilidad del proceso a una persona.

Son los destinatarios del proceso, internos o externos a la organización, los que en función de sus expectativas con relación al mismo juzgarán la validez de lo que el proceso les hace llegar. El proceso consume o utiliza recursos que pueden ser, entre otros, materiales, tiempo de las personas, energía, máquinas y herramientas.

Proceso no es lo mismo que procedimiento. Un procedimiento es el conjunto de reglas e instrucciones que determinan la manera de proceder o de obrar para conseguir un resultado. Simplificando estas cuestiones, la diferencia reside en que un procedimiento permite que se realice una actividad o un conjunto de actividades, mientras que un proceso permite que se consiga un resultado. De acuerdo a esta reflexión hemos de diferenciar entre procedimiento y proceso según la tabla a continuación según el autor (Costa Estany, 2001)

Procedimiento	Proceso
<ul style="list-style-type: none"><li>• Los procedimientos definen la secuencia de pasos para ejecutar una tarea</li><li>• Los procedimientos existen, son estáticos</li><li>• Los procedimientos están impulsados por la finalización de la tarea</li><li>• Los procedimientos se implementan</li><li>• Los procedimientos se centran en el cumplimiento de las normas</li><li>• Los procedimientos recogen actividades que pueden realizar personas de diferentes departamentos con diferentes objetivos.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Los procesos transforman las entradas en salidas mediante la utilización de recursos</li><li>• Los procesos se comportan, son dinámicos</li><li>• Los procesos están impulsados por la consecución de un resultado</li><li>• Los procesos se operan y gestionan</li><li>• Los procesos contienen actividades que pueden realizar personas de diferentes departamentos con unos objetivos comunes.</li></ul>

### AUTORES:

Héctor Wilmer Once / Nelly Patricia Barros



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

Si bien estas premisas que se han descrito servirán para entender que las actividades que componen un proceso se podrían explicar a través de un procedimiento documentado.

### 2.1.1 Características de los procesos

Dos características esenciales de todo proceso son:

- **Variabilidad del proceso.** Cada vez que se repite el proceso hay ligeras variaciones en la secuencia de actividades realizadas que, a su vez, generan variabilidad en los resultados del mismo expresados a través de mediciones concretas. La variabilidad repercute en el destinatario del proceso, quien puede quedar más o menos satisfecho con lo que recibe del proceso.
- **Repetitividad del proceso como clave para su mejora.** Los procesos se crean para producir un resultado y repetir ese resultado. Esta característica de repetitividad permite trabajar sobre el proceso y mejorarlo: A más repeticiones más experiencia. Merece la pena invertir tiempo en mejorar el proceso, ya que los resultados se van a multiplicar por el número de veces que se repite el proceso.

### 2.1.2 Descripción de un proceso

Para gestionar y mejorar un proceso es necesario, en primer lugar, describirlo adecuadamente. Cuyos elementos son:

- a) Comprender y cumplir con los requisitos.
- b) Considerar los procesos en términos que aporten valor.
- c) Obtener los resultados del desempeño y eficacia del proceso.
- d) Mejorar continuamente los procesos con base en mediciones objetivas.

### AUTORES:

Héctor Wilmer Once / Nelly Patricia Barros



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

Como muestra de lo anterior, en la siguiente figura se recogen gráficamente los vínculos entre los procesos que se introducen en los capítulos de la norma de referencia:



**Figura:** Ciclo de mejora de procesos  
**Fuente:** ACEVEDO Suárez, J.A 1995

Esta estructura de procesos permite una clara orientación hacia el cliente o este caso los usuarios, los cuales juegan un papel fundamental en el establecimiento de requisitos como elementos de entrada al Sistema de Gestión de Calidad, al mismo tiempo que se resalta la importancia del seguimiento y la medición de la información relativa a la percepción del cliente acerca de cómo la organización cumple con sus requisitos.

### 2.1.3 El enfoque basado en procesos

*“La Dirección debe dotar a la organización de una estructura que permita cumplir con la misión y la visión establecidas. La implantación de la gestión de procesos se ha revelado como una de las herramientas de mejora de la gestión más efectivas para todos los tipos de organizaciones. Cualquier actividad, o conjunto de actividades ligadas entre sí, que utiliza recursos y controles para transformar elementos de entrada (especificaciones, recursos, información, servicios,...) en resultados (otras informaciones, servicios,...) puede considerarse como un proceso”.* (Michael Hammer y James Champy, 1994)

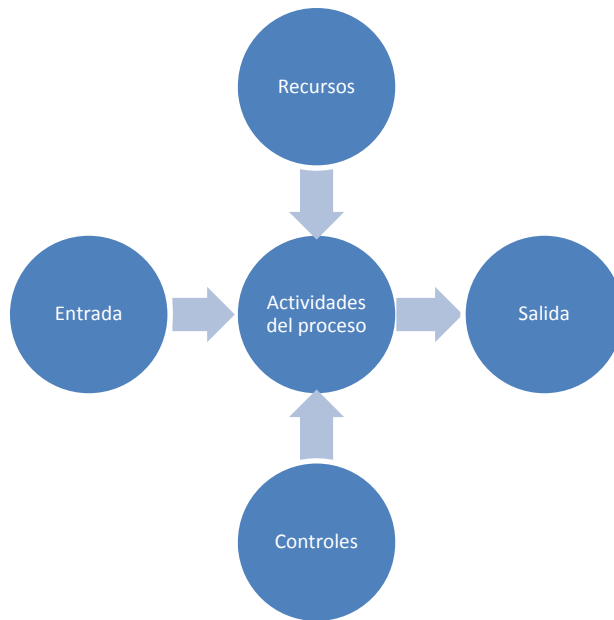
#### **AUTORES:**

Héctor Wilmer Once / Nelly Patricia Barros



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

Según este enfoque los procesos deben tener un valor agregado con relación a las entradas y se podrán constituir ciertos elementos del siguiente proceso, mediante el siguiente figura explicamos de qué manera se da este ciclo.



**Figura:** Elementos básicos de un proceso

**Fuente:** Michael Hammer y James Champy, Edit. Parramón, 1994

**Elaboración:** Los autores

*“Todas las actividades de la organización, desde la planificación de las compras hasta la atención de una reclamación, pueden y deben considerarse como procesos. Para operar de manera eficaz, las organizaciones tienen que identificar y gestionar numerosos procesos interrelacionados y que interactúan. La identificación y gestión sistemática de los procesos que se realizan en la organización y en particular las interacciones entre tales procesos se conoce como enfoque basado en procesos”. (Michael Hammer y James Champy, , 1994)*

## 2.2 DISEÑO DE PROCESOS, DIAGRAMA DE PROCESOS

La descripción de las actividades de un proceso se puede llevar a cabo a través de un diagrama, donde se pueden representar estas actividades de manera gráfica e interrelacionadas entre sí.

### AUTORES:

Héctor Wilmer Once / Nelly Patricia Barros



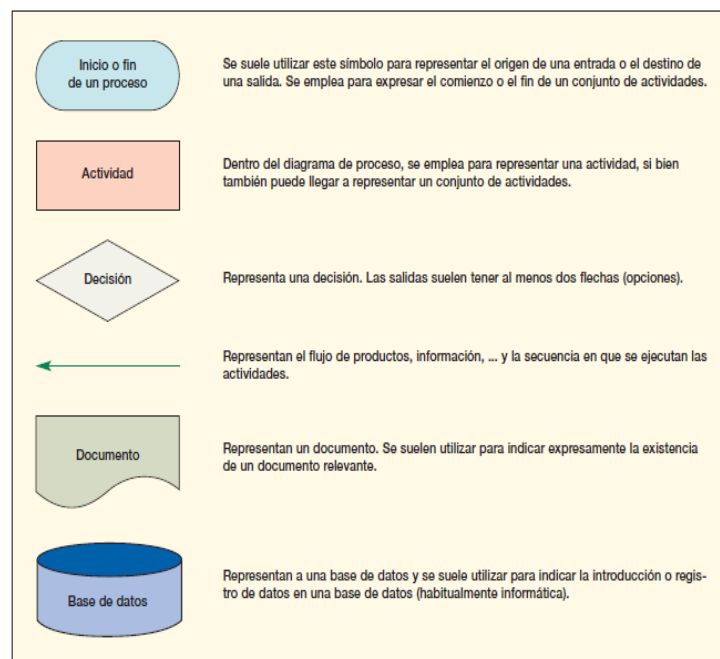


## UNIVERSIDAD DE CUENCA

*“Estos diagramas facilitan la interpretación de las actividades en su conjunto, debido a que se permite una percepción visual del flujo y la secuencia de las mismas, incluyendo las entradas y salidas necesarias para el proceso y los límites del mismo”. (ACEVEDO Suárez, J.A 1995)*

*“Uno de los aspectos importantes que deberían recoger estos diagramas es la vinculación de las actividades con los responsables de su ejecución, ya que esto permite reflejar, a su vez, cómo se relacionan los diferentes actores que intervienen en el proceso”. (ACEVEDO Suárez, J.A 1995)*

Para la representación de este tipo de diagramas, la organización puede recurrir a la utilización de una serie de símbolos que proporcionan un lenguaje común, y que facilitan la interpretación de los mismos.



**Figura :** Simbología mas habituales para la representacion de diagramas  
**Fuente:** ACEVEDO Suárez, J.A 1995

Las actividades se unen con líneas y flechas que marcan el sentido de flujo. El inicio y fin solo tienen una entrada o salida, las actividades las actividades tienen una entrada y salida mientras que las decisiones tiene una entrada y dos salidas.

### AUTORES:

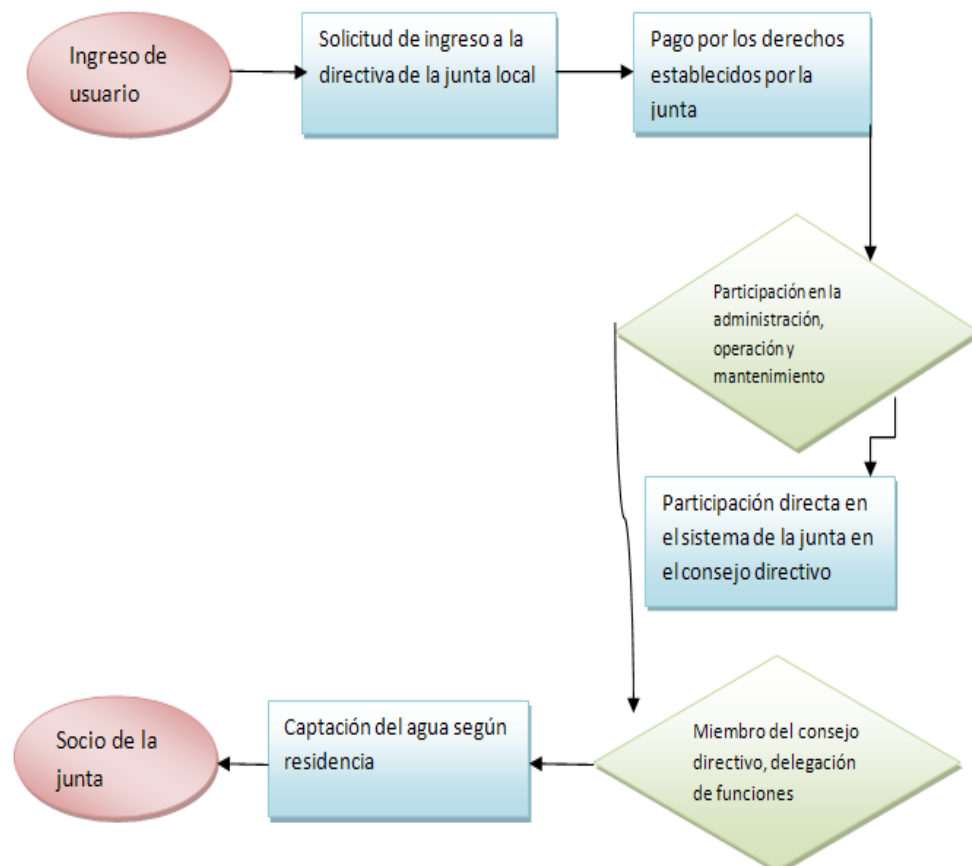
Héctor Wilmer Once / Nelly Patricia Barros



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

La figura de decisión se utiliza cuando el flujo puede tomar dos caminos diferentes, la decisión debe estar siempre precedida por una actividad que permita evaluar el rumbo y se marcan las salidas para cada una de ellas con la opción de sí y no.

Veamos como el flujo grama de procesos interviene en nuestro estudio según el caso de la junta administradora de riego. El cual tiene como inicio el ingreso de un usuario, el mismo que pasa la solicitud de ingreso a la junta, más adelante paga por los derechos establecidos en la junta, luego podemos observar que hay un punto de decisión en la participación en la administración, o en la operación y mantenimiento por lo que si decide participar directamente en el sistema siendo miembro del consejo directivo u optarse por ser un miembro de la delegación de la misma, luego la captación del agua según su disponibilidad, y al final de todo este proceso se convertiría socio de la junta.



**Figura:** Flujograma de procesos aplicados a la junta administradora

**Fuente:** Entrevistas realizadas a los usuarios

**Elaboración:** Los autores

### AUTORES:

Héctor Wilmer Once / Nelly Patricia Barros



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

### 2.3 MAPAS DE PROCESOS

La gestión por procesos para nuestro estudio tiene por objeto establecer la mejora continua de las actividades desarrolladas. Su representación grafica por medio de los diagramas a través del mapa de procesos es un paso clave para su definición y posterior análisis.

*“Por lo tanto un mapa de procesos permite tener una visión global del sistema en este caso de lo que se denomina la organización. Visualiza la relación entre la organización y las partes interesadas. Permite obtener una primera idea sobre las operaciones, las funciones y los procesos. Deben representar además las relaciones e interrelaciones dentro de la organización y con las partes interesadas”.* (Galloway Dianne 2002)

*“Una vez efectuada la identificación y la selección de los procesos, surge la necesidad de definir y reflejar esta estructura de forma que facilite la determinación e interpretación de las interrelaciones existentes entre los mismos. La manera más representativa de reflejar los procesos identificados y sus interrelaciones es precisamente a través de un mapa de procesos, que viene la representación gráfica de la estructura de procesos que conforman el sistema de gestión”.* (Galloway Dianne 2002)

#### 2.3.1 Agrupación de procesos

Para la elaboración de un mapa de procesos, y con el fin de facilitar la interpretación del mismo, es necesario reflexionar previamente en las agrupaciones en las que pueden encajar los procesos identificados. La agrupación de los procesos dentro del mapa permite establecer analogías entre procesos, al tiempo que facilita la interrelación y la interpretación del mapa en su conjunto.

#### AUTORES:

Héctor Wilmer Once / Nelly Patricia Barros



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

El tipo de agrupación puede y debe ser establecido por la propia organización, no existiendo para ello ninguna regla específica. Para ello se podría utilizar la siguiente agrupación:



**Figura:** Modelo para la agrupación de los procesos en el mapa de procesos

**Fuente:** Galloway Dianne 2002 “mejora continua de procesos”

*“La agrupación de los procesos permite establecer analogías entre los mismos, al tiempo que facilita la interrelación y la interpretación del mapa en su conjunto”*  
(Galloway Dianne 2002)

En la figura se pueden diferenciar tres tipos de procesos que analizaremos a continuación:

- **Procesos estratégicos** como aquellos procesos que están vinculados al ámbito de las responsabilidades de la dirección y, principalmente, al largo plazo. Se refieren fundamentalmente a procesos de planificación y otros que se consideren ligados a factores clave o estratégicos.
- **Procesos operativos** como aquellos procesos ligados directamente con la realización del producto y/o la prestación del servicio. Son los procesos de “línea”.

### AUTORES:

Héctor Wilmer Once / Nelly Patricia Barros



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

- **Procesos de apoyo** como aquellos procesos que dan soporte a los procesos operativos. Se suelen referir a procesos relacionados con recursos y mediciones.

Considerando la agrupación elegida por la organización, el mapa de procesos debe incluir de manera particular los procesos identificados y seleccionados, planteándose la incorporación de dichos procesos en las agrupaciones definidas.

Para establecer adecuadamente las interrelaciones entre los procesos es fundamental reflexionar acerca de qué salidas produce cada proceso y hacia quién va, qué entradas necesita el proceso y de dónde vienen y qué recursos consume el proceso y de dónde proceden.

Las agrupaciones permiten para este estudio una mayor representatividad de los mapas de procesos, y además facilita la interpretación de la secuencia e interacción entre los mismos. Las agrupaciones, de hecho, se pueden entender como macro-procesos que incluyen dentro de sí otros procesos, sin perjuicio de que, a su vez, uno de estos procesos se pueda desplegar en otros procesos.

En función del tamaño de la organización y/o la complejidad de las actividades, las agrupaciones y la cantidad de procesos (así como los posibles niveles) serán diferentes.

Enfocar a procesos la gestión de una organización requiere de un importante dinamismo que implica la posibilidad de que la estructura de procesos sufra modificaciones y actualizaciones a lo largo del tiempo, aunque lo deseable es buscar una estabilidad en la estructura, una vez implantado este enfoque.

Por último, es necesario recordar que la representación e información relativa a los procesos (incluyendo sus interrelaciones) no acaba con el mapa de procesos, si no que a través de la descripción individual de los mismos, se puede aportar información relativa a estas interrelaciones

### AUTORES:

Héctor Wilmer Once / Nelly Patricia Barros



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

### CAPITULO 3

## ESTRATEGIAS DE IMPLANTACIÓN EN LA GESTIÓN POR PROCESOS

### 3.1 MEJORAMIENTO DE PROCESOS

La mejora de procesos consiste en incorporar mejoras o encontrar otras formas más adecuadas para realizar las actividades en una organización. La Autora define al mejoramiento de procesos *”como un conjunto de actividades que, dentro de una organización, pretenden conseguir que las secuencias de actividades cumplan lo que esperan los destinatarios de las mismas y además sean mejoradas y que para gestionar y mejorar un proceso es necesario, en primer lugar, describirlo adecuadamente”*. (Dianne Galloway, 2002)

La metodología de gestión de procesos permite diseñar el proceso de acuerdo con el entorno y los recursos disponibles, normalizando la actuación y la transferencia de información de todas las personas que participan en el mismo, garantizando eficiencia, efectividad y calidad del servicio dentro de una Junta de Agua como “El Sistema de Riego de Checa”.

Los elementos que van a permitir describir el proceso son:

- Salida y flujo de salida del proceso.
- Destinatarios del flujo de salida.
- Los intervinientes del proceso.
- Secuencia de actividades del proceso.
- Recursos.
- Indicadores.

*“La participación hace referencia a la intervención de la gente en los procesos Públicos – Estatales. En el caso de un Sistema de Desarrollo, al hacer referencia a la intervención de los diversos grupos y colectivos sociales involucrados en los procesos de planificación, gestión y control”*(Costa Estany, 2001)

#### AUTORES:

Héctor Wilmer Once / Nelly Patricia Barros





## UNIVERSIDAD DE CUENCA

Esta organización de usuarios que se le denomina Junta de Agua, tienen como finalidad fundamental, el captar las aguas a que tienen derecho sus integrantes desde el cauce natural, conducir las mediante los cauces artificiales que les son propios, distribuir las de acuerdo a los derechos de los integrantes y entregar las en los puntos de captación. Pero todo es posible con el involucramiento de sus integrantes como: los usuarios del sistema de agua, para dar seguimiento a sus proyectos y cumplir las metas del Canal del Riego.

José Arocena (2006), sostiene que *“estos procesos no están totalmente determinados por mecánicas preestablecidas de acumulación, sino que admiten la idea de oportunidades al alcance de estrategias de actores capaces de utilizarlas. Si bien no todo es estrategia, una vez que el desarrollo a nivel Local expresa también regularidades, la elaboración de estrategias ganadoras de un Sistema es un ingrediente esencial de estos procesos”*.

Según esta definición en materia de capacitación, se destaca el interés por obtener mayor información en técnicas de riego. Existe una clara opción de los regantes en cuanto a fortalecer y coordinar la organización existente, como medio de mejorar el manejo del agua. Pero aún falta por aplicar métodos y técnicas que mejoren el proceso.

Daniel Morris y Joel Brandon (1995). Definen *“que la gestión según los principios de Calidad Total utiliza un sinfín de técnicas y herramientas para provocar la mejora de los procesos de la organización. Algunas son creativas y basadas en la imaginación, otras se basan en técnicas estadísticas o en metodologías concretas, pero todas tienen en común el propósito de mejorar los procesos sobre los que se aplican”*.

*Para mejorar un proceso hay que aplicar el ciclo de mejora, que consta en:*

- **Planificar** los objetivos de mejora para el mismo y la manera en que se van a alcanzar.

### AUTORES:

Héctor Wilmer Once / Nelly Patricia Barros



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

- **Ejecutar** las actividades planificadas para la mejora del proceso.
- **Comprobar** la efectividad de las actividades de mejora.
- **Actualizar** la “nueva forma de hacer ocurrir el proceso”

*Con las mejoras que hayan demostrado su efectividad.”* (Daniel Morris y Joel Brandon, 2004)

En el campo de Gestión de un Canal de Riego, el Directorio juega un papel importante, que es el de aprovechar los recursos que tiene a su alrededor, con responsabilidad y con eficiencia, tratando de mejorar la calidad de vida de los usuarios de este sistema, con el propósito de ser personas colaboradoras para el bien de la Comunidad y sobre todo conseguir muchos éxitos y llegar a ser un Sistema de Riego eficaz, que genere admiración para la Sociedad; Y satisfacción para sus usuarios, aplicando pasos para conseguir un mejor proceso. Para obtener una gestión exitosa, se necesita talentos humanos capacitados, que tengan destrezas y que apliquen técnicas metodológicas para facilitar procesos de cambio.

Concertación y alianzas: Se basa en la participación, en la interacción y la interrelación de los actores con el objetivo de consolidar un proyecto en común. Como lo define la Autora: (Costa Estany, 2001)

***Una acción de mejora.-*** Es toda acción destinada a cambiar la forma en que se está desarrollando un proceso. Estas mejoras, se deben reflejar en una mejora de los indicadores del proceso. Se puede mejorar un proceso mediante aportaciones creativas, imaginación y sentido crítico. Dentro de esta categoría entran, por ejemplo:

- \* *simplificar y eliminar burocracia*
- \* *normalizar la forma de realizar las actividades*
- \* *mejorar la eficiencia en el uso de los recursos*
- \* *reducir el tiempo de ciclo*
- \* *Análisis del valor y alianzas con otras organizaciones*

Al respecto, la Autora Galloway (2002), da su comentario en que “Vivimos en

### AUTORES:

Héctor Wilmer Once / Nelly Patricia Barros



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

*una época de cambios constantes en la que haber llegado a puerto tan sólo asegura el punto de partida de la siguiente jornada. La mejora continua es un proceso estructurado en el que participan todas las personas de la organización con el objeto de incrementar progresivamente la calidad, la competitividad y la productividad, aumentando el valor para el usuario o consumidor y aumentando la eficiencia en el uso de los recursos, en el seno de un entorno cambiante”.*

Algunos de los beneficios que se derivan de una adecuada mejora de procesos son:

- Disminución de recursos (materiales, personas, dinero, mano de obra, etc.) aumentando la eficiencia.
- Disminución de tiempo, aumentando la productividad.
- Disminución de errores, ayudando a prevenirlos.
- Ofreciendo una visión sistemática de las actividades de la organización.

La aplicación continuada de esta estrategia produce beneficios para los usuarios en este caso del Sistema de Riego. (Mayor sensibilidad para detectar capacidad, la motivación y la satisfacción por el trabajo realizado).

### 3.1.1 Ciclo de mejora de procesos

En el ciclo de mejora de los procesos es aconsejable una estructura básica de análisis cuyas herramientas son parecidas al descripción de un medico al tratar al paciente, como recoger información, apoyo en un análisis y obtener una base de diagnóstico, cuyas herramientas describimos a continuación para nuestra propuesta. Existen tres tipos de herramientas que hemos decidido aplicar, tales como:

- **Herramientas para recolección** de información; tales como: entrevistas, encuestas, observación, análisis estadístico, etc.
- **Herramientas para análisis:** Sirven para entender la relación entre los diferentes elementos del problema y se basa en identificar y entender la

### AUTORES:

Héctor Wilmer Once / Nelly Patricia Barros



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

relación causa- efecto (diagnóstico)

- **Herramientas de solución:** Entre las más usadas tenemos los flujogramas y matriz de plan de acción (tratamiento).

### ❖ **Herramientas para recolección**

Entrevistas; Hace referencia a la comunicación interpersonal entre el investigador y el sujeto, obteniendo respuestas verbales. *“La entrevista es una conversación sistematizada que tiene por objeto obtener, recuperar y registrar las experiencias de vida guardadas en la memoria de la gente. Es una situación en la que, por medio del lenguaje, el entrevistado cuenta sus historias y el entrevistador pregunta acerca de sucesos, situaciones. Cada investigador realiza una entrevista diferente según su altura, sensibilidad y conocimiento acerca del tema, y sobre todo, según sea el contexto espacio-temporal en el que se desarrolla la misma”.* (Alonso, 2005)

En esta investigación, este fue uno de los instrumentos utilizados, que permitió una comunicación con los actores, que están al frente de este sistema de riego, no enmarca al investigador en interrogantes concretas sino que le brinda una pauta para orientarse en temas a indagar, y le deja libertad de creación. En esta conversación se conformó el “contexto” del entrevistado y la posición del mismo frente a los temas propuestos.

De acuerdo al estudio realizamos las entrevistas semi-estructuradas, sobre la descripción de actividades y el manejo de recursos, fueron aplicadas tanto a los usuarios y directivos que participaron en el proceso de la ejecución de proyectos que tienen el Sistema de Riego

Para identificar cómo funcionan los procesos realizamos las encuestas fueron utilizadas para la obtención de la información correspondiente a las actividades y al manejo de sus recursos, así como la calidad del servicio y la administración. Para así conocer las debilidades y fortalezas que el Sistema de Riego posee para

### **AUTORES:**

Héctor Wilmer Once / Nelly Patricia Barros



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

así tomar las medidas necesarias.

La guía fue elaborada en base a los objetivos de este estudio, los cuestionarios constituyen una técnica de uso frecuente en la recolección de datos. Según Hernández “Un encuesta consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir”.

Observación; Esta técnica no depende de terceros o de registros, lo que ayuda a eliminar los sesgos o distorsiones de los informantes; la observación es de hechos o acontecimientos tal como ocurren. Es el registro visual de lo que ocurre en una situación real, clasificando y consignando los acontecimientos pertinentes de acuerdo con algún esquema previsto y según el problema que se estudia, es un método que permite obtener datos tanto cuantitativos como cualitativos. Y en nuestro caso la observación es una técnica muy importante, puesto que nos permite observar directamente lo que hace falta para manejar mejor el sistema de riego, aplicando técnicas de gestión de procesos con el objetivo de mejorar la organización en este sistema de riego.

### ❖ Herramientas para análisis

Para nuestro análisis sobre la descripción de los procesos estas herramientas; permitió definir las categorías de análisis para las variables cualitativas y la codificación de la información para las variables cuantitativas, previa a la tabulación así como la depuración. Para este análisis se requiere aplicar dos enfoques como: el cualitativo y el cuantitativo. El análisis expuesto en este estudio hace referencia a la descripción de los procesos que realiza la junta administradora relacionándolos con los objetivos de la misma los cuales son descritos en su estatuto vigente.

Lo más importante en el uso de la estadística no es el saber calcular un valor a través de alguna técnica, sino el saber qué técnica usar y cómo interpretar el resultado.

### AUTORES:

Héctor Wilmer Once / Nelly Patricia Barros



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

### ❖ Herramientas de solución

Entre las más usadas tenemos los flujogramas y matriz de plan de acción (tratamiento). Para solucionar los problemas causa efecto de nuestro análisis es conveniente para nuestro estudio utilizar la matriz de plan de acción, que maneja un proyecto que incluye acciones concretas, responsabilidades, tiempo y forma de ejecución, lugar y razones que justifiquen las acciones. La matriz plan de acción sirve para la identificación de ciertos procesos de carácter administrativo o técnico, así como la identificación de tareas, y resultados obtenidos del mismo, mediante los recursos e indicadores percibidos de desempeño.

### **AUTORES:**

Héctor Wilmer Once / Nelly Patricia Barros



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

### Modelo de matriz plan de acción para mejora de procesos

Actividades	Tareas	Resultado esperado	Responsable	Fecha		Indicadores de desempeño		
				Inicio	Fin	Recursos	Indicador	Supuestos
Implementación de sistemas de riego presurizados	Tecnificación de Riego	Optimización del recurso Hídrico	Gobierno Provincial del Azuay	Noviembre 2010	Mayo 2011	Recursos Tecnológico	Calidad en la infraestructura	Plan de acción vinculada a la tecnificación
	Gestión de materiales	Aumento de Producción agrícola	Gobierno Provincial del Azuay	Noviembre 2010	Mayo 2011	Recursos Tecnológico	Calidad en la infraestructura	Plan de acción vinculada a la tecnificación
	Administración Directa	Control de deslizamientos de terrenos	Gobierno Provincial del Azuay	Noviembre 2010	Mayo 2011	Recursos Tecnológico	Calidad del servicio	Plan de acción vinculada a la tecnificación
Impermeabilidad con hormigón del canal de Riego	Modernizar el canal de Riego	Eliminación de filtración de agua	Entidad "INAR"	Septiembre 2010	Noviembre 2011	Recursos Económicos	Calidad en la infraestructura	Plan de control y mantenimiento del sistema
	Administración Directa	Facilitación de labores de operación y mantenimiento	Entidad "INAR"	Septiembre 2010	Noviembre 2011	Recursos Económicos	Calidad del servicio	Plan de control y mantenimiento del sistema
	Gestiones de materiales para reparación del sistema	Control de la erosión	Entidad "INAR"	Septiembre 2010	Noviembre 2011	Recursos Económicos	Calidad de la gestión de trámite	Plan de control y mantenimiento del sistema
Reuniones de planificación de trabajo	Reuniones para analizar la situación del Sistema de Riego	Toma de decisiones	Junta directiva	Enero 2011	Diciembre 2011	Recursos Humanos	Calidad en la interacción unidad-usuario	Mejoramiento en la calidad del servicio
	Informe de actividades	Satisfacción de los usuarios	Junta directiva	Enero 2011	Diciembre 2011	Recursos Humanos	Calidad en la interacción unidad-usuario	Mejoramiento en la calidad del servicio
	Exponer sus inquietudes, ideas y propósitos	Ejecución de los proyectos	Junta directiva	Enero 2011	Diciembre 2011	Recursos Humanos	Calidad en la interacción unidad-usuario	Mejoramiento en la calidad del servicio

**Tabla:** Matriz plan de acción

**Fuente:** entrevistas realizadas al consejo directivo

**Elaboración:** Los autores

### AUTORES:

Héctor Wilmer Once / Nelly Patricia Barros





## UNIVERSIDAD DE CUENCA

El Sistema de Riego de la Comunidad de Checa cuenta con el apoyo de algunos organismos entre ellos que más prevalece; es el Gobierno Provincial del Azuay quien dentro de los campos de acción del Gobierno Provincial del Azuay, se encuentra el sector Riego, para lo cual la entidad ha implementado el personal y equipo necesarios para el cumplimiento de estas funciones y que tiene como objetivo fundamental el aumento de la producción, a través del manejo eficiente del recurso hídrico, con la dotación de infraestructura de riego, con énfasis en la aplicación de tecnologías de riego.

En el Sistema de Riego en la Comunidad de Checa, se ha procedido a la tecnificación del riego, a través de la implementación de sistemas de riego presurizado, lo que permite realizar el riego por aspersión, micro-aspersión y goteo; con lo cual, se logra los objetivos planteados en el Sistema.

El Instituto Nacional de Riego (INAR) Regional Centro Sur, se encuentra empeñado en promover la coordinación y cooperación entre actores vinculados al riego por lo que considera importante lograr una acción conjunta y participativa en búsqueda de una planificación integral y concertada con los Gobiernos Autónomos, articulando las competencias y recursos de riego a nivel parroquial.

También se hace presente para la modernización del canal de Riego de Checa, este se viene realizando durante los dos últimos años actividades como; La impermeabilidad con hormigón del canal de Riego, con el propósito de eliminar las pérdidas de agua por filtración, además de facilitar las labores de operación y mantenimiento.

El Sistema de Riego de la Comunidad de Checa es muy organizado y les gusta a los usuarios y miembros de la directiva cooperar por lo que participan en todas las asambleas de planificación de trabajo anual que son convocados por el Directorio Central. Además apoyados por el Gobierno Provincial del Azuay, logran con el revestimiento de su canal matriz. Las labores que se plantean son tomadas en

### **AUTORES:**

Héctor Wilmer Once / Nelly Patricia Barros



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

cuenta y puesto a ejecución para un adecuado manejo del agua y ampliando al acceso equitativo al riego, logrando incrementar la producción agropecuaria como base fundamental para la soberanía alimentaria y siendo parte de un desarrollo más justo para alcanzar el buen vivir.

### 3.1.2 Requisitos para mejorar los procesos

*“La mejora continua de los procesos, es una estrategia que permite a las organizaciones generar valor de modo continuo, adaptándose a los cambios en el mercado y satisfaciendo permanentemente las necesidades y expectativas cada vez más exigentes de sus usuarios. La mejora continua de procesos optimiza los procesos existentes, eliminando las operaciones que no aportan valor y reduciendo los errores o defectos del proceso. La reingeniería, por el contrario, se aplica en un espacio de tiempo limitado y el objetivo es conseguir un cambio radical del proceso sin respetar nada de lo existente”. (Dianne Galloway, 2002).*

Según la definición para la mejora de los procesos, la Junta del Sistema de Riego, deberá estimular al máximo la creatividad de sus usuarios y además deberá adaptar su estructura para aprovecharla al máximo.

Para ello se requiere del fortalecimiento de esta organización de Regantes, en lo que se refiere a sus capacidades operativas, técnica, jurídica, contable y administrativa, para que ellas asuman sus responsabilidades propias y adquieran otras, con vista al manejo integral del recurso hídrico a nivel de Cuenca. Y así dirigir de la mejor manera a sus usuarios que depositan toda su confianza en sus directivos.

Por lo que investigamos a través de entrevistas sobre la información que cuentan por parte de sus directivos sobre el manejo del recurso hídrico, la administración y ejecución de sus proyectos y sobre la rendición de cuentas de sus directivos, los usuarios hasta la actualidad están informados de lo acontece en el Sistema a través

### AUTORES:

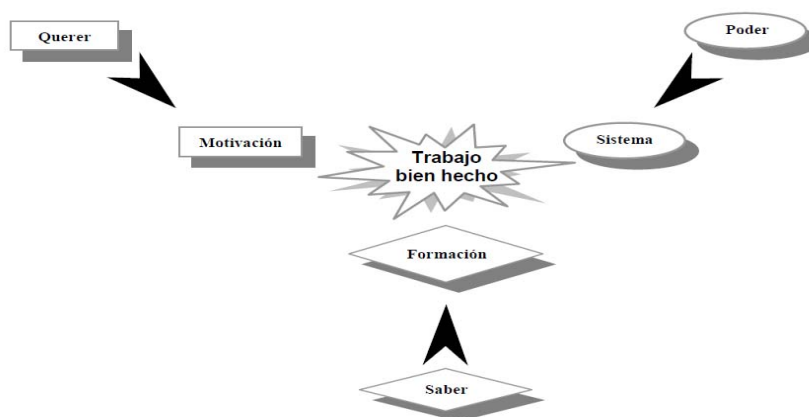
Héctor Wilmer Once / Nelly Patricia Barros



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

de asambleas generales, que el Directorio establece para dar informe de actividades a los usuarios de este Sistema de Riego.

- 1 **QUERER.-** *Tener la intención determinada de participar en la mejora continua, es el primer requisito. Para ello un clima de comunicación abierta y honesta y la práctica del reconocimiento, son elementos básicos a construir mediante el adecuado rol de la Dirección” Michael Hammer y James Champy, 1994)*
- 2 **SABER.-** *El segundo requisito consiste en canalizar adecuadamente la energía creativa de las personas hacia la mejora continua. Para ello, debe asegurarse que las personas están comprometidas con la gestión en el proceso (saber qué mejorar) y disponen de la formación necesaria para poder mejorar los procesos (saber cómo mejorar). Michael Hammer y James Champy, 1994)*
- 3 **PODER.-** *Materializar el beneficio de la mejora continua exige invertir no sólo en horas sino también en recursos. Así pues, es preciso proveer a las personas de la delegación de poder y los recursos necesarios para hacer realidad todo el potencial de mejora identificado. (Michael Hammer y James Champy, 1994)*



**Figura:** Requisitos para mejorar los procesos  
**Fuente:** Michael Hammer y James Champy

### AUTORES:

Héctor Wilmer Once / Nelly Patricia Barros



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

### 3.1.3 La mejora continua en la organización

La mejora continua es un valor que no puede ser impuesto a los usuarios, sino que tiene que salir de ellos mismos. Conseguir que los usuarios puedan aportar lo mejor de sí mismos y así garantizar el éxito en la mejora continua del sistema de Riego. Las personas se han de implicar en la detección de errores y en la elaboración de estrategias de mejora. La Dirección debe ser capaz de motivar y reconocer a sus usuarios. Reconocer, significa comunicarles y hacerles saber que la organización aprecia y valora su labor y su esfuerzo.

El reconocimiento es una poderosa fuerza que puede aportar a los usuarios. Ganas de pertenecer a la Dirección del Sistema de Riego.

Para ello se requiere:

- Ganas de trabajar y de esforzarse.
- Autoestima personal y de grupo.

Es necesario que cada usuario conozca exactamente lo que se espera de él y cómo será evaluada su contribución a los objetivos de la Junta de Riego. *“Una organización es una unidad viva, que pretende sobrevivir en un determinado entorno. Para ello, a partir del análisis del mismo, lleva a cabo una serie de actividades (procesos) dirigidas a añadir valor a recursos propios y ajenos, transformándolos así en recursos requeridos por otras organizaciones (conjunto de personas “usuarios”) La voluntad y capacidad de adaptarse a las necesidades de los usuarios y la voluntad y capacidad de añadir valor, son las bases conceptuales a partir de las cuales la mejora continua se convierte en una forma de hacer las cosas, en un estilo.”* (Dianne Galloway, 2002).

Según este criterio la gestión moderna de recursos hídricos considera como uno de sus fundamentos a la participación de los usuarios en los procesos de gestión, en el que la acción de los Directivos está ligada a la participación activa de los integrantes del Sistema de Riego.

#### **AUTORES:**

Héctor Wilmer Once / Nelly Patricia Barros



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

Este proceso debe darse en un marco general que favorezca la resolución de los problemas que afectan a los diversos sectores. Para ello, una de las actividades que es necesario realizar es fortalecer y profesionalizar a las organizaciones de usuarios. Ello facilitaría el uso racional de los recursos y la solución de conflictos.

### 3.1.4 Apoyo de la Dirección

*“La Dirección, debe fomentar el trabajo en equipo y una cultura organizacional basada en los resultados, la responsabilidad y el compromiso de sus seguidores. Debe crear equipos que sean capaces de gestionar y mejorar los procesos en los que intervienen. Cuando la Dirección asume realmente el liderazgo de la gestión de la calidad y se convierte en la impulsora del proceso de mejora continua en su organización, debe hacerlo involucrando de manera estable a todo los miembros integrantes de la Junta, (basarse en voluntarios que se reúnen fuera del horario de reuniones por ejemplo, no ayuda a poner de relieve que el tema tiene gran importancia).” (John Marsh, 2000).*

Nadie va a poner todo su entusiasmo en algo que a la Dirección le resulte indiferente y pocas personas se comprometerán a algún cambio si éste no está respaldado por la cúpula de la organización. Por ello, el primer requisito para una mejora de los procesos en cualquier organización es que la Dirección de ésta lo respalde y apoye totalmente para conseguir mayor colaboración por parte de los usuarios, como se observa en la Junta de Agua. Confirmamos esta información a través de observaciones en la Junta de riego.

*“Los actores deben tener la capacidad de conducir o guiar a un colectivo humano hacia la consecución de determinados fines o metas, el tipo de liderazgo debe ser colectivo y democrático, de forma que el líder sea básicamente un facilitador del desarrollo de las capacidades del grupo posibilitando un mayor grado de empoderamiento de los miembros del territorio”. (Stephen Robbins, 1999)*

### AUTORES:

Héctor Wilmer Once / Nelly Patricia Barros



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

El fortalecimiento de la organización social y la participación son la base para construir el tejido social, articulado desde la junta de regantes hasta los usuarios que conforman el mismo como seria; Implementar y promover un proyecto de gestión por procesos. Todo individuo es libre de expresarse, organizarse y hacer todo aquello que considere conveniente para su bienestar. Para alcanzar objetivos, se requiere de actores con capacidad estratégica de acción, que es una condición necesaria para ejercer procesos en desarrollo, pero si estos no tienen la capacidad de decidir sobre el futuro de su organización, entonces estamos atrapados en un localismo y actuando por mantener el modelo actual.

### 3.2 GESTIÓN DE LOS PROCESOS

Para entender el concepto de Gestión de procesos nosotros consideramos necesario diferenciar entre misión y visión en un sistema de riego como es el tema que estamos abordando por lo que iniciamos citando a José Joaquín Mira (2004), quien define a la Gestión de procesos como: *“el conjunto de actuaciones, decisiones, actividades y tareas que se encadenan de forma secuencial y ordenada para conseguir un resultado que satisfaga plenamente los requerimientos del usuario. En otras palabras, un proceso no es más que la sucesión de pasos y decisiones que se siguen para realizar una determinada actividad o tarea que, deben ir orientados a satisfacer a nuestro usuario”*.

*El proceso consume o utiliza recursos que pueden ser, como: materiales, mano de obra directa como indirecta, energía, máquinas y herramientas, etc. Identificar marco estratégico, procesos clave y procesos de soporte.”* (José Joaquín Mira, 2004)

*“Para utilizar la gestión por procesos en una organización, lo primero será conocer el marco estratégico de la Organización en el que se desenvuelven los procesos clave (normativa, estrategia de la entidad, etc.). Normalmente es ajeno a la propia Unidad, Servicio o Departamento. Seguidamente, identificar con claridad cuáles son los procesos clave (los que justifican nuestra razón de ser) y*

#### AUTORES:

Héctor Wilmer Once / Nelly Patricia Barros

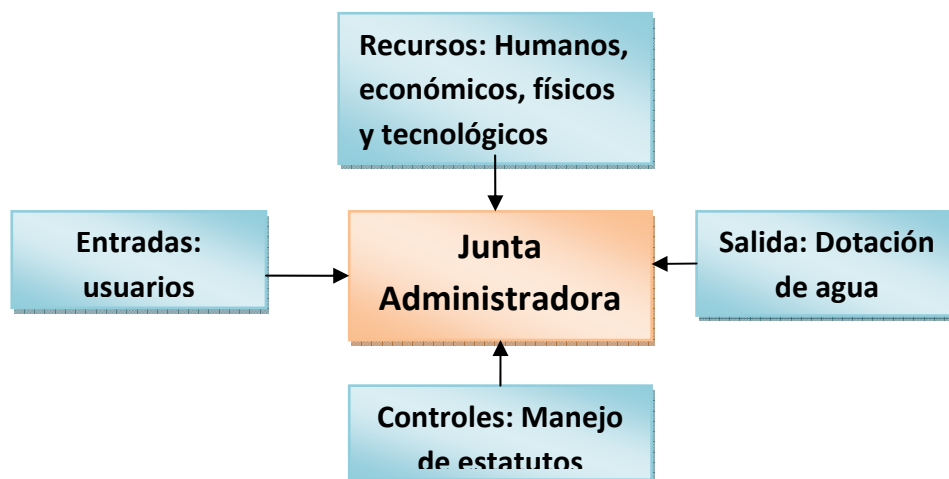


## UNIVERSIDAD DE CUENCA

*los procesos de soporte que facilitan su eficaz funcionamiento.” (José Joaquín Mira, 2004)*

*“Los procesos se definen como la transformación de entradas en salidas con valor agregado, que se realiza en base a la ejecución de un conjunto de actividades interrelacionadas, algunas secuenciales y otras paralelas, que pueden ser desagregadas a un nivel operativo a través de las tareas”. (James Harrington, 2000)*

Las entradas y salidas son tangibles (materia prima, insumos, materiales, productos en proceso y terminadas) e intangibles (información, llamadas telefónicas, pedidos verbales, peticiones, solicitudes, sugerencias)



**Figura:** Gestión de procesos en la junta administradora de riego  
**Elaboración:** Los autores

En la figura anterior vemos como está estructurada la junta administradora de Riego de Checa, que cuenta con recursos humanos; que es el personal competente para ejecutar las metas propuestas. También cuentan con recursos financieros para ejecutar sus planes. Y también cuentan con recursos físicos y tecnológicos para obtener una optimización exitosa del recurso hídrico. Obtienen todas las herramientas adecuadas para dar un buen manejo al sistema de riego, y trabajan con estatutos actualizados para dar un buen seguimiento y cumplir con las

### AUTORES:

Héctor Wilmer Once / Nelly Patricia Barros





## UNIVERSIDAD DE CUENCA

obligaciones con el Sistema, con el fin de conseguir éxitos y cumplir sus propósitos y mejorar la producción y enfocados a mejorar la calidad de vida de sus usuarios.

### 3.2.1 La Misión de la organización

La misión identifica el objetivo fundamental del servicio, su razón de ser. De este modo es mucho más fácil determinar en qué consiste nuestro proceso clave y cuáles son los objetivos que se persiguen. La función de la misión en el tema de procesos sirve para identificar las actividades que son sucesivas o paralelas que tienen un comienzo y un fin, además de la interacción que tiene los mismos en la ejecución de tareas, del mismo modo nos ayudara a identificar cuáles son los servicios que prestan así como a quienes van dirigidos estos, además de los intereses que perciben.

*La definición de Misión está integrada por los siguientes elementos a los que se debe responder:*

- *Quienes somos.*
- *Cual es la razón de nuestra existencia (la Misión en sí).*
- *Con qué fin.*
- *Para quién lo hacemos.*
- *Cómo vamos a lograr esta misión.*

(Costa Estany, 2001).

La misión del “El Sistema de Riego de Checa” es Dotar la cantidad necesaria de agua para los usuarios. Su servicio se basa en la calidad de agua que ofrece a sus usuarios.

*“La gestión por procesos es necesario que las personas conozcan la situación de partida previa a sus esfuerzos y luego dispongan de los resultados de sus esfuerzos y los logros conseguidos (por ejemplo, el nivel de reclamaciones*

### AUTORES:

Héctor Wilmer Once / Nelly Patricia Barros



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

*existentes en función de los servicios realizados y el correspondiente porcentaje de reducción de reclamaciones conseguido). El hecho de que todo el personal conozca la evolución de los indicadores de calidad o los objetivos y el que se ponga de manifiesto el buen o mal funcionamiento de las actividades que afectan a la calidad en la organización es lo que debe mover a las personas a que trabajen en un determinado sentido.” (Daniel Morries y Joel Brandon, 2004)*

Considerando este criterio la organización debe tener definidos sus objetivos y su política de la calidad y contar con el apoyo de los regantes en el Sistema de Riego, que sean comprometidos todos con el fin de dar el mejor servicio posible en todo momento y de aumentar la eficiencia y los beneficios económicos para la Junta de Agua, Cada usuario debe saber en qué medida afectará la gestión de la calidad a su trabajo y debe existir un consenso general en que la implantación del sistema es por el interés de la organización, que aportará ventajas a todas sus áreas.

Esta realidad, de que las personas conozcan la situación, como es en “El Sistema de Riego de Checa” como los derechos y obligaciones “Estatutos”, lo que ha permitido que los miembros de la misma se compenetren de la acción de sus directivos, tomen un conocimiento más profundo, de los proyectos de distribución de agua que se ejecutan dentro de su sistema, las cuales son establecidas por el directorio de La Junta de Agua.

### **3.2.2 El enfoque basado en procesos**

Un enfoque basado en procesos para este estudio se lo describe como cualquier actividad o conjunto de actividades relacionadas entre sí, que utilizan recursos y controles para transformar elementos de entrada (especificaciones, recursos, información, servicios), en resultados (otras informaciones o servicios), puede considerarse como un proceso. Por lo que los resultados de este proceso han de tener un valor agregado respecto a las entradas, las mismas que pueden componer directamente elementos de entrada del siguiente proceso.

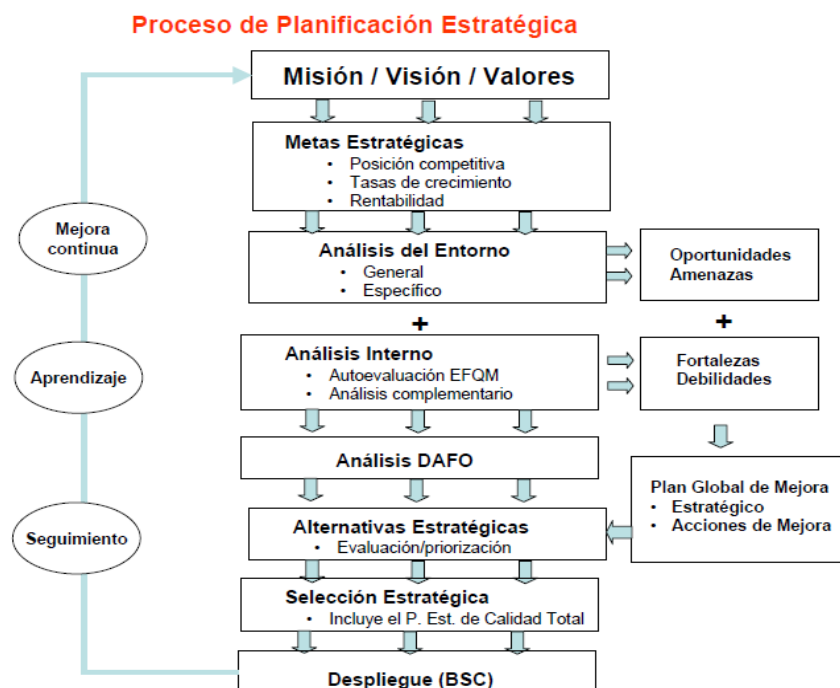
#### **AUTORES:**

Héctor Wilmer Once / Nelly Patricia Barros



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

*“Todas las actividades de la organización, desde la planificación de las compras hasta la atención de una reclamación, pueden y deben considerarse como procesos. Para operar de manera eficaz, Las Organizaciones, tienen que identificar y gestionar numerosos procesos interrelacionados y que interactúan. La identificación y gestión sistemática de los procesos que se realizan en la organización y en particular las interacciones entre tales procesos se conocen como enfoque basado en procesos.” (Luis J. Benavides, 2003)*



**Figura:** Procesos de planificación estratégica

**Fuente:** Arcelay Salazar A. Gestión de procesos. Rev Calidad Asistencial 1999

Considerando que contamos con un Sistema de Riego organizado pero aún tienen falencias en la medición y cuantificación de los recursos hídricos, cuyas funciones consisten en la ejecución de proyectos de riego; la planificación, operación, reparación, conservación y mejoramiento de las obras de la red primaria de sistemas de evacuación y está prevista la gestión de procesos en algunas áreas.

El reforzamiento organizacional debe realizarse dentro del marco legal vigente. Sea está integrada de recursos hídricos que considere a la cuenca como la unidad de gestión.

### AUTORES:

Héctor Wilmer Once / Nelly Patricia Barros



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

*La Norma ISO 9001 (Andrés Senlle, ISO 9000-2000, 2001) pretende fomentar la adopción del enfoque basado en procesos para gestionar una organización. Este tipo de gestión por procesos, cuando se utiliza en el desarrollo, la implementación y la mejora de la eficacia de un Sistema de Gestión de la Calidad (SGC), concentra su atención en:*

- la comprensión y el cumplimiento de los requisitos de los usuarios de cada proceso.*
- la necesidad de considerar y de planificar los procesos en términos que aporten valor (el usuario no debe pagar por algo que no le aporte valor),*
- el control, la medición y la obtención de resultados del desempeño y de la eficacia de los procesos.*
- la mejora continua de los procesos con base en mediciones objetivas.*

Este estudio trata de construir un sistema de técnicas de gestión de procesos en la Junta de Riego de la comunidad Checa para ello aplicamos un concepto que los definen los Autores: Michael Hammer y James Champy.

*La gestión de procesos no va dirigida a la detección de errores en el servicio, sino que la forma de concebir cada proceso ha de permitir evaluar las desviaciones del mismo, con el fin de corregir sus tendencias antes de que se produzca un resultado defectuoso.*

*La gestión por procesos está dirigida a realizar procesos competitivos y capaces de reaccionar autónomamente a los cambios mediante el control constante de la capacidad de cada proceso, la mejora continua, la flexibilidad estructural y la orientación de las actividades hacia la plena satisfacción del usuario y de sus necesidades. Es uno de los mecanismos más efectivos para que la organización alcance unos altos niveles de eficiencia (Michael Hammer y James Champy, 1994)*

### **AUTORES:**

Héctor Wilmer Once / Nelly Patricia Barros



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

### 3.2.3 Indicadores

Los Indicadores; Son mediciones del funcionamiento de un proceso. Los indicadores pueden ser de eficacia, cuando miden lo bien o lo mal que un proceso cumple con las expectativas de los destinatarios del mismo.

*“Los indicadores de eficacia y los de eficiencia, se pueden aplicar al funcionamiento global del proceso. Estos son los indicadores de resultados del proceso que permiten medir las variaciones habituales que se producen en el proceso y también las acciones de mejora. Además de estos indicadores globales, se pueden establecer dentro del proceso, otros indicadores auxiliares que miden la eficacia o la eficiencia del funcionamiento de una parte del proceso.” (José Joaquín Mira, 2004)*

De acuerdo a esta definición un indicador es siempre el resultado de un proceso de medición. Por lo que existe la necesidad de implementar un sistema de gestión que tenga a la cuenca como unidad y en la que la base de gestión sea la participación efectiva de todos los regantes, en los procesos de gestión y toma de decisiones.

### 3.3 IMPLEMENTACIÓN TECNOLÓGICA

*“Todo a nuestro alrededor se mueve en base a la tecnología. Por lo que se han producido avances en la tecnología de medición de calidad y cantidad de agua y cambios en lo que se refiere a la concepción del manejo del agua en relación al medio ambiente y los peligros de su contaminación”. (Manejo Integral del Recurso Hídrico a Nivel de Cuencas, 1997).*

En el Sector Riego, se ha implementado el personal y equipos necesarios para el cumplimiento de sus funciones que tiene, como objetivo fundamental el aumento

#### AUTORES:

Héctor Wilmer Once / Nelly Patricia Barros



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

de la producción, a través del manejo del recurso hídrico, con la dotación de infraestructura de riego, con énfasis en la aplicación de tecnologías de riego.

Durante los últimos 2 años, el Gobierno Provincial del Azuay (GPA) ha venido realizando la modernización del canal de Riego Checa-Sidcay-Ricaurte, realizando como primera actividad la impermeabilización con hormigón del canal de Riego, con el propósito de eliminar las pérdidas de agua por filtración, además de facilitar las labores de operación y mantenimiento.

Como segunda actividad, en varios sectores, se ha procedido a la tecnificación del riego, a través de la implementación de sistemas de riego presurizado, lo que permite realizar el riego por aspersión, micro-aspersión y goteo; con lo cual, se logra entre otros objetivos los siguientes beneficios:

- \* Optimización del recurso hídrico
- \* Aumento de áreas a la producción agrícola y ganadería
- \* Control de la erosión
- \* Control de deslizamientos de los terrenos.
- \* Fortalecimiento de la Seguridad de los terrenos.
- \* Fortalecimiento de la Seguridad alimentaria, etc.

Los proyectos de riego se ejecutan por administración directa, para lo cual conjuntamente con la Junta de usuarios del Sistema de Riego Checa-Sidcay-Ricaurte, se planifica y conforman los equipos de trabajo, en los cuales hay una participación activa de los usuarios con su aporte de mano de obra. Se definen qué materiales tecnológicos se requiere adquirir para el mejoramiento del mismo. Según supo explicar, mediante una entrevista. El Ing. Wilson Bustamante de la Torre. Responsable de los Sistemas de Riego de la Provincia del Azuay.

### AUTORES:

Héctor Wilmer Once / Nelly Patricia Barros



## UNIVERSIDAD DE CUENCA



**Fotos:** Canales de riego de la parroquia Checa

**Fecha:** 25 abril del 2010

**Fuente:** Los autores

Para adquirir los materiales para mejorar el manejo con tecnología apropiada que el sistema requiere, se cuenta con el apoyo de la Presidencia de la República, del Gobierno Provincial del Azuay, del Ministerio de Agricultura, Acuacultura y Pesca (MAGAP); del Instituto Nacional de Riego (INAR), de la Asociación Ecuatoriana de Junta de Regantes (AEJUR); entre otros organismos. La Prefectura del Azuay promueve el desarrollo económico y productivo de la Provincia impulsando el Buen Vivir de todos sus habitantes; dando cumplimiento al compromiso ciudadano, Desde el mes de Noviembre del 2010 esta entidad, viene entregando materiales como: adaptadores, codos, tuberías, válvulas, entre otros.

El Ministerio de Agricultura Ganadería Acuacultura y Pesca (MAGAP) con la finalidad de promover el desarrollo rural especialmente a los regantes del Sistema Checa-Sidcay-Ricaurte, ha apoyado con la entrega de 1.400 sacos de urea los mismos que han servido para fomentar la agricultura y la ganadería, de la misma forma, ante la constante falta de herramientas en este sistema han donado picos, palas, azadones y machetes los mismos que han servido para diferentes trabajos de limpieza de esta entidad.

El Instituto Nacional de Riego (INAR) Regional Centro Sur, se encuentra empeñado en promover la coordinación y cooperación entre actores vinculados al riego, considera importante lograr una acción conjunta y participativa en búsqueda

### **AUTORES:**

Héctor Wilmer Once / Nelly Patricia Barros





## UNIVERSIDAD DE CUENCA

de una planificación integral y concertada con los Gobiernos Autónomos, articulando las competencias y recursos de riego a nivel parroquial, provincial y nacional.

Especificando el compromiso que tienen en contribuir optimizando un adecuado manejo del agua y ampliando al acceso equitativo al riego, logrando incrementar la producción agropecuaria y siendo parte de un desarrollo más justo para alcanzar el buen vivir. Para ello a través de un proyecto de riego, para un manejo sostenible de este sistema de riego han apoyado con las respectivas capacitaciones y por lo tanto se ha innovado la tecnología, porque hay que ir innovando la implementación tecnológica, que les permita economizar agua y ampliar la superficie regada de sus Unidades Productivas Agropecuarias.

La Regional mantiene un fuerte compromiso con este sistema de riego, en asumir un rol centrado, normar los parámetros técnicos de riego en lo que hace referencia a la elaboración de planes de investigación, planificación participativa y sobre todo en implementación tecnológica puesto que cada vez sale al mercado tecnología más avanzada y por lo tanto este sistema de riego requiere tecnología la más moderna posible para trabajar y dar cumplimiento a sus propósitos.



Con la ayuda de estas entidades se ha hecho posible estos avances en el Sistema de Riego. Para dar cumplimiento a las metas propuestas. Convirtiéndose hoy en un potencial en el cultivo de forrajes que sirve para la alimentación de cobayos y otros animales. Además dando un lugar

propicio para el cultivo de hortalizas, maíz, fréjol y una variedad de sembríos, ya que el uso óptimo de agua, genera una mayor producción.

### AUTORES:

Héctor Wilmer Once / Nelly Patricia Barros

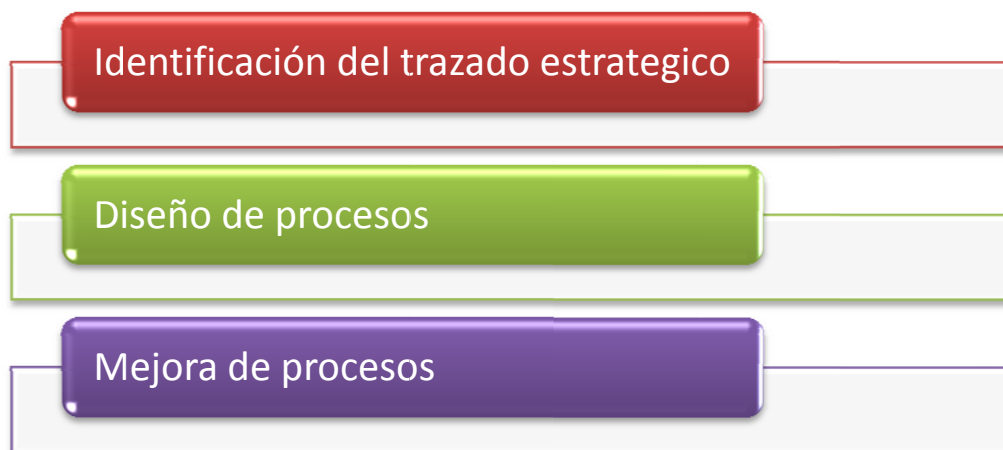


## UNIVERSIDAD DE CUENCA

### CAPITULO 4

#### PROPUESTA DE UN METODO DE DISEÑO DE IMPLEMENTACION DE LA GESTION POR PROCESOS EN LA JUNTA ADMINISTRADORA DE RIEGO

El siguiente capítulo está basado en una serie de elementos en una secuencia de ordenada de puntos los cuales creemos importantes según la investigación realizada y con la teoría previamente revisada en anteriores capítulos redactados en este estudio para la posible propuesta de una gestión de procesos organizacionales en la junta administradora de riego en la comunidad Checa, los mismos que están detallados a continuación. (ver figura)



#### 4.1 IDENTIFICACIÓN DEL TRAZADO ESTRATÉGICO

El presente punto está referido a la composición de la junta administradora de riego en cuanto a lo referido al directorio y las asambleas mediante el siguiente organigrama en función de la información levantada a los usuarios.

<b>Asamblea general</b>
<b>Asamblea de delegados</b>
<b>Consejo directivo central</b>
<b>Juntas locales</b>
<b>Comisiones</b>

#### AUTORES:

Héctor Wilmer Once / Nelly Patricia Barros

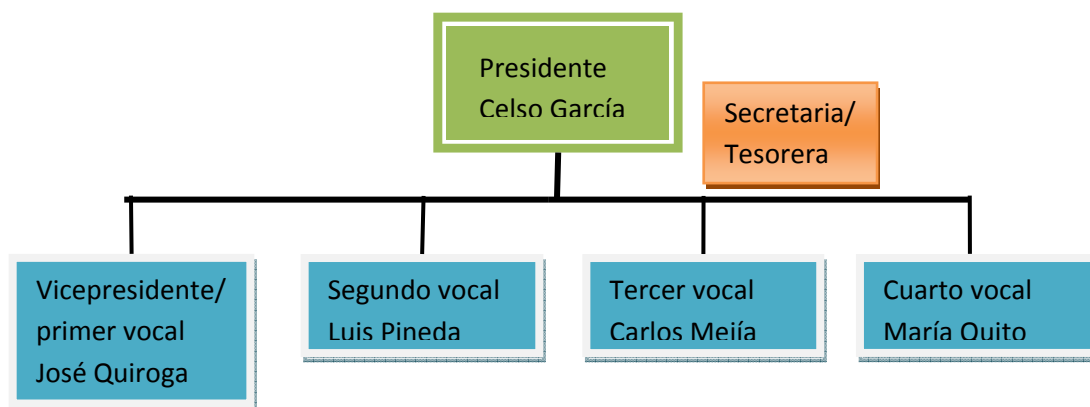


## UNIVERSIDAD DE CUENCA

**Asamblea general:** conformado por todos los usuarios quienes utilizan el agua y se encuentran empadronadas y cumplen a cabalidad el estatuto vigente.

**Asamblea de representantes:** como nos dice el estudio es un organismo de representatividad los mismos que son electos en las juntas locales siendo estas Checa, Sidcay y Ricaurte.

### Consejo directivo central:



**Fuente:** entrevista realiza al presidente del consejo directivo

**Elaboración:** Los autores

En la ejecución de sus proyectos, el ente ejecutor es el Directorio Central quienes de acuerdo a la información proporcionada por sus usuarios toman las debidas decisiones, con el apoyo de la participación de los usuarios del sistema, haciéndoles partícipes de las asambleas donde se da a conocer el presupuesto destinado a los diferentes proyectos, además de impulsar el acceso a la información, rendición de cuentas y la planeación de actividades. A más de la ejecución de las actividades por parte de la junta, juega un papel muy importante el directorio central de acuerdo a la información proporcionada por los usuarios del sistema, ya que es la encargada en la elaboración del plan operativo de desarrollo y proyecto de trabajo anual, a mas que es el organismo que administra todos los recursos tanto estos pueden ser de carácter económico o gestional para el normal desarrollo de sus funciones.

### AUTORES:

Héctor Wilmer Once / Nelly Patricia Barros



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

**Juntas locales:** funcionan en el lugar donde los usuarios reciben el agua de acuerdo a las categorías declaradas en el padrón del sistema, el organigrama del directorio de esta es igual al consejo directivo central ya antes mencionado, y los representantes de estos están en la obligación de apoyar a los directivos del consejo directivo central en el control de las actividades.

**Las comisiones:** son las instancias de apoyo organizativo, funcionan según su campo de acción, entre sus distintas obligaciones está la de apoyar al consejo directivo central en los trabajos y el cumplimiento de ciertas actividades correspondientes a la junta.

### **La misión y visión de la junta administradora de riego**

La misión y visión de la organización como tal, en la junta administradora de riego de la parroquia Checa podemos distinguir tanto la misión, como la visión obtenidas de su respectivo estatuto de normas y reglamentos internos. La misma que detallamos a continuación:

**La misión:** Establecer un ambiente de buenas y armoniosas relaciones entre los usuarios, así como fomentar la solidaridad y el apoyo mutuo entre ellos, tanto en el cumplimiento de sus deberes, como en la satisfacción de sus derechos, establecidos en las disposiciones legales, así como en los estatutos y reglamentos de la propia junta.

**La visión:** Optimizar el recurso hídrico, para la satisfacción de los usuarios que se encuentren empadronados en el registro administrativo los mismos que gozan de derechos y obligaciones que deben cumplir según el estatuto vigente del sistema de riego de la Comunidad Checa.

Tanto la misión como la visión de la junta de regantes nos servirán para la identificación de sus respectivos propósitos o razón fundamental. Aspectos que

### **AUTORES:**

Héctor Wilmer Once / Nelly Patricia Barros



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

conjuntamente con los objetivos que detallaremos a continuación revelaran más adelante las actividades que son indispensables y aquellas que se podrán eliminar que no son justificables:

Los objetivos que describimos son tomados de los estatutos y reglamentos del sistema vigente en el Art. 4:

- a) Administrar, operar y mantener el sistema de riego, a través de la gestión local, regional o nacional para la prestación del servicio de riego en condiciones optimas, que permita mejorar la producción agropecuaria.
- b) Establecer políticas y mecanismos sobre el manejo adecuado del recurso hídrico, del medio ambiente y los recursos naturales
- c) Procurar a través de medios lícitos la sostenibilidad del sistema, en base a la recuperación del costo del servicio que permita el mantenimiento de las obras existentes, su ampliación y mejoramiento
- d) Ejecutar políticas adecuadas para la conservación de las microcuencas de las fuentes que alimentan el sistema, en coordinación con las instituciones encargadas del manejo de los recursos naturales
- e) Capacitar a los directivos, representantes de los módulos y a los usuarios en general sobre temas relacionados con los objetivos de la junta, en especial lo referente a la administración y operación del sistema
- f) Evitar por todos los medios legales la contaminación de las aguas del sistema y sancionar a los responsables
- g) Organizar y coordinar los trabajos por medio de las mingas
- h) Realizar y ejecutar con la debida asesoría los proyectos de desarrollo comunitario en beneficio de los usuarios socios de la organización
- i) Mantener relaciones con organizaciones que tengan fines y objetivos similares a los de la organización
- j) Supervisar con oportunidad que la entrega de agua a los sectores de riego se cumpla conforme las regulaciones técnicas establecidas, controlando la distribución en forma de equitativa

### AUTORES:

Héctor Wilmer Once / Nelly Patricia Barros



## UNIVERSIDAD DE CUENCA




- k) Buscar soluciones a los conflictos que se presenten entre los usuarios o que estos con directivos de la junta, basándose fundamentalmente en la medición y otras formas alternativas de justicia
- l) Las de mas que constan expresadamente en la ley de aguas, el presente estatuto, reglamento interno y resoluciones de asamblea general

Los objetivos mencionados en este estudio servirán más adelante para la identificación de las actividades a mas de las descripción de los procesos en relación con la junta administradora.

### 4.2 EL DISEÑO DE PROCESOS

En este punto analizaremos de forma detallada los procesos de las operaciones o actividades específicas que realizan los directivos y usuarios del Sistema de Riego: según las entrevistas y encuestas previamente realizadas, al personal del Concejo Directivo como a los usuarios del Sistema de Riego, preservando el principio de la secuencia ordenada, lo que permite concretar sus alcances y obtener la efectividad en sus respectivas gestiones.

Para la elaboración del mapeado vamos a utilizar los diagramas de la siguiente tabla, los mismos que han sido tomados de los procesos académicos de la Universidad de Cuenca.




	La flecha indica la dirección del flujo del proceso.
	Procesos predefinido
	Proceso o actividad

#### AUTORES:

Héctor Wilmer Once / Nelly Patricia Barros



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

	Documento
	Archivo de datos
	Decisión

**Tabla:** Diagramas de procesos

**Fuente:** Procesos académicos de la Universidad de Cuenca

**Listado de procesos:** Los procesos que han sido analizados corresponden a los identificados por los directivos de la junta, a través de las entrevistas aplicadas, entrevistas) como los más importantes para los objetivos que ellos persiguen. A continuación presentamos el listado de los procesos identificados:

Procesos de carácter administrativo:

1. Ingreso de un nuevo usuario a la junta de regantes
2. Cobro de multas a usuarios
3. Planificación de mingas
4. Mantenimiento y operación del sistema de riego
5. Entrega de urea a usuarios
6. Elección de la directiva
7. Rendición de cuentas
8. Toma de decisiones

Procesos de carácter técnico:

- A. Sistema de riego presurizado
- B. Revestimiento de canal matriz

A continuación vamos a describir cada uno de los procesos identificados:

### PROCESOS DE CARÁCTER ADMINISTRATIVO

Identificamos aquellos procesos de carácter administrativo en los que intervienen en buena medida la administración de la junta con los usuarios del sistema con énfasis de cumplir sus objetivos establecidos y para conseguir esto lo hace por

#### AUTORES:

Héctor Wilmer Once / Nelly Patricia Barros



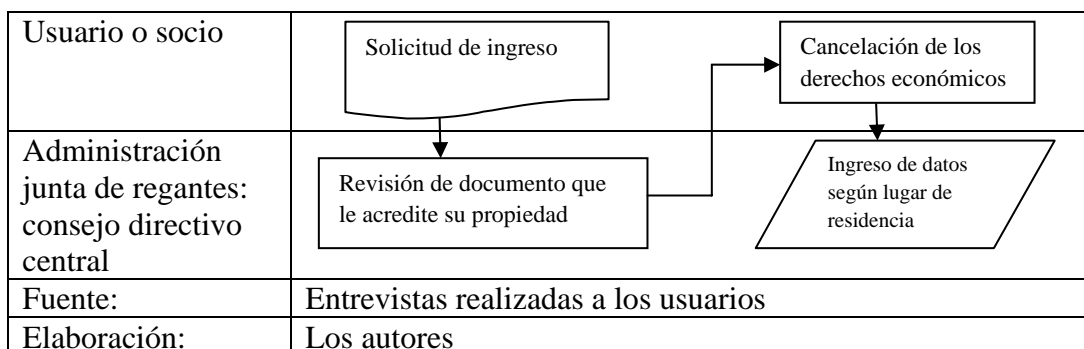


## UNIVERSIDAD DE CUENCA

medio de una estructura a través del esfuerzo humano coordinado y con los recursos que cuenta la misma.

Para ello en este estudio se han establecido los procesos de administración que están conformados por la planeación, organización, dirección y el control

### 1. Proceso: Ingreso de un nuevo usuario a junta de regantes



En el cuadro podemos observar cual es la manera o el proceso que tienen que hacer los usuarios para ingresar a la junta, a lo antes mencionado agregamos ciertos parámetros a destacar sobre este proceso que vendrían hacer las actividades acerca del mismo.

- Para ser usuario de la junta antes de este proceso primero debe ser empadronado y tener los certificados que acrediten su propiedad y el lugar de ubicación.
- Luego presentar una solicitud de ingreso dirigida al consejo directivo central, el cual podemos ver en el cuadro anterior.
- Luego de la revisión, los usuarios deben cancelar los derechos económicos establecidos como ingreso al sistema.
- Después de la presentación de los documentos personales, se les entrega una copia del estatuto vigente, y son ingresados en la base de datos de junta administradora, la misma que ubica al usuario según lugar de residencia y por categorías establecidas de acuerdo al estatuto según el estudio realizado a los usuarios de junta.

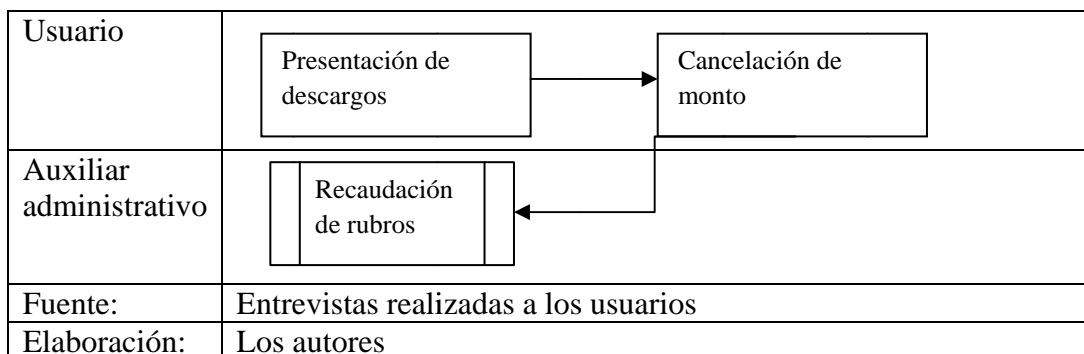
#### AUTORES:

Héctor Wilmer Once / Nelly Patricia Barros



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

### 2. Proceso: para cobro de multas a usuarios



El proceso de cobro de multas según el estudio se da por el incumplimiento a las obligaciones según el reglamento interno tanto estas pueden ser:

- No asistir a las sesiones ordinarias o extraordinarias.
- No convocar a las asambleas que por obligación tienen que realizar
- Abandonar la sala de sesiones antes de que haya concluido la reunión.
- No acudir a las mingas de trabajo en beneficio del sistema.

Estas faltas siempre y cuando no sean justificables son motivos de multa, según el estudio realizado tenemos un 30% de morosidad en cambio tenemos un 70 % que cumplen a cabalidad sus obligaciones. Ver grafico



**Fuente:** encuestas realizadas a los usuarios de la junta de regantes de Checa  
**Elaboración:** Los autores

### AUTORES:

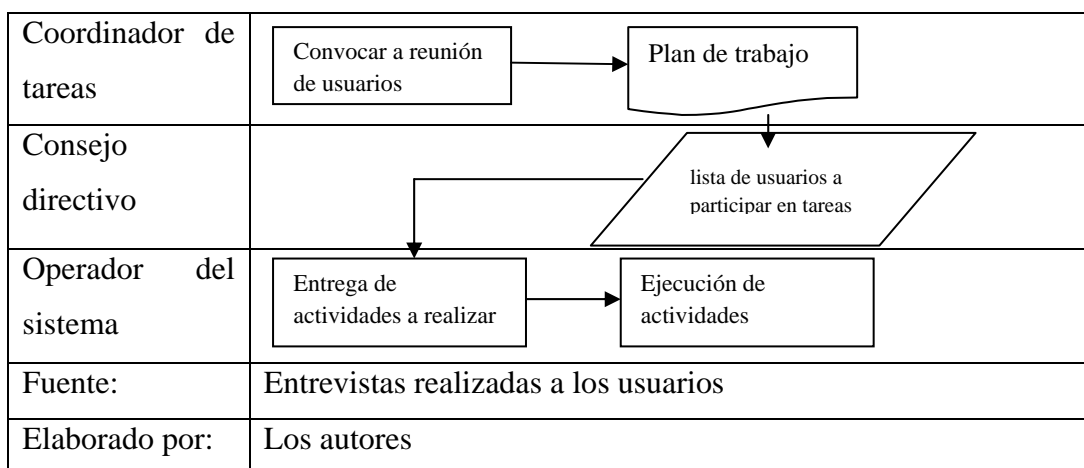
Héctor Wilmer Once / Nelly Patricia Barros



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

Cabria destacar que las sanciones o multas son aplicables tanto a los miembros que conforman la asamblea de representantes, al directorio, las comisiones y las juntas locales que forman parte de Junta administradora de riego de la comunidad Checa.

### 3. Proceso: planificación para mingas



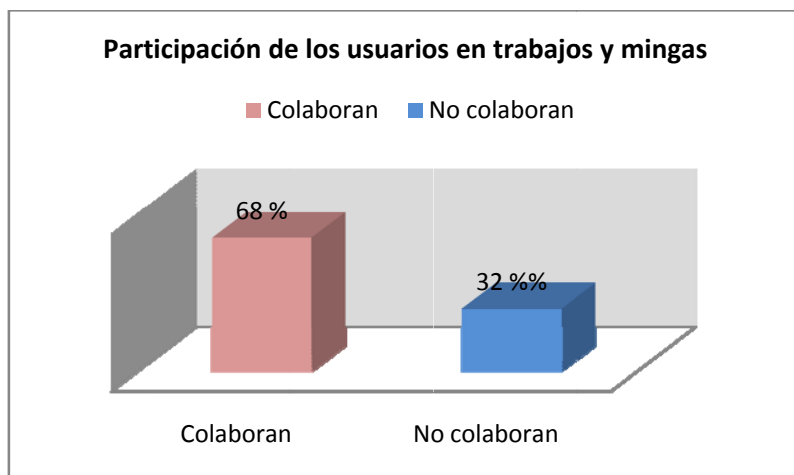
En el proceso de planificación para mingas empieza por el coordinador de tareas, el cual hace una convocatoria a los usuarios por medio de las asambleas que se hacen semestralmente o mensualmente, el mismo que realiza un plan de trabajo, y luego de la asamblea entrega una lista de usuarios que van a participar al consejo directivo, luego en coordinación con el operador del sistema entregan las actividades que se van a realizar según el número de usuarios que van a participar del mismo, después la asignación de tareas a los usuarios por grupos de trabajo. Luego del mismo viene la ejecución de actividades. Sin embargo nuestro estudio demostró que hay un 68 % de participación en dichos trabajos en comparación con el 32 % que no colaboran. Ver grafico

#### AUTORES:

Héctor Wilmer Once / Nelly Patricia Barros



## UNIVERSIDAD DE CUENCA



**Fuente:** encuestas realizadas a los usuarios de la junta de regantes de Checa

**Elaboración:** Los autores

En relación con el estatuto podemos acotar que los trabajos por mingas tienen una división según las categorías establecidas en la junta tanto estas pueden ser dependiendo del lugar de residencia, y al número de metros, dependiendo de estos dos factores son los días de trabajo. Ver cuadro

Categoría	N° de metros	Días de trabajo
A	De 250 a 1000	3 días
B	De 1001 a 2000	4 días
C	De 2001 a 3000	5 días
D	De 3001 a 4000	6 días
E	De 4001 a 5000	7 días
F	De 5001 a 7500	11 días
G	De 5001 a 10000	15 días
H	De 10001 en adelante	25 días

**Fuente:** Estatuto vigente de la junta administradora de riego

**Elaboración:** Los autores

Además cabría decir que el trabajo es igualitario ya que solo se aceptan a personas mayores de 17 años de edad en las mingas de trabajo del sistema, las mismas que tienen que tener carácter obligatorio.

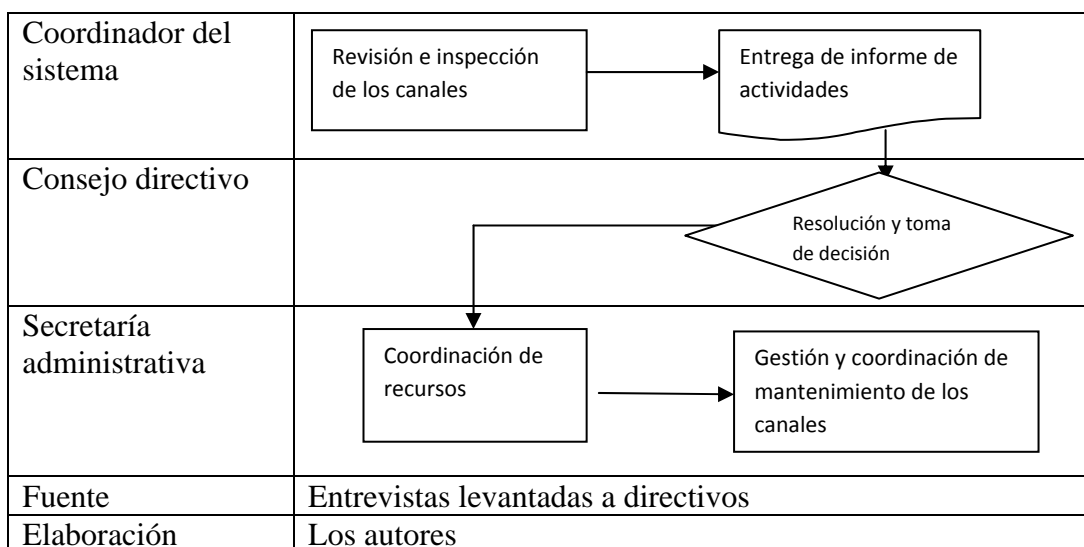
### AUTORES:

Héctor Wilmer Once / Nelly Patricia Barros



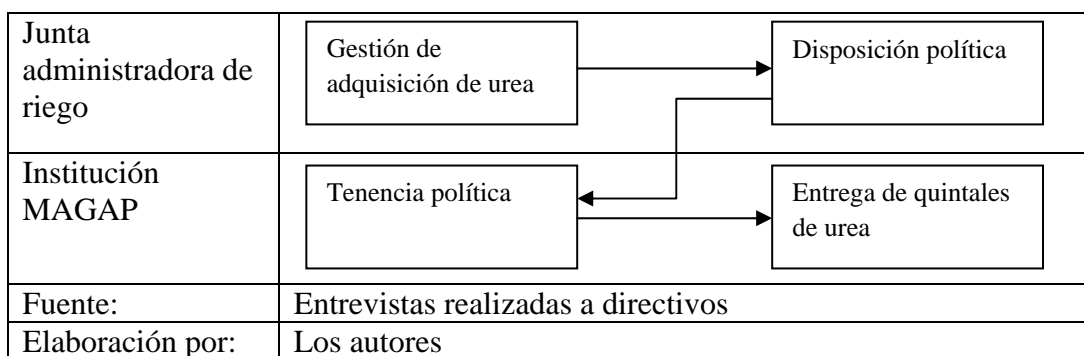
## UNIVERSIDAD DE CUENCA

### 4. Proceso: Para el mantenimiento y operación del sistema de riego.



Explicando el proceso del mantenimiento y operación del sistema; se inicia coordinando con un representante del sistema que es encargado de dirigir respectivo mantenimiento y operación de canales de riego, y este informa al concejo directivo, para que tomen la resolución de decisiones y procedimientos para realizar esta actividad, y el concejo directivo ordena a la secretaría administrativa a entregar los recursos necesarios para elaborar la limpieza y operación de canales de riego, porque es de vital importancia que los canales estén sin obstrucciones para que el agua llegue en buena cantidad a sus destinos.

### 5. Proceso entrega de urea a los usuarios



El Proceso para la adquisición de urea se la realiza por intermedio del (Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (MAGAP), la Junta

#### AUTORES:

Héctor Wilmer Once / Nelly Patricia Barros



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

Administradora de Riego realiza la gestión solicitando el fertilizante de urea y esta es analizada por una disposición Política y luego es enviada a la Tenencia Política y luego es entregada a la Junta Administradora de Riego para ser distribuidos a los usuarios.

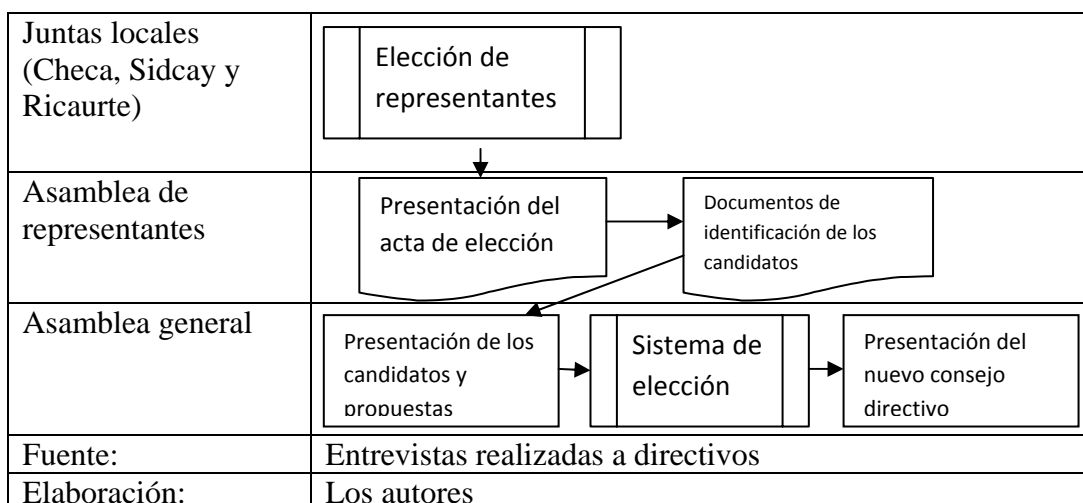
A más del MAGAP según las entrevistas dirigidas a los directivos nos dieron las siguientes instituciones vinculadas con la junta administradora, las mismas que detallaremos en las entidades gubernamentales y las ONGs vinculadas con el buen funcionamiento de la junta. Ver tabla

Entidades Gubernamentales	ONGs
1. PR (Presidencia de la República) 2. Junta Parroquial 3. Gobierno Provincial del Azuay 4. Municipalidad de Cuenca 5. SENAGUA 6. Prefectura del Azuay 7. MAGAP (Ministerio de Agricultura, Acuicultura y Pesca) 8. (AEJUR);Asociación Ecuatoriana de Junta de Regantes 9. INAR (Instituto Nacional de Riego) 10. DGA (Dirección General de Aguas) 11. MOP (Ministerio de Obras Públicas)	12. Plan Internacional 13. CGPaute 14. SENDAS 15. PROMAS

**Fuente:** Entrevistas realizadas a directivos de la junta de regantes de Checa

**Elaboración:** Los autores

### 6. Proceso para la elección del consejo directivo



El proceso para la elección del consejo directivo empieza desde las juntas locales, en la que los 8 miembros que conforman el directorio de la junta local, los 4 primeros asistirán a la asamblea de representantes en calidad de principales y los

#### AUTORES:

Héctor Wilmer Once / Nelly Patricia Barros



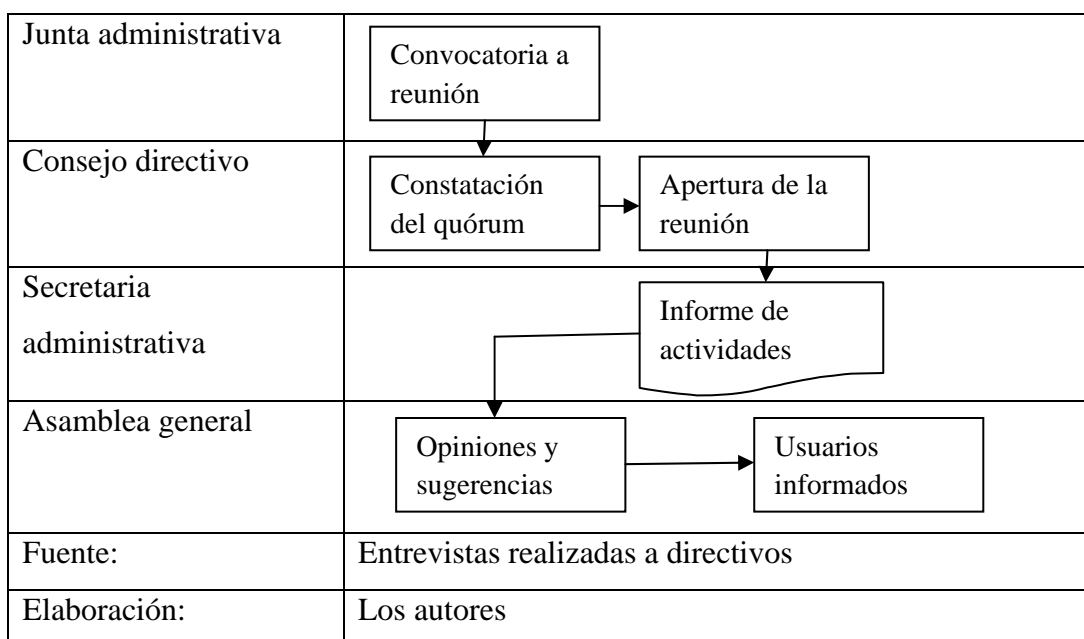
## UNIVERSIDAD DE CUENCA

restantes en calidad de alternos. Sus representantes son electos 20 días antes que se lleve cabo la correspondiente asamblea general.

Los cuatro miembros principales de una junta local elegidos a participar en la asamblea de representantes en el día de la elección del consejo directivo central, se presentaran con el acta de su elección y acompañada de una copia de su cedula, estos documentos acreditaran su participación en dicha elección.

En asamblea general la que se constituye por todos los usuarios quienes utilicen el agua y estén reglamentariamente empadronados se darán a conocer los postulantes a conformar el consejo directivo central y se dará el sistema de elección. Si en el día de las elecciones existiere una moción de impugnación de alguno de los candidatos, esta moción debe contar por lo menos con el apoyo del 25% de los presentes.

### 7. Proceso para rendición de cuentas por parte del directorio



El proceso de rendición de cuentas por parte de la directiva del sistema de riego, se inicia por la convocatoria a reunión de usuarios por parte de la junta, comenzando con la constatación del quórum por parte del directorio y a su vez abriendo la reunión el presidente del mismo, luego la secretaria da el informe de actividades a los usuarios y estos en asamblea general dan sus opiniones y sugerencias creando un ambiente participativo por los usuarios frente a las actividades que realiza los directivos de junta administradora de riego.

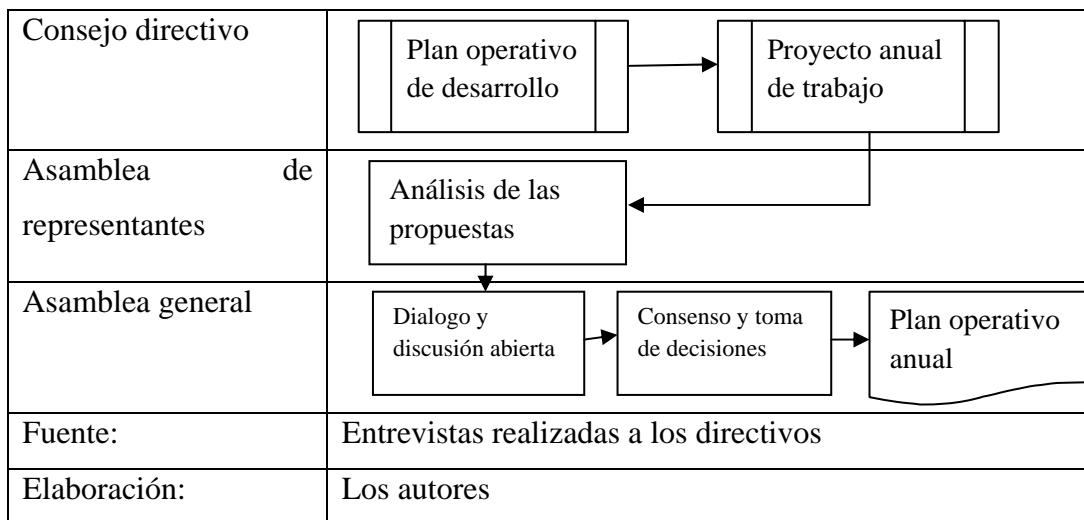
#### AUTORES:

Héctor Wilmer Once / Nelly Patricia Barros



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

### 8. Proceso para la toma de decisión del plan operativo anual

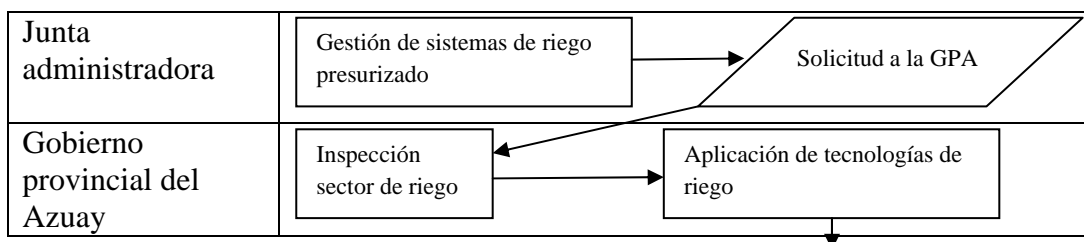


El proceso para la toma de decisión del plan operativo anual da inicio con la participación del consejo directivo y la asamblea de delegados mediante asamblea general, la misma que comienza con la descripción del plan operativo de desarrollo y a su vez con el proyecto anual de trabajo que son tomadas en análisis por parte de la asamblea de delegados los mismo que pueden intervenir en caso encuentren alguna observación del mismo y luego en asamblea general se abre el dialogo y discusión para tomar las decisiones requeridas por los usuarios para el buen manejo de la junta administradora en relación con el plan operativo anual.

### PROCESOS DE CARÁCTER TÉCNICO

Consideramos procesos de carácter técnico por que están vinculados a la operación y el mantenimiento del canal matriz a si como la implementación de nueva tecnología para el buen funcionamiento del sistema de riego.

#### A. Proceso para el sistema de riego presurizado



#### AUTORES:

Héctor Wilmer Once / Nelly Patricia Barros

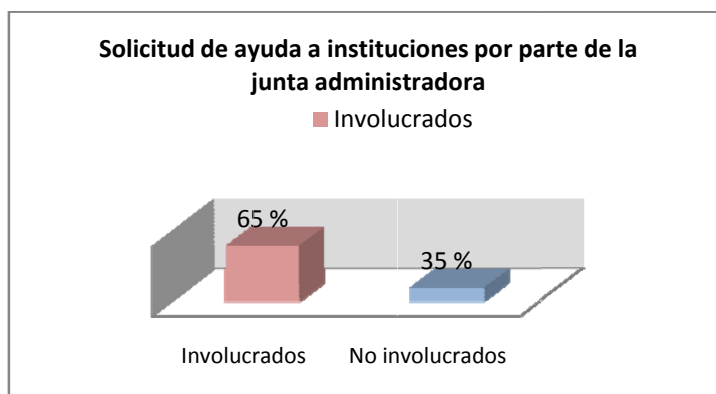




## UNIVERSIDAD DE CUENCA

Sistema de riego de la comunidad Checa		Manejo efectivo del recurso hídrico
Fuente:	Entrevistas realizadas a los directivos	
Elaboración:	Los autores	

Para la implementación del sistema de riego presurizado, la Junta Administrativa de Riego solicita al Gobierno Provincial y esta entidad inspecciona el lugar y concluye que se requiere aplicar tecnologías de riego, para mejorar la calidad de vida de los usuarios de este sistema. Actualmente el sistema de riego cuenta personal y equipos necesarios para el cumplimiento de sus funciones a través del manejo eficiente del recurso hídrico, con dotación de infraestructura de riego, con énfasis en la aplicación de tecnologías de riego.



**Fuente:** encuestas realizadas a los usuarios de la junta de regantes de Checa

**Elaboración:** Los autores

De acuerdo a las encuestas aplicadas la junta solicita apoyo a las instituciones vinculadas en el sistema de riego, en especial a la entidad del Gobierno Provincial. La Junta recibe en un 65% de beneficios de sus peticiones a diferentes entidades que están colaborando con los objetivos del sistema de riego y un 35% no es atendido por organismos que están vinculados para el desarrollo del sistema de riego de la comunidad Checa.

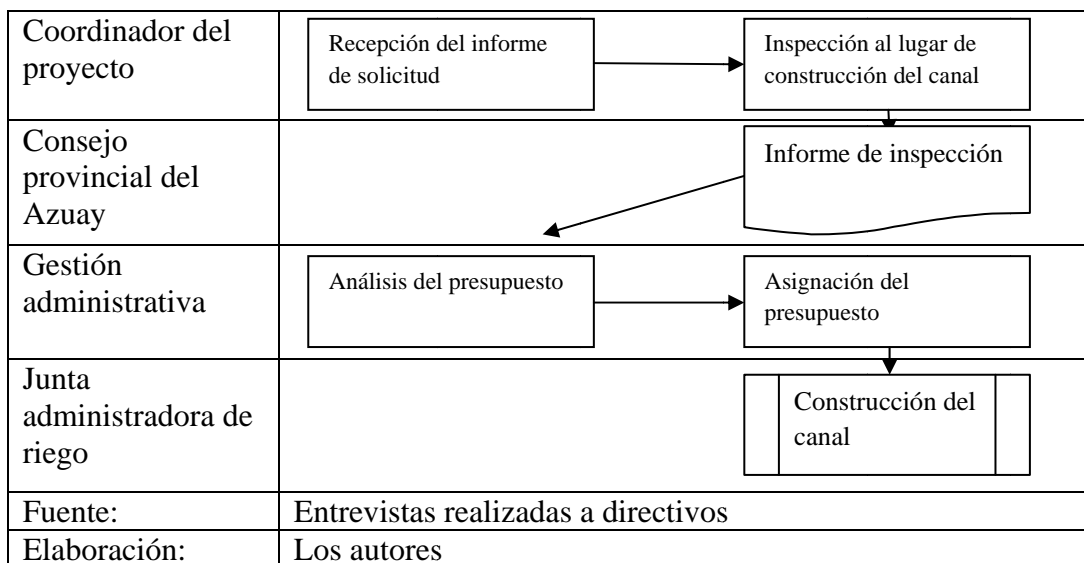
### AUTORES:

Héctor Wilmer Once / Nelly Patricia Barros

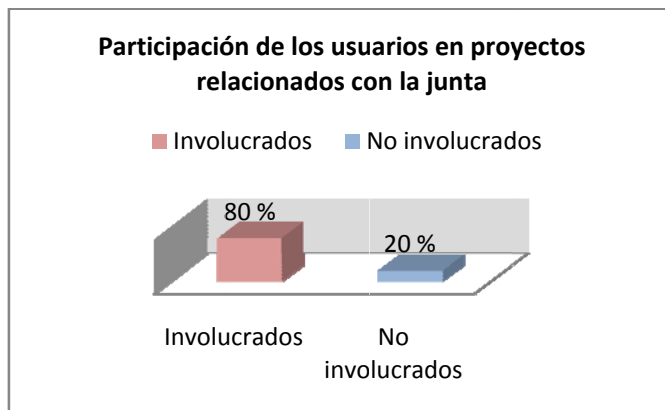


## UNIVERSIDAD DE CUENCA

### Proceso para el revestimiento del canal matriz



Para el revestimiento del canal matriz, se requiere de una secuencia de pasos a seguir tales como: Ejecutar el proyecto, actividad que realiza el coordinador del proyecto es decir el representante del Sistema, tramita la obra a seguir mediante un informe de inspección explicando que si se requiere de construir un canal matriz, este informe se presenta al Concejo Provincial y esta entidad se encarga de establecer el presupuesto para este proyecto y luego la Junta Administradora de Riego es la encargada de administrar los bienes, materiales de construcción junto con mano de obra y participación directa para revestimiento del canal matriz, que de acuerdo a las encuestas los usuarios están involucrados en un 80% en los Proyectos, es decir solo un 20% no se involucran directamente.



**Fuente:** encuestas realizadas a los usuarios de la junta de regantes de Checa  
**Elaboración:** Los autores

### AUTORES:

Héctor Wilmer Once / Nelly Patricia Barros



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

### 4.3 MEJORA DE PROCESOS

En la siguiente tabla podemos ver los procesos descritos anteriormente en los que analizaremos su actual funcionamiento así como las observación que vemos del mismo, por lo que damos nuestro criterio de mejoramiento de procesos a ciertas actividades que creemos que son las más relevantes de este estudio. Ver tabla

<b>Procesos de carácter administrativo:</b>	<b>Actualidad</b>	<b>Observaciones</b>	<b>Propuesta de mejora</b>
Ingreso de un nuevo usuario a la junta de regantes	Funciona	-	-
Cobra de multas a usuarios	Problema en el cobro de multas	Un 30% de morosidad en usuarios	Proponemos que se realice este proceso con un llamado de atención por escrito al usuario, así como elevar el valor de la sanción en caso de reincidencia. Y dar un mejor cumplimiento a su estatuto
Mantenimiento y operación del sistema de riego	Influencia desde las instituciones públicas	Falta de información a los usuarios en el funcionamiento del sistema de riego.	Procesos de capacitación a los usuarios en mantenimiento de canales
Planificación de mingas	Débil organización	Un 32% de falta de colaboración de los usuarios	Sugerimos que deben tener una buena planificación, así como responsabilidad en la gestión administrativa
Entrega de urea a usuarios	Funciona	-	-
Elección de la directiva	Funciona	-	-
Rendición de cuentas	Falta de comunicación	El periodo de rendición de cuentas es muy extenso	Se debería implementar una auditoria social, y dar una rendición de cuentas

#### AUTORES:

Héctor Wilmer Once / Nelly Patricia Barros

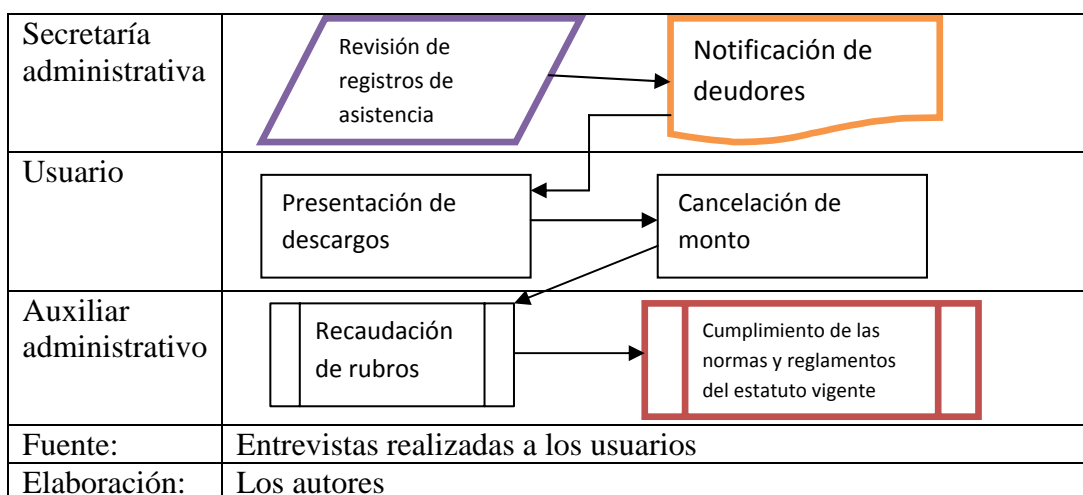


## UNIVERSIDAD DE CUENCA

			mensualmente para tener a los usuarios más informados
Toma de decisiones	Toman decisiones oportunas	Inconformidad de los usuarios en la toma de decisiones	Mediante las asambleas deberían siempre tomar las decisiones con la mayoría de miembros que se instalo la reunión y no solo con los delegados de juntas locales
<b>Procesos de carácter técnico:</b>	<b>Actualidad</b>	<b>Observaciones</b>	<b>Propuesta de mejora</b>
Sistema de riego presurizado	Funciona	Nota: en los procesos de carácter técnico solo los describimos ya que nosotros nos enfocamos a la parte administrativa	
Revestimiento de canal matriz	Funciona		

Se procedió a elaborar esta tabla para mejorar los procesos introduciendo propuestas de mejoramiento con el fin de conseguir mayores beneficios, mediante la inserción de nuevas actividades en los procesos ya antes identificados en el estudio, los cuales describiremos a continuación.

### Mejora de proceso para cobro de multas



En el proceso anterior identificamos que este proceso se da más por el involucramiento del usuario en el pago de las multas, por lo que nosotros

### AUTORES:

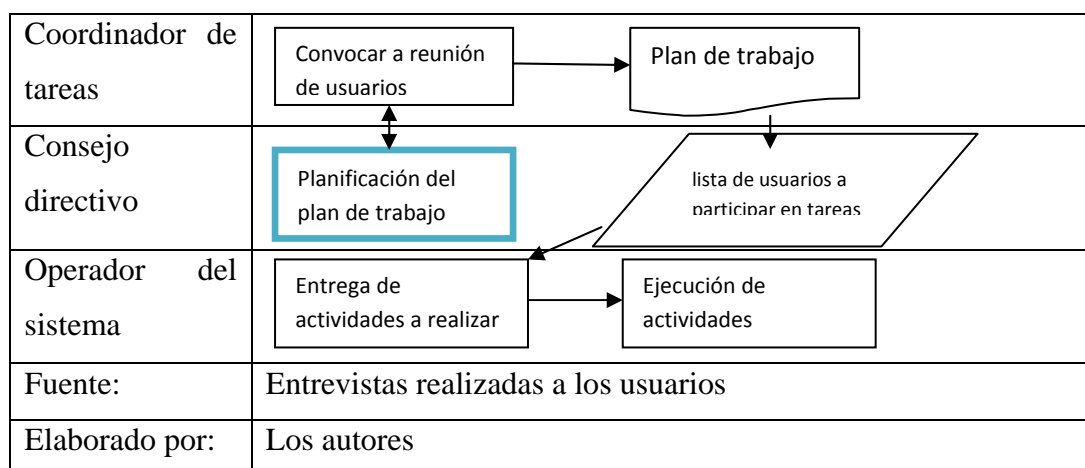
Héctor Wilmer Once / Nelly Patricia Barros



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

proponemos incorporar dos nuevas actividades en este proceso que serian por parte de la secretaría administrativa en la revisión de registros de asistencia tanto estas pueden ser en la participación de mingas y reuniones establecidas por la junta, y además luego de haber identificado a los usuarios que adeudan se procede al envío de un llamado de atención por escrito a los usuarios a deudores. Además en caso de reincidencia se les procederá a aumentar un recargo en su multa, según la aplicación del reglamento interno de la junta administradora de riego

### Mejora en la planificación de mingas



En el proceso anterior relacionado con la planificación de mingas, en la elaboración del plan de trabajo recae la responsabilidad del coordinador de tareas y proponemos para su mejora que se realice previo al plan de trabajo en coordinación con el concejo directivo una debida planificación del plan de trabajo, para mejorar la coordinación por parte de la directiva.

### Mejora de proceso para el mantenimiento y operación del sistema de riego.

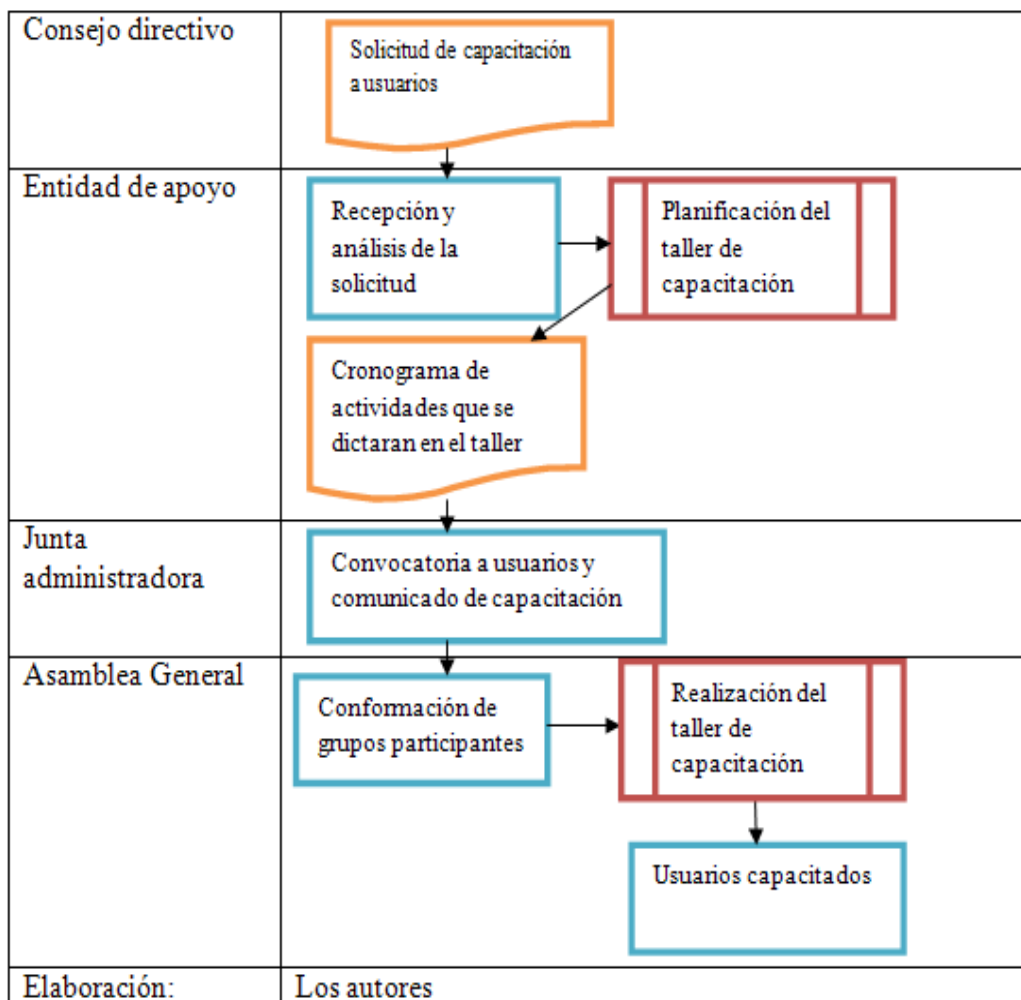
Para mejorar la eficiencia en el proceso del mantenimiento y operación de canales de riego proponemos que se dé una buena capacitación a los usuarios en temas relacionados con el mantenimiento y operación del sistema, para el mejor uso de sus recursos y a su vez ayudar a la coordinación, en la revisión e inspección de los canales de riego por parte del coordinador del sistema, para el cumplimiento de este proceso. Para lo cual proponemos el siguiente proceso a continuación:

#### AUTORES:

Héctor Wilmer Once / Nelly Patricia Barros



## UNIVERSIDAD DE CUENCA



Este proceso está vinculado con la mejora en el mantenimiento y operación del sistema de riego por lo creemos necesario que el consejo directivo, solicite la capacitación en el mantenimiento y operación del sistema de riego, por lo que buscaría apoyo en las entidades de carácter institucional (Gobierno provincial del Azuay, INAR, Asociación Ecuatoriana de Junta de Regantes,) con el propósito de que los usuarios estén en conocimiento de mantener sus canales y reservorios en perfectas condiciones, y así conseguir un buen volumen de agua para sus parcelas.

### AUTORES:

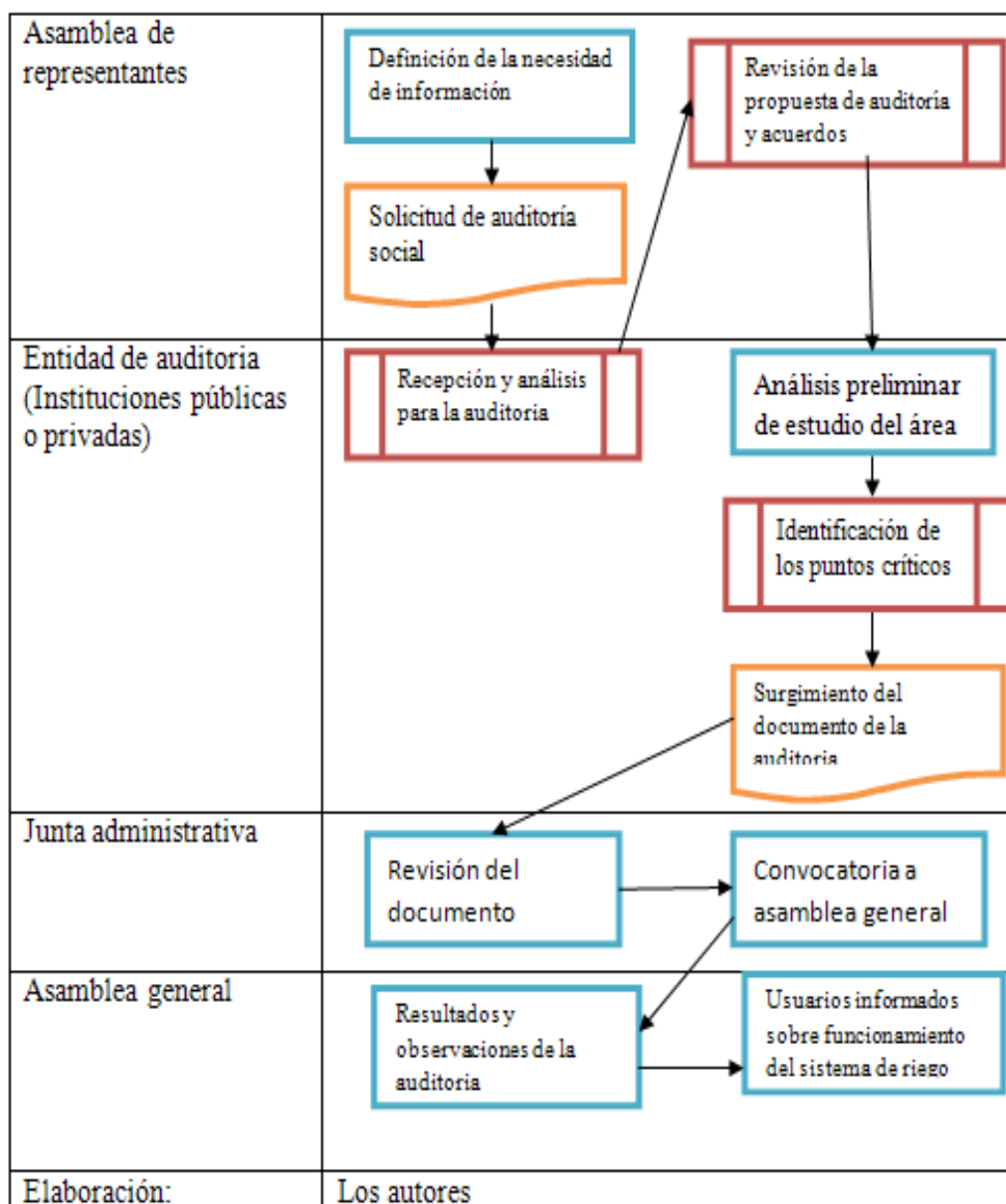
Héctor Wilmer Once / Nelly Patricia Barros



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

### Mejora en el proceso para rendición de cuentas por parte del directorio

Para la mejora de este proceso creemos necesario incorporar un nuevo proceso para su mejora el cual detallaremos a continuación:



Para el mejoramiento de este proceso consideramos que el involucramiento de una auditoría social ayudaría al cumplimiento de las funciones desempeñadas por la administración de la junta de riego, así como evaluar su adecuado y eficiente desempeño además de comprobar el correcto uso de recursos económicos y

#### AUTORES:

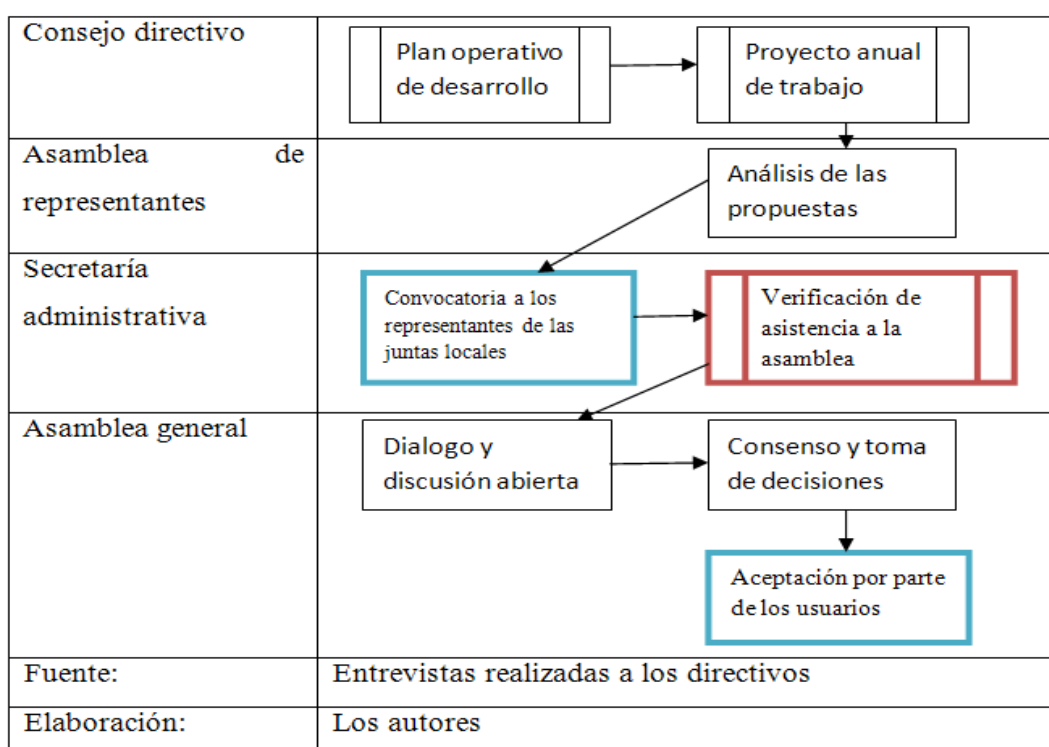
Héctor Wilmer Once / Nelly Patricia Barros



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

humanos en el cumplimiento de dar un buen uso al recurso hídrico. En el momento de rendición de cuentas, se requiere conocer el desempeño de la junta de acuerdo a la opinión de los usuarios, así como la identificación de las áreas críticas y proponer las medidas correctivas necesarias para el buen funcionamiento de este proceso. Además se propone que las rendición de cuentas sea mensualmente para mejorar el conocimiento de los usuarios.

### Mejora en el proceso para la toma de decisión del plan operativo anual



En el proceso para la toma de decisión del plan operativo anual consideramos para su mejora, incorporar tres nuevas actividades que serian por parte de la secretaría administrativa, convocando a los representantes de juntas para que ellos socialicen las propuestas del proyecto anual de trabajo y luego verifiquen la asistencia de la mayoría de los usuarios a participar en la asamblea general, y luego en la misma, después de llegar a un consenso y toma de decisiones se daría la aceptación del plan operativo anual con la mayoría de usuarios a favor del mismo.

#### AUTORES:

Héctor Wilmer Once / Nelly Patricia Barros





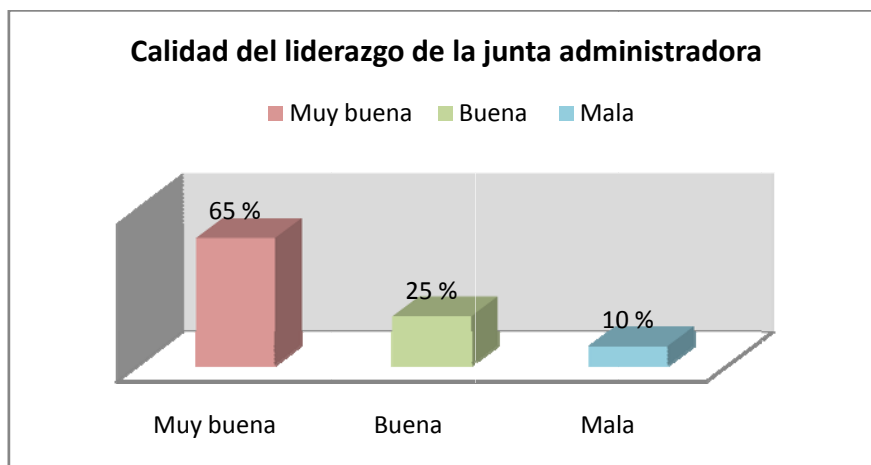
## UNIVERSIDAD DE CUENCA

### FACTORES CLAVES EN EL MEJORAMIENTO DE PROCESOS

Hemos considerado para este estudio en el mejoramiento de procesos el involucramiento de dos instancias vistas en la mayoría de procesos descritos en este capítulo, la primera tiene que ver con el rol del liderazgo en la junta administradora como punto clave para el fortalecimiento de los procesos; y la siguiente instancia tiene que ver con los usuarios y su papel en la ejecución de las actividades para determinados procesos

#### El Rol del liderazgo en la mejora de los procesos en la junta administradora de riego

Para que la junta administradora de riego consiga un mejor liderazgo tendría que conocer y dominar los temas relacionados con la gestión de procesos, lo que con llevaría al mejor rendimiento del manejo eficiente del recurso hídrico. Tendría que capacitarse en la formación de dirigir y administrar los recursos con los que cuenta tantos estos pueden ser de carácter económico, humano, social. Y estos son desarrollados para las actividades basadas en procesos.



**Fuente:** encuestas realizadas a los usuarios de la junta de regantes de Checa  
**Elaboración:** Los autores

#### AUTORES:

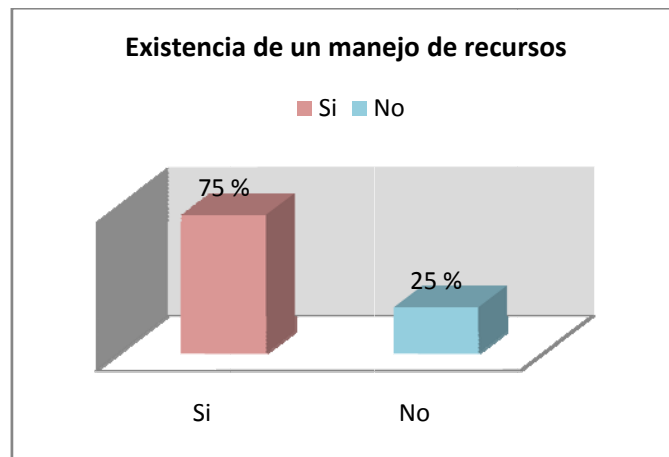
Héctor Wilmer Once / Nelly Patricia Barros



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

En la figura podemos ver que la calidad del liderazgo de la junta administradora es muy buena con el 65 % en comparación con el 10 % que cree que está mal dirigido la junta entonces nosotros aportaríamos a mejorar ese porcentaje mediante la capacitación de la gestión por procesos.

Si bien podemos observar en la siguiente figura como están manejados los recursos de la misma, podemos destacar la buena administración que tiene de sus recursos y más bien fortalecer ese ámbito en donde se podrá desenvolver mejor la mejora de procesos.



**Fuente:** encuestas realizadas a los usuarios de la junta de regantes de Checa  
**Elaboración:** Los autores

En esta figura podemos ver que un 75 % de usuarios creen que hay un buen manejo de sus recursos tanto estos pueden ser económicos, humanos y sociales; en cambio hay un 25 % que no está de acuerdo con la administración de sus recursos y creen que se podrían utilizar de una mejor manera los mismos para tener un mejor servicio en la captación del recurso hídrico.

### **Involucramiento de los usuarios en la mejora de procesos**

La junta administradora requiere la colaboración de sus usuarios, que permitan involucrarse en las actividades al realizar como visto en los procesos anteriores la colaboración de los usuarios en dicho proceso es muy indispensable para llegar a esta mejora y bajando ese índice de falta de involucramiento como visto, en los

### **AUTORES:**

Héctor Wilmer Once / Nelly Patricia Barros



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

procesos de trabajos para mingas, el cobro de multas, participación en proyectos entre otros.

Nosotros proponemos para la mejora continua que la junta administradora, debería formarse en temas relacionados con el buen manejo del recurso hídrico, para que la junta reciba un mayor apoyo por parte de los usuarios.

Para el mejor rendimiento de los usuarios abría que dar mayor cumplimiento al estatuto vigente y hacer cumplir sus obligaciones como miembros del sistema de riego, así como los usuarios que no cumplieran con sus obligaciones anuales entre ellas el pago oportuno de los aportes o multas por inasistencia a mingas o reuniones vistas en los procesos anteriores se harán acreedores de un recargo dependiendo de la extensión de su propiedad y el estado financiero con el que cuenta vistas en el reglamento actual.

Para mejorar los procesos creemos necesario agrupar a los usuarios en equipos de trabajo y aprovechar estas categorías establecidas en la junta administradora, lo que nos permitirá interrelacionar con ellos mismos en la toma de decisiones y definir que actividades están por demás o que no tienen justificación alguna, y bajar el aspecto burocrático que si bien en algunos casos es esencial, pero aquellos que no serian tan necesarios para el desarrollo de los procesos

### **AUTORES:**

Héctor Wilmer Once / Nelly Patricia Barros



## **UNIVERSIDAD DE CUENCA**

### **CAPITULO 5**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **CONCLUSIONES**

**1.-** El estudio basado en el análisis para la implementación de un sistema de gestión de procesos en la comunidad de Checa arrojaron los siguientes resultados:

- La junta administrativa de riego de la comunidad Checa, tiene una buena administración en la asignación de recursos financieros. Con la finalidad de garantizar a los usuarios sus recursos, los directivos dan su respectivo informe de actividades para esclarecer cualquier inquietud a los usuarios sobre administración de sus bienes.
- Las actividades desarrolladas por la junta administrativa de riego fueron encaminadas a la satisfacción de las necesidades de los regantes y al mantenimiento del sistema de agua.
- Los emprendimientos desarrollados en el Sistema de Riego, han contribuido con el fortalecimiento de la estructura organizacional, los usuarios se han unido por medio de las denominadas “mingas” y participan activamente de las reuniones.
- La aplicación de estos resultados obtenidos, como en la reducción del tiempo de ciclo en porcentajes realmente considerables, del incremento en las actividades que producen una buena satisfacción en los usuarios en cuanto a la captación del agua.
- La eliminación de aquellas actividades que no aporta ningún valor a los procesos, permitirán en un corto plazo, los resultados y metas propuestas en el estudio mejorando la eficiencia del riego de sus parcelas

**2.-** En cuanto a las actividades manifestadas a través de procesos se han ejecutado diversas actividades.

#### **AUTORES:**

Héctor Wilmer Once / Nelly Patricia Barros



## **UNIVERSIDAD DE CUENCA**

- La participación de los usuarios en los proyectos es de suma importancia porque colaboran a los directivos a dar seguimiento a sus fines.
- El apoyo que reciben de diversas entidades que velan por los intereses del Sistema de Riego de la Comunidad de Checa.
- Cuentan con servicios de revestimiento del canal matriz y servicio de riego presurizado lo que les facilita mejorar sus labores en sus terrenos y por lo tanto mejorar su calidad de vida.

### **RECOMENDACIONES**

1. El análisis y mejora de los procesos requiere, del involucramiento y la activa participación de todo el personal que pertenecen al sistema de riego, pues son ellos precisamente los que conocen donde pueden estar las reservas de mejora de los procesos.
2. Para procesos de este tipo, es necesario que se realicen seguimiento a todo el proceso, tratando de asegurar que la organización social como es el Sistema de Riego de la Comunidad de Checa, tenga estabilidad y sea capaz de interrelacionarse entre sí, y de paso a la conformación de redes que permitan la planificación y cumplimiento de sus objetivos
3. En la etapa de mejoramiento de procesos se debe usar procedimientos y herramientas que sean realmente importantes, en donde se atenderá a las necesidades que tiene el Sistema de Riego especialmente en la infraestructura y en implementación de nueva tecnología
4. El reforzamiento en la organización de usuarios, es un paso fundamental para la gestión integrada del recurso hídrico a nivel de la Comunidad de Checa.
5. En las Asambleas Generales no se debe observar únicamente las posiciones de directivos, sino exponer los intereses y necesidades que requieren los usuarios dando sus respectivos puntos de vista, esto permitirá un verdadero proceso de cooperación y por consiguiente mayor atención a los usuarios entre los usuarios del sistema

### **AUTORES:**

Héctor Wilmer Once / Nelly Patricia Barros



## **UNIVERSIDAD DE CUENCA**

6. En el proceso se recomienda que se construyan espacios de retroalimentación entre los usuarios del sistema para que se generen perspectivas compartidas y estos puedan influir positivamente en la solución de sus problemas.
7. En el sistema de riego se recomienda la gestión para la construcción de nuevos reservorios, para que el sistema tenga mayor capacidad del recurso hídrico, para abastecer a la comunidad y no de dé desperdicios por falta de reservorios.
8. Incentivar a los usuarios que estén al día con los aportes y multas, para que los usuarios que adeudan se animen a cumplir con sus deudas con el sistema y disminuya la cantidad de usuarios morosos.

### **AUTORES:**

Héctor Wilmer Once / Nelly Patricia Barros



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

### BIBLIOGRAFIA

ACEVEDO, J. A.; Gómez M. I.: La Logística Moderna y la Competitividad Empresarial, ISPJAE, Habana, Cuba, 2001.

ACEVEDO Suárez, J.A y otros. :"El modelo general de la organización." Ciudad de la Habana, Editora ISPJAE, 1995

ANDERSEN: "Como Generar Valor en las Cadenas de Suministro". Mejores Prácticas. Manual de PILOT ,2007.

AROCENA José; 2006," La tensión actor-sistema en los procesos contemporáneos de desarrollo". 2006

BADÍA A, Bellido S. "Técnicas para la gestión de la calidad". Ed Tecnos.

COSTA Estany JM. "Organización por procesos". En: Gené J, Contel JC. Gestión en Atención Primaria. Ed Masson. Barcelona 2001.

GALLOWAY Dianne, 2002. "Mejora Continua de Procesos". Gestión 2002. España.

HAMMER Michael y James Champy Edit. Parramón. 1994

HARRISON J, (2000): Mejoramiento de los procesos de la empresa, Mc Graw Hill, Colombia.

MIRA José Joaquín, 2004,"La gestión por procesos", 2004

MARVIN E. González, 2000. "La Función Despliegue de la Calidad". McGraw-Hill. México.

MARSH John 2000;" Herramientas para la Mejora Continua",2000

MEDEROS Beatriz y Manuel Torres: "Fundamentos de la Logística". Pinar del Río 2005.

MORRIES Daniel y Joel Brandon Edit. Mac Graw Hill.1995

MsC. Moreira Delgado M. "La Gestión por Procesos en las Instituciones de Información". Acimed. Año 2006 Disponible en:  
<http://bvs.sld.cu/revista/aci/11506.htm>

PIRES A.M. y Machado V.C. "Gestión por Procesos en el Diseño de las Organizaciones". Disponible en: [http://www.scielo.php/sci\\_arttext](http://www.scielo.php/sci_arttext)

### AUTORES:

Héctor Wilmer Once / Nelly Patricia Barros



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

Ing. Galano Fonseca y Lic. Vargas Leyva M. “La Gestión por Procesos en los Sistemas de Gestión de la Calidad ISO 9000”. Centro de Información y Gestión Tecnológica de Guantánamo. Cuba. Año 2008.

KREITNER, Robert y KINICKI, Angelo (1996): “Comportamiento de las organizaciones”, Editorial Irwin, Madrid.

MINTZBERG, Henry (1992): “El poder en la organización”, Ariel, Barcelona

ROBBINS, Stephen P. (1999): “Comportamiento organizacional. Conceptos, controversias y Aplicaciones”. Prentice Hall, México.

SALAZAR Arcelay A. “Gestión de procesos”. Rev Calidad Asistencial 1999

SENLE Andrés, 2001. ISO 9000-2000 “Liderazgo de la nueva calidad”. Gestión 2000. España.

### Artículos institucionales

Estatuto de la Junta General de usuarios del Sistema de Riego “Checa”. Año 2010

Publicaciones de la junta administrativa

Informe de labores de la Junta administradora del sistema de riego 2010-2011

Folleto de procesos Académicos de la Universidad de Cuenca. (2009)

### Artículos de Internet

<http://www.dnv.es/certificacion/sistemasdegestion/index.asp>

<http://admon.8m.com/html/glosario.htm>

<http://www.slideshare.net/cheramig/crg-gestion-por-procesos>

[http://web.jet.es/amozarrain/Gestion\\_procesos.htm](http://web.jet.es/amozarrain/Gestion_procesos.htm)

<http://www.calidadlatina.com/pub/036-JUL-03.pdf>

[http://www.forpas.us.es/cursos/07053\\_practico\\_de\\_calidad/Gu%C3%ADa%20Gesti%C3%B3n%20Procesos%20UMH%20Elche%202004.pdf](http://www.forpas.us.es/cursos/07053_practico_de_calidad/Gu%C3%ADa%20Gesti%C3%B3n%20Procesos%20UMH%20Elche%202004.pdf)

<http://www.q-ong.org/materiales/GestionProcesos%20FEAPS.pdf>

<http://www.slideshare.net/proinca/gestin-por-procesospdf>

### AUTORES:

Héctor Wilmer Once / Nelly Patricia Barros





**UNIVERSIDAD DE CUENCA**

# **ANEXOS**



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

### **Anexo 1.** Nombres de los miembros de la directiva del sistema de riego de Checa

Conformados por:  
Presidente  
Celso García Matute

Vicepresidente  
José Quiroga

Tesorero  
Luis Pineda

Secretario  
Carlos Mejía

Vocales  
María Quito  
Trinidad Arias  
Julio Asmal



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

### Anexo 2. FICHAS DE ENTREVISTAS

#### FICHA DE ENTREVISTA A DIRECTIVOS

Nombre y apellido:

Edad:

Cargo que desempeña en la junta administradora de riego de la comunidad Checa:

Tiempo de permanencia en el directorio:

- 1.- ¿Desde Cuándo la junta tiene vida jurídica?
- 2.- ¿Desde cuándo están organizados como Junta Administradora del Sistema de Riego?
- 3.- ¿Qué tipo de apoyo tiene la Junta Administradora del Sistema de Riego? (Apoyo Jurídico, Apoyo Económico, Apoyo Institucional)
- 4.- ¿La Junta Administradora de Riego tiene convenios con otras Instituciones? (si) (no)
- 5.- ¿Con qué tipo de recursos cuenta la Junta?
- 6.- ¿Cómo es el ingreso de un usuario?
- 7.- ¿Cómo obtienen los ingresos económicos? ¿Y de qué manera es invertido?
- 8.- ¿Cuál es el tipo de Gestión Administrativo que cuenta la Junta para el manejo del recurso hídrico?
- 9.- ¿De qué manera aporta el usuario en la Junta Administradora de Agua?
- 10.- ¿Cuáles son las actividades que realiza la Junta?
- 11.- ¿Cuál es la Visión y Misión de la Junta del Sistema de Riego?
- 12.- ¿Tiene la Junta proyectos?
- 13.- ¿De qué manera toman las decisiones? (entre los miembros de la junta, en reuniones generales)
- 14.- ¿Quiénes les designan a los miembros de la Junta Administradora del Sistema de Riego?
- 15.- ¿Los integrantes de la Junta Administradora, reciben ciertas capacitaciones o charlas de apoyo?

#### **AUTORES:**

Héctor Wilmer Once / Nelly Patricia Barros



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

¿Por parte de quienes reciben estas capacitaciones o charlas de apoyo?

16.- ¿Cada qué tiempo reciben estas capacitaciones?

17.- ¿Cada qué tiempo los usuarios son convocados a reuniones?

18.- ¿Qué tipo de beneficios reciben los Usuarios?

19.- ¿Qué entiende Ud. Como Proceso?

20.- ¿Cómo identificaría las entradas y salidas de la Junta Administradora de Riego?

21.- ¿Posee la Junta Administradora un Organigrama Administrativo?

22.- ¿Qué piensan los usuarios con respecto a su propio rol o función como Presidente del Sistema de Riego?

23.- ¿Cómo Presidente de junta Administradora de Riego qué espera de sus usuarios del mismo?

24.- ¿En qué estado se encuentra la Junta Administradora de Riego?

25.- ¿Qué debemos lograr en el corto, mediano y largo plazo para que la organización tenga un accionar coherente con su misión?

26.- ¿Cuáles son sus propósitos hoy?, Y cuáles deberán ser en el futuro?

27.- ¿El Sistema cuenta con las necesidades básicas?

### AUTORES:

Héctor Wilmer Once / Nelly Patricia Barros



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

### FICHA DE ENTREVISTA A USUARIOS DEL SISTEMA

Nombre del entrevistado:

Fecha:

- 1.- ¿Cuál es la percepción del equipo directivo, en torno a nuestra situación?
- 2.- ¿El Directorio que maneja el Sistema de Riego es eficiente?
- 3.- ¿Cómo realizan las asambleas generales?
- 4.- ¿Reciben beneficios del Sistema de Riego?
- 5.- ¿Las entidades que les apoyan, les facilita herramientas de trabajo?
- 6.- ¿El sistema si cumple con sus expectativas?
- 7.- ¿Conservan las prácticas aprendidas en la realización de preparar sus cultivos o aplican técnicas modernas?
- 8.- ¿Cuál es la condición actual del Sistema?
- 9.- ¿En la Agricultura, qué papel cumple el Sistema de Riego de la Parroquia Checa?
- 10.- ¿Qué tan involucrados están los usuarios del Sistema en los proyectos?
- 11.- ¿A su criterio, considera que la implementación de un sistema de gestión de procesos organizacionales, mejoraría el manejo del Sistema?
- 12.- ¿Cree Ud. Que el Directorio debería capacitarse más y porqué?
- 13.- ¿Los usuarios son tomados en cuenta por los directivos del Sistema, en la toma de decisiones?

#### AUTORES:

Héctor Wilmer Once / Nelly Patricia Barros



## **UNIVERSIDAD DE CUENCA**

### **Anexo 3. FICHA DE ENCUESTA**

#### **1.-¿ Para qué existe la organización ; en este caso el Sistema de Riego?**

- a) para apoyarles a los usuarios
- b) para satisfacer las necesidades de los usuarios
- c) para tomar decisiones

#### **2.-¿Cuáles son los principales beneficios que genera?**

- a) mejorar la calidad de vida
- b) mayor producción
- c) Dotación de agua para los usuarios

#### **3.- ¿Quiénes son los beneficiados de los beneficios?**

- a) los Usuarios del Sistema
- b) la comunidad en general
- c) la Junta Local

#### **4.- ¿Qué opinan los usuarios acerca de la calidad de sus servicios que ofrecen como Junta Administrativa?**

- a) Buena
- b) Muy Buena Consideran un buen manejo como Junta Administradora del sistema de Riego.
- c) Excelente

#### **5.-¿Cuál es el objetivo de sus usuarios?**

- a) Trabajar en equipo
- b) Conseguir sus propósitos
- c) adquirir mayor producción de sus parcelas

#### **6.- ¿Reciben apoyo por parte de los usuarios del sistema?**

- a) Si
- b) No

#### **7.- ¿La Junta Administradora maneja bien sus recursos?**

- a) Si
- b) No

#### **8.- ¿La Junta Administradora solicita apoyo a diferentes organizaciones?**

- a) Si

#### **AUTORES:**

Héctor Wilmer Once / Nelly Patricia Barros



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

b) No

**9.- ¿Los usuarios del sistema, si colaboran con la Junta Administradora?**

a) Si

b) No

**10.- ¿Los reglamentos que constan en los estatutos son respetados?**

a) siempre

b) a veces

c) de vez en cuando

**11.- ¿Cómo es la colaboración de los usuarios para con el sistema?**

a) excelente

b) buena

c) regular

d) mala

**12.- ¿Qué tal es la interacción entre los Directivos?**

a) excelente

b) buena

c) regular

d) mala



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

### Anexo 4. Registro fotográfico de los canales en la comunidad Checa







## UNIVERSIDAD DE CUENCA

