

[DOI 10.35381/cm.v7i12.451](https://doi.org/10.35381/cm.v7i12.451)

Plan Estratégico Institucional para de la junta de riego y drenaje “Manuel J. Calle”

Institutional Strategic Plan for the irrigation and drainage board "Manuel J. Calle"

José Heriberto Cárdenas-Carreño
jhcardenas41@est.ucacue.edu.ec
Universidad Católica de Cuenca, Cuenca – Ecuador
<https://orcid.org/0000-0001-7319-967X>

Juan Carlos Erazo-Álvarez
icerazo@ucacue.edu.ec
Universidad Católica de Cuenca, Cuenca – Ecuador
<https://orcid.org/0000-0001-6480-2270>

Cecilia Ivonne Narváez-Zurita
inarvaez@ucacue.edu.ec
Universidad Católica de Cuenca, Cuenca - Ecuador
<https://orcid.org/0000-0002-7437-9880>

Gonzalo Iván Andrade-Mena
gonzaloandrade@ucacue.edu.ec
Universidad Católica de Cuenca, Cuenca - Ecuador
<https://orcid.org/0000-0003-2777-4260>

Recibido: 01 de octubre de 2020
Aprobado: 15 de diciembre de 2020

RESUMEN

El objetivo de esta investigación se basó en proponer un plan Estratégico Institucional para de la junta de riego y drenaje "Manuel J. Calle". Metodológicamente fue de tipo descriptiva no-experimental transversal. La institución carece de misión, visión y de objetivos estratégicos por tal motivo no podía lograr las metas establecidas a corto y largo plazo. Las estrategias se estaban ejecutando según las necesidades de la institución a través de indicadores que evalúan cuantitativamente el alcance logrado. El enfoque sistemático de balanced scorecard es un plan estratégico centrado en la creación de valor en organizaciones, estableciendo áreas claves de resultados para desarrollar los campos de acción sobre los que se debe enfocar los esfuerzos y recursos de la organización.

Descriptores: Gestión; capital humano; percepción. (Palabras tomadas del Tesauro UNESCO).

ABSTRACT

The objective of this research was based on proposing an Institutional Strategic plan for the irrigation and drainage board "Manuel J. Calle". Methodologically, it was descriptive, non-experimental, transversal. The institution lacks a mission, vision and strategic objectives for this reason it could not achieve the goals established in the short and long term. The strategies were being executed according to the needs of the institution through indicators that quantitatively evaluate the scope achieved. The systematic approach of balanced scorecard is a strategic plan focused on the creation of value in organizations, establishing key results areas to develop the fields of action on which the efforts and resources of the organization should be focused.

Descriptors: Management; human resources; perception. (Words taken from the UNESCO Thesaurus).

INTRODUCCIÓN

El plan estratégico, define las estrategias empleadas por la empresa, basadas generalmente en los factores internos, para distinguir que se quiere lograr a futuro, fijando una serie de objetivos y metas, empleando estrategias adecuadas para alcanzarlos, permitiendo que todas las actividades, se realicen uniformemente y se complementen una con la otra. Asimismo, se puede implementar un plan de acción que consiga los objetivos trazados por las organizaciones, sin dejar de lado a los factores externo, quien causara una serie de amenazas y oportunidades en la vida empresarial.

La planificación estratégica, no solo constituye el desarrollo de los objetivos y metas, esa conviene plasmar sé en planes estratégicos adaptados a distintos propósitos, donde se cumplan los ciclos de formulación, implementación y valoración de las estrategias, siendo las más significativas, ya que, la evaluación periódica del proceso con base al diagnóstico, admitirá rectificar y reorganizar las acciones para conseguir los objetivos y metas planteadas.

En el ámbito empresarial el programa estratégico a través de sus diferentes herramientas incorpora una pauta de acción en el mediano y largo plazo con la conclusión de alcanzar los objetivos y metas en la empresa teniendo en cuenta todos los recursos establecidos (materiales, económicos, humanos, etc...); es decir, cómo llegar a donde se quiere ir de la forma más favorable (Valenzuela-Argoti, 2016, p. 1). La junta de riego y drenaje Manuel de J. Calle, Brinda sus servicios de riego a los agricultores, en la parte costanera de la provincia del Cañar y una parte de la provincia del Guayas.

En 1958 se inicia la construcción de un sistema de riego, denominado “Manuel de J. Calle” del cantón La Troncal, en él participaron los habitantes de la zona, en calidad de agricultores, pues consideraban que su construcción beneficiaría a un gran número de productores agrícolas de la zona. En la actualidad la junta de riego y drenaje Manuel de J. Calle abarca un área que supera las 25.000 hectáreas y un aproximado de 1100 socios. Según la Asociación de Juntas de Riego del País (AEJUR), este Sistema es considerado

el más grande del País, por su diversidad de cultivos como son, la caña de azúcar, cacao, banano y de ciclo corto como maíz, fréjol, sandía, pitahaya, etc.....

La junta de riego y drenaje “Manuel de J. Calle” nace como una necesidad de los agricultores para la distribución y servicio equitativo del riego siendo creada en junio del 2019 y constituida por 14 Comités como son: La Envidia, 40 Cuadras, Montecarlo 1, Montecarlo 2, 10 de agosto, Tuti Fruti, Ruidoso chico, Ruidoso, Miranda, San Jorge, La Isla, Voluntad de Dios, San Mauricio, El Ingenio.

En el Ecuador una de la parte más fundamental es la agricultura, de esto dependen muchas familias y siendo unos de los factores económicos más importantes en el país. Las juntas de riego y drenaje van de la mano con la agricultura porque depende mucho del riego para una buena producción en cada periodo establecido. Los usuarios son las personas encargadas de recibir el servicio por parte de la junta de riego, de ellos depende el crecimiento económico institucional. La satisfacción de los usuarios depende de la organización de la junta de riego, los objetivos, las estrategias deben cumplirse con responsabilidad para tener una buena imagen a nivel del país.

De hecho, la Junta de Riego y Drenaje "Manuel de J. Calle", no consta con ningún un plan estratégico, por lo que carece de direccionamiento al momento de cumplir con sus actividades, lo que ha ocasionado graves problemas administrativos y operativos, afectando directamente al servicio de riego que se da a los usuarios.

El objetivo de esta investigación se basó en proponer un plan Estratégico Institucional para de la junta de riego y drenaje “Manuel J. Calle”, ubicada en Cañar – Ecuador.

Referencial Teórico

Gestión administrativa como estrategias de direccionamiento estructural para las organizaciones

Vivimos en una época que se presentan cambios en nuestro entorno, donde aspectos climáticos, políticos, sociales cambian constante, por lo que las organizaciones se ven afectadas, por este motivo es necesario una planificación estratégica que les servirá como una herramienta esencial, para estar instruidos y establecer el mejor direccionamiento estructural que nos ayude con el progreso de las actividades que ofrece la organización (Barreiro-Cabrera, 2012).

El direccionamiento estratégico son las tareas que permiten dirigir una organización en un periodo establecido mitigando los riesgos e incertidumbre, basado en un análisis estratégico que sirve como direccionamiento de la organización, para esto se debe analizar la situación actual en el contexto interno y externo. Tomando como punto de inicio, la visión, la misión, los valores, los principios corporativos, los objetivos y las estrategias, cumpliendo con las metas propuestas (Molina-Mesías & Vidal-Gómez, 2017). El desempeño de una organización, debe seguir un lineamiento estratégico comenzando con la misión, la visión de futuro y, la estrategia diseñada. Las empresas implementan cambios importantes, adoptando estrategias enfocadas a generar mejor rentabilidad a la organización, satisfaciendo las necesidades de sus clientes, dentro un ambiente socialmente sostenible, relacionado con el mejoramiento continúa de sus procesos, tanto en sus actividades administrativas y operativas, permitiendo gestionar los recursos de manera eficaz (Hernández-Quiroga & Palacios-Martínez, 2012, p. 11).

Por otro lado, (Cruz & Salcedo, 2012), en su introducción afirma: que la estructura de una organización, deben ir alineados a las técnicas y en el orden que las estructuras originen la condición y productividad de las organizaciones. Los procedimientos de la organización deben estar enfocadas en la generación de valor. Es una necesidad de cualquier empresa

es innovar sus operaciones con el fin de retribuir en lo posible, la colocando de controles en los procesos que la organización lo necesite (Álvarez, et al., 2020).

El direccionamiento estratégico puede centrarse, desde la coordinación hacia la toma de decisiones, el comportamiento humano es fundamental, como actividad oportuna y unidad de estudio, para la obtención de metas siendo viables las empresas y negocios propuestos en el ámbito empresarial (Montoya-Restrepo & Montoya-Restrepo, 2003).

La cultura en las empresas, es un elemento necesario en la planificación estratégica de los diferentes sectores económicos formando parte de la gestión innovadora empresarial. Muchos de los problemas que enfrentan los grupos de trabajo en las organizaciones, son concernientes con la comunicación, aspecto generalmente desatendido y que tiene como consecuencia el descontento del personal, la falta de producción y un ambiente negativo. Una buena gestión administrativa, el clima organizativo y su buena comunicación, mejora la satisfacción de los trabajadores, el ambiente de trabajo y un buen proceso de productividad obtendremos los mejores resultados empresariales (Guarín-Bedoya & Londoño-Sanchez, 2014).

Usuarios o socios como consumidores de las juntas de riego y drenaje

Los usuarios son aquellos que habitualmente utilizan productos o servicios, en este caso un usuario de riego es aquel que utiliza un servicio de riego para producir y cultivar sus productos. La satisfacción del usuario depende del servicio eficiente que obtiene al momento de adquirir un producto o servicio. El usuario es aquel que dispone de los servicios que brinda una organización, además cumple un papel fundamental, para hacer mejor los productos y servicios por ser el catalizador de la calidad que estos obtienen, el usuario es la razón del servicio, además mediante él se puede medir la calidad del servicio, además de la aportación puntual de los pagos de estos se podrá continuar con los procesos y procedimientos necesarios para la institución (Sacon-Moreira, 2013, p. 07).

El diccionario (RAE) define: “Que usuario es quien utiliza un bien o servicio con simpleza y precisión, (...). El usuario es quien satisface sus necesidades ordinariamente del servicio, procede del latín *usuarius*, hace indicación en hacerse beneficiario, este sea publico o privado” (Pérez-Porto & Gardey., 2010).

Usuario es el que utiliza algo para una actividad en concreto, es necesario que el usuario tenga el conocimiento de lo que está haciendo, con el fin de quedar complacido y satisfecho del servicio, garantizando el trabajo eficiente por quien lo ofrece (Yirda, 2020).

Plan estratégico como herramienta para el buen manejo de las organizaciones

Un plan estratégico, define todo aquello que quieres lograr en tu negocio y como lo vas a cumplir. La planificación estratégica, permite el estudio exhaustivo para lograr con el direccionamiento que se quiere obtener en un tiempo definido, utilizando guías de acción y planos que la empresa tome en cuenta varios obstáculos donde los objetivos estratégicos, apoyen en el logro de las metas establecidas (González Calle & Guamán Macas, 2018, p. 14).

La empresa utiliza la estrategia empresarial para implementar movimientos o muestras que una organización necesita para alcanzar los mejores beneficios, satisfaciendo las necesidades de sus clientes. Una estrategia empresarial es, comprar empresas que elaboran el mismo producto para eliminar a la competencia que tiene en contra (estrategias, 2018), por otro lado, Broseta (2020), afirma: “Que el análisis FODA es una herramienta de planificación estratégica muy utilizada por las empresas, (...). Consiste en hacer un análisis interno, revisando las fortalezas y debilidades y un análisis externo, revisando las oportunidades y amenazas de la empresa”.

La planificación estratégica se refiere, a la creación de los objetivos y metas que permiten identificar la Misión y la Visión de la empresa. Consecuentemente, el mecanismo de alcance, la evaluación de los objetivos estratégicos y el control de la gestión administrativa, no se realiza si no existe un proceso previo de planificación estratégica.

Los métodos para desarrollar procesos de planificación estratégica son variados, desde diversos puntos literarios. Las organizaciones públicas no implementan modelos a seguir, pero encuentran diseños metodológicos que tienen mayor y menor complejidad (Calle-Ávila, et al., 2020).

A diferencia de la sistematización operativa y el presupuesto, la planificación estratégica tiene menos importe de operación y reglas ajustadas. La planificación estratégica pública es una herramienta que ayuda a la entidad, con los objetivos y estrategias como soporte a la exposición de los recursos que requerimos alcanzar, cumpliendo con las necesidades esperadas. Debemos implementar modelos de confidencialidad para igualar aspectos claves que favorezcan la gestión administrativa en la organización, tales como la definición de los factores internos y externos, para cumplir con las metas establecidas (Armijo, 2009).

El control de las empresas, sin concernir si son tangibles o intangibles. Estos factores se concentran en fortalezas y debilidades. Si un componente trae resultados positivos a la organización, se valora una fortaleza. Si un elemento dificulta el desarrollo de la organización, se considera una debilidad. Se describe a que los factores internos determinan cómo la entidad prospera, tanto como una empresa independiente o como en respuesta a su entorno externo. La mayoría de las organizaciones tenían estructuras enormemente ordenadas, con muchas categorías que definirán a la organización de arriba a abajo. Recientemente se ha docto que las entidades con estructuras planas, superan a las de estructuras altamente jerárquicas (Helmut, 2020).

El proceso para darse la estrategia, se analizarán los recursos con que cuenta la empresa para definir y distribuir tareas a los diferentes departamentos que las componen para llevar a cabo las estrategias planteadas, la optimización de recursos es uno de los objetivos claros e importantes encaminados al éxito de esta (Poma, 2020).

Para las organizaciones el diseño de varias herramientas como lo son la misión, la visión, los objetivos y las metas, y la definición de los valores en los cuales se deberá apoyar la

organización para lograr el plan estratégico. Estos elementos son los que llevarán a que las estrategias planteadas puedan cumplir con su objetivo, serán la base para que a cada departamento se le asigne una función específica en la que deberá trabajar en conjunto con sus colaboradores y recursos para invertir, tiempo, dinero, mano de obra, entre otros. Están compuestos por el diagnóstico del entorno, interno como externo, la definición de la filosofía corporativa y los objetivos estratégicos (Poma, 2020).

La función principal de la administración, aunque este plan tampoco permite captar la magnitud de la importancia de la gestión administrativa. Lo mejor sería de pensar en una dirección a dónde quiere llegar para esto debe darse cuenta de sus actividades estructurales de la empresa, de liderazgo y de control. Sin plan estratégico los administradores no pueden organizar a la gente ni proteger los recursos, lo que se necesita organizar un plan para cumplir con las metas implementadas, los administradores, sus partidarios tienen pocas oportunidades de conseguir sus metas y de saber cuándo y dónde se están desviando de su ruta. El control convierte en una acción intrascendente, con frecuencia los planes erróneos aquejan obstruyendo el cumplimiento de los objetivos en la entidad. (Vásquez-Sánchez, 2020).

Las estrategias son normas que ayudan a seleccionar las acciones idóneas para cumplir con las metas y objetivos de la empresa. Permite la descripción de las metas, los Programas y planes de acción, para las prioridades en la asignación de recursos estratégicos. Las Estrategias aportan una base para hacer la toma de decisiones, en relación con las acciones propuestas. Las acciones se efectúan una vez que tengamos claro cuáles serán los objetivos estratégicos que aceptara "cerrar las brechas" entre lo que queremos alcanzar y las dificultades que contienen en la empresa actual y el entorno. Estos planes son operativos administrativos y se lleva a cabo a nivel de las unidades o áreas de mercados, y forman requerimientos de recursos humanos y financieros que permiten consecutivamente la formulación del presupuesto anual (Armijo, 2009).

Las empresas establecen planes estratégicos para conseguir sus objetivos y metas propuestas, mismos que pueden estar a corto, mediano y largo plazo, según la extensión y capacidad de la empresa, dicho en otras palabras, por el tamaño, ya que esto implica cuantos planes y actividades se pretende ejecutar en cada componente operativo, pudiendo ser estos tantos niveles inferiores como superiores (Prado-Vélez , 2019).

METODO

La metodología que se utilizó para llevar a cabo esta investigación, fue descriptiva no-experimental transversal, se analizó las variables utilizadas en su estado natural, el estudio fue transversal, por cuanto los datos fueron recogidos y analizados en un solo instante del período. La muestra poblacional estuvo constituida por 76 empleados de la institución de la junta de riego y drenaje "Manuel de J. Calle", a quienes se les aplicó encuesta online y cuestionario con la finalidad de recopilar información con la finalidad de conocer las debilidades y así proceder a proponer un modelo estratégico más adecuado para la empresa; es preciso saber de contextos de planificación y dirección estratégica, así mismo el manejo de un instrumento de análisis situacional que admita equilibrar las variables que lleven a conocer la situación presente de la organización.

RESULTADOS

Se presentan los resultados de la investigación

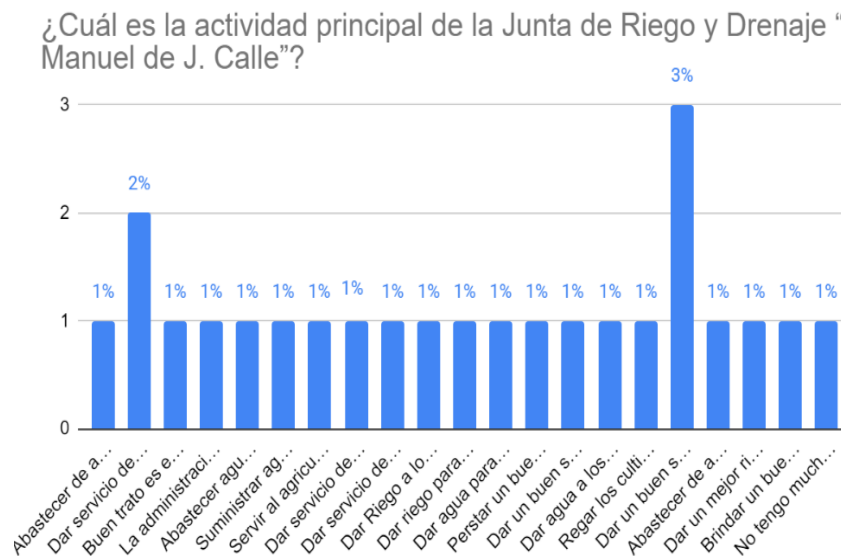


Figura 1. Calificación del servicio.

Fuente: Elaboración propia.

En este caso el 85 % de las encuestas respondieron que la actividad principal de la junta de riego es dar servicio de riego a los usuarios, el 15 % restante respondió en tecnificación y administración.

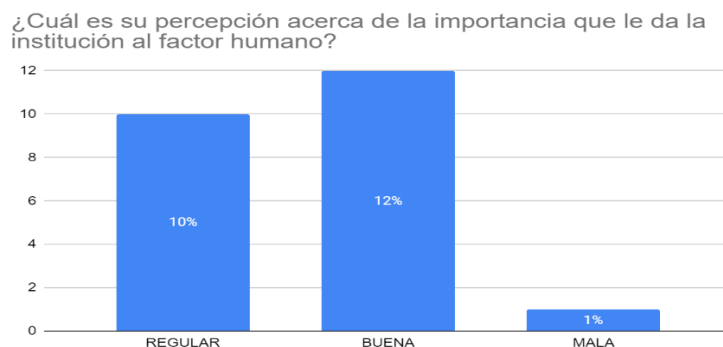


Figura 2. En lo laboral o administrativo.

Fuente: Elaboración propia.

La siguiente pregunta esta relaciona con la parte laboral de la institución del cual da un porcentaje positivo, el 12 % de las encuestas respondieron si le dan importancia los trabajadores, el 10 % en regular y un 1 % respondieron negativamente, resolviendo que la empresa si da importancias a sus empleados.

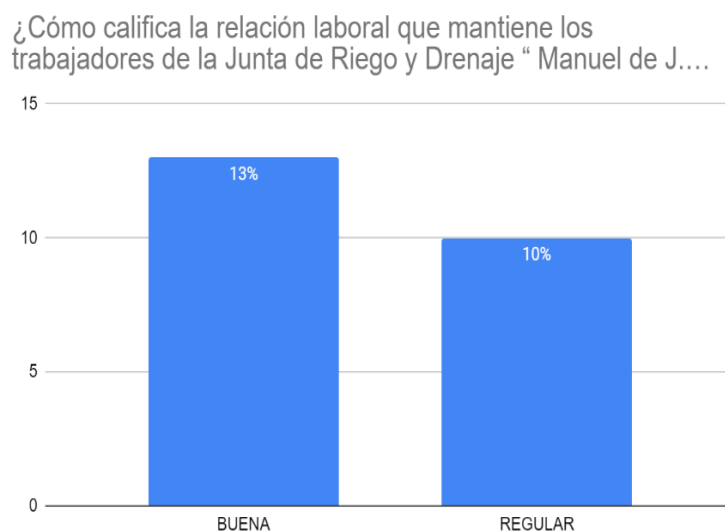


Figura 3. En lo laboral. Fuente:
Fuente: Elaboración propia.

Esta pregunta es sobre cómo se relacionan los empleados o cual es el ambiente que se vive en la junta de riego y drenaje. Se obtuvo una respuesta positiva por lo tanto el 56 % de las encuestas respondieron si hay una buena relación en compañeros de trabajo, el 44% dijeron regular y el 0 % dijeron mala relación.

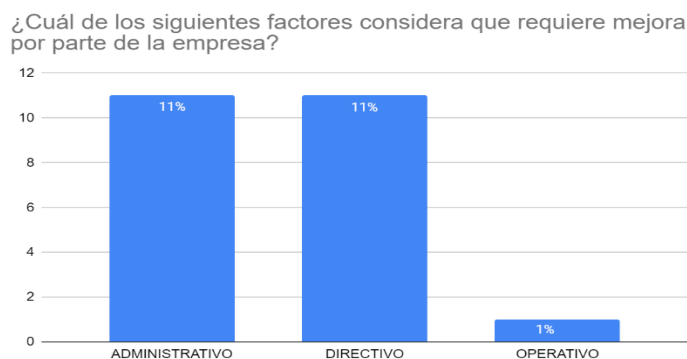


Figura 4. En lo estratégico.
Fuente: Elaboración propia.

Esta pregunta se trata de analizar la parte más vulnerable de la empresa, por lo que respondieron que la parte que hay que intervenir es el área administrativa y directiva con un 40 % cada una, la operativa tiene un porcentaje de 10 % el cual no ha tenido problema en su área.

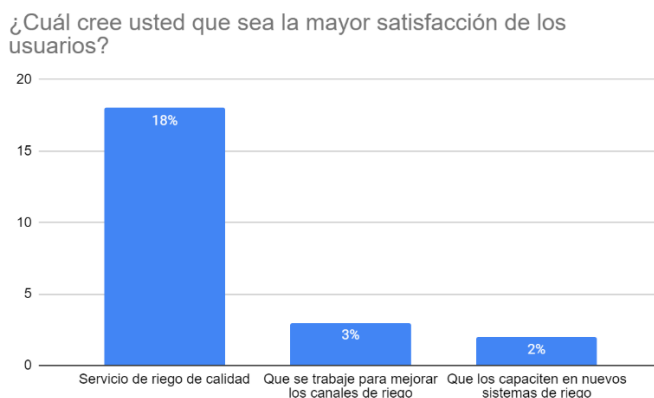


Figura 5. En el objetivo principal.
Fuente: Elaboración propia.

En esta pregunta se midió la satisfacción del usuario, dando un mejor porcentaje de 75 % en servicio de riego de calidad, 15 % respondieron que se trabaje para mejorar los canales de riego y un 10 % que los capaciten en nuevas formas de riego.

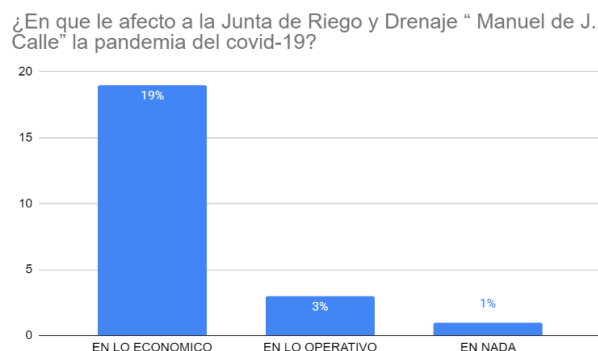


Figura 6. Afectación por el covid-19.

Fuente: Elaboración propia.

En esta pregunta se hace referencia al problema que está afectando a nivel mundial donde muchas empresas se vieron afectadas de una u otra manera, en la junta de riego y drenaje no es la exención, el cual respondieron de la siguiente manera. El 80 % respondieron que se vio afectada en el económico, el 15 % en lo operativo y un 5 % no se vio afectada por la pandemia.

PROPUESTA

Esta propuesta nos va a ayudar a dirigir, direccionar, desarrollar, plantear un plan estratégico en la junta de riego y drenaje "Manuel de J. Calle" de manera que se cumplan las metas a corto y largo plazo.

Esquema plan estrategico de la junta de riego y drenaje “Manuel de J. Calle”



Figura 7. Plan estratégico.
Fuente: Elaboración propia.

Filosofía

La filosofía de la organización es el conjunto de elementos que definen las destrezas empresariales que utiliza una empresa para alcanzar las metas comerciales. Permite fortalecer las relaciones con sus clientes y resume al ambiente, la cultura y los valores de la organización (Santos, 2020).

Misión

Ser una institución moderna, tecnificada en la administración, operación y mantenimiento de los canales de riego con la finalidad de mejorar el desarrollo de las actividades agrícolas optimizando el recurso hídrico el agua.

Visión

Ser una institución con capacidad para gestionar proyectos con las autoridades competentes, en beneficio a la agricultura, además administrar, operar, manteniendo los recursos de la Junta de riego y cumpliendo con los objetivos a corto y largo plazo.

Valores éticos

Honestidad: los trabajadores de la junta de riego actuarán con autenticidad y transparencia en el cumplimiento de sus actividades diarias, haciendo prevalecer siempre el interés colectivo ante los usuarios.

Justicia: sus funciones se realizarán en base al control interno del trabajador establecidas en la Institución, garantizando los derechos de los demás y brindando un servicio de calidad al usuario.

Pertenencia: los empleados de la junta de riego y drenaje son considerados como miembros indispensables, quienes deberán defender a la Institución como si fuesen propios.

Respeto: reconocerán el principio de igualdad ante la ley de todos los directivos de la junta de riego y drenaje, aceptando y comprendiendo las diferencias existentes entre todas las personas.

Responsabilidad: cumplirán con las normas y reglas establecidas, siendo capaces de reflexionar, administrar, orientar y valorar las consecuencias, de sus actos.

Confianza: generarán credibilidad en el desarrollo de sus obras y gestiones, logrando que los procesos sean ejecutados con claridad, probidad, confidencialidad y honestidad para el desarrollo de la institución.

Análisis Situacional

Es la recopilación de datos en el ambiente interno como externo, está proporciona la información que permite trazar un cuadro de ambiente y analizar cuál es el estado de la empresa que está pasando en estos momentos.

Tabla 1.

Análisis estratégico con la matriz DAFO.

ANÁLISIS ESTRATÉGICO CON LA MATRIZ DAFO	
JUNTA DE RIEGO Y DRENAJE "MANUEL DE J. CALLE"	
FACTORES INTERNOS	FACTORES EXTERNOS
DEBILIDADES	AMENAZAS
La infraestructura cumple su vida útil(canales y compuertas).	Baja de caudal en los ríos por el verano
Los usuarios desconocen de la existencia de estatutos y reglamento interno.	Cambio de precios en los productos de nuestros usuarios.
La mala administración, no controlan los recursos económicos de la institución.	Cartera vencida por los usuarios, esta genera la falta de recursos en la institución.
Desperdicios y contaminación de los ríos y fuentes de agua.	Poco interés al momento de administra la Junta de riego, esta genera descoordinación en los trabajos.
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES

La junta de riego y drenaje más grande del país.	Financiamiento interno por parte de los usuarios para obras.
Con una extensión de 25000 hectáreas y 1200 usuarios.	Gestionar con las instituciones como, provincial, municipal, parroquial.
Institución bien constituida, directorio, administrativo, operativo	Capacitaciones a los usuarios con referencia a sus cultivos.
Dispone de maquinaria propia para mantenimiento de canales.	Otorgar proyectos para el desarrollo de sus cultivos.

Fuente: Elaboración propia a partir de matrices-gerencia-estrategica1.

Análisis del dafo matemático

Tabla 2.
Matriz EFI, (factores internos).

Factores	Peso	Calificación	Calificación Ponderada
Debilidades	50%		
La infraestructura cumple su vida útil (canales y compuertas)	0,1	2	0,2
Los usuarios desconocen de la existencia de estatutos y reglamento interno.	0,1	1	0,1

La mala administración, no controlan los recursos económicos de la institución.	0,1	2	0,2
Desperdicios y contaminación de los ríos y fuentes de agua.	0,2	2	0,4
Fortalezas	50%		
La junta de riego y drenaje más grande del país	0,1	4	0,4
Con una extensión de 25000 hectáreas y 1200 usuarios	0,1	3	0,3
Institución bien constituida, directorio, administrativo, operativo	0,15	4	0,6
Dispone de maquinaria propia para mantenimiento de canales	0,15	3	0,45
Totales	100%		2,65

Calificación del 1 al 4	4	Fortaleza (+)
	3	Fortaleza (-)
	2	Debilidad (+)
	1	Debilidad (-)

Fuente: Elaboración propia partiendo de matrices-gerencia-estratégica1.

Los resultados a través de la matriz EFI, arrojan:

De una calificación de 2.65 quiere decir que la organización está en condiciones adecuadas .

Dónde los factores de fortalezas más importantes son:

Institución bien constituida, directorio, administrativo, operativo.

Dónde los factores de debilidades más importantes son:

Desperdicios y contaminación de los ríos y fuentes de agua.

Nota: Si el Índice es mayor a 2.5 se supone que la institución está en condiciones de confrontar el análisis interno de manera conveniente, manejando las fortalezas para enfrentar las debilidades.

Tabla 3.
Matriz EFE, (factores externos).

Factores	Peso	Calificación	Calificación Ponderada
AMENAZAS	50%		
Baja de caudal en los ríos por el verano	0,1	3	0,3
Cambio de precios en los productos de nuestros usuarios.	0,1	1	0,1
Cartera vencida por los usuarios, esa genera la falta de recursos en la institución.	0,15	2	0,3
Poco interés al momento de administra la Junta de riego, esa genera descoordinación en los trabajos.	0,15	2	0,3
OPORTUNIDADES	50%		

Financiamiento interno por parte de los usuarios para obras.	0,1	2	0,4
Gestionar con las instituciones como, provincial, municipal, parroquial.	0,1	1	0,05
Capacitaciones a los usuarios con referencia a sus cultivos.	0,1	3	0,3
Otorgar proyectos para el desarrollo de sus cultivos.	0,2	2	0,5
Totales	100%		2,25

Calificación de 1 al 4	4	Muy Importante
	3	Importante
	2	Poco Importante
	1	Nada Importante

Fuente: Elaboración propia partiendo de matrices-gerencia-estratégica¹.

Los resultados a través de la matriz EFI, arrojan:

De una calificación de **2.25** quiere decir que la institución no está en condiciones adecuadas.

Dónde los factores de Amenazas importantes son:

Baja de caudal en los ríos por el verano.

Cartera vencida por los usuarios, esta genera la falta de recursos en la institución.

Poco interés al momento de administrar la Junta de riego, esta genera descoordinación en los trabajos.

Dónde los factores de oportunidades más importantes son:

Otorgar proyectos para el desarrollo de sus cultivos.

Nota: Si el Índice total es mayor a 2.5 se considera que la institución está en condiciones de confrontar el entorno de manera adecuada, utilizando las oportunidades para enfrentar las amenazas.

Organigrama Funcional

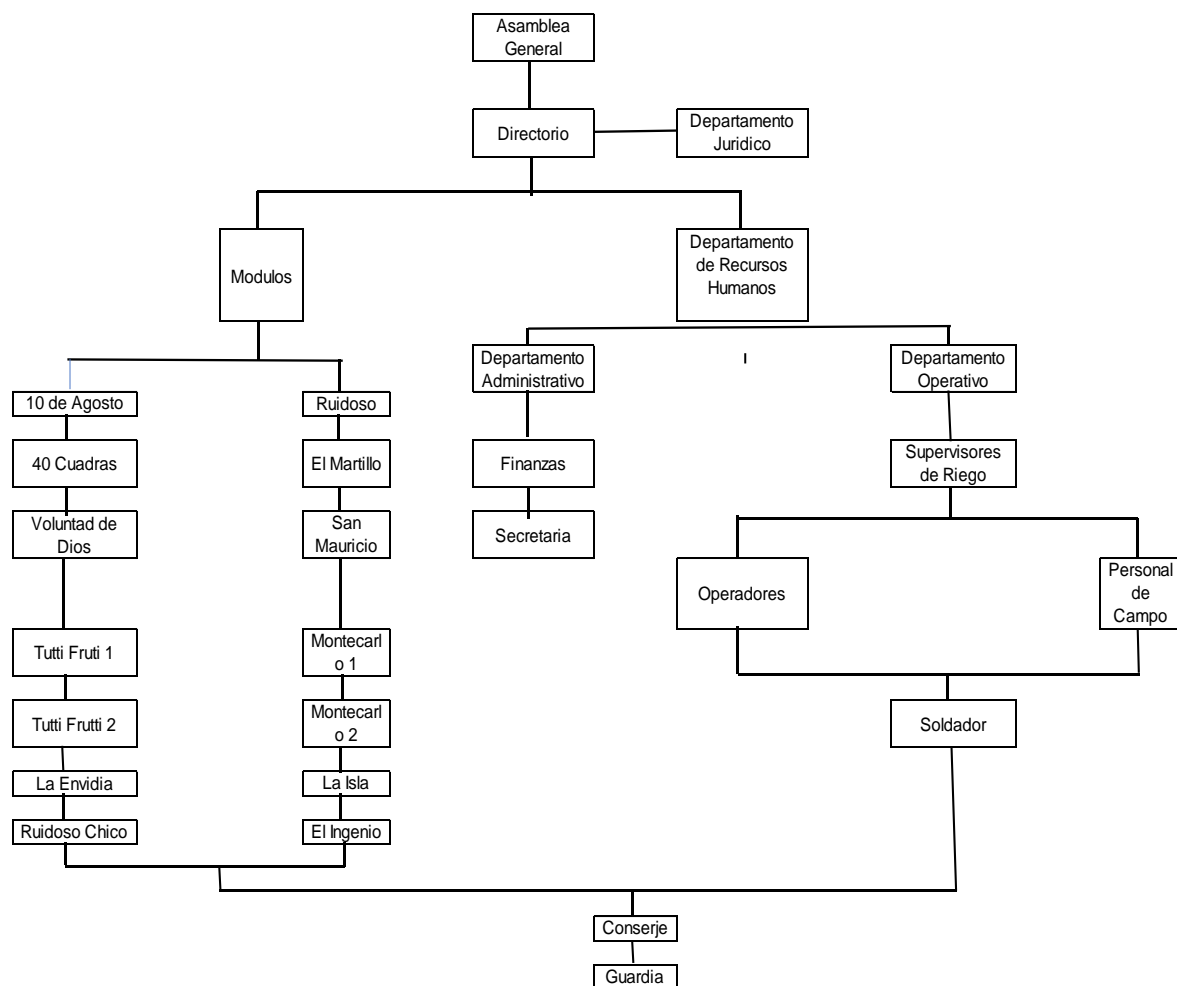


Figura 8. Organigrama funcional.

Fuente: Elaboración propia.

Objetivos y Estrategias

Objetivos

Representan lo que la institución quiere lograr a corto o largo plazo, para dar cumplimiento con su misión de forma eficiente.

Estrategias

Estas son directrices que ayudan a elegir las acciones adecuadas para alcanzar los objetivos de la institución.

Objetivos con sus estrategias y políticas

Tabla 4.

Cuadro de los objetivos estratégicos.

JUNTA DE RIEGO Y DRENAJE MJC 2020				
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS				
Objetivos		Estrategias	Políticas	indicadores
1	Distribuir equitativamente el servicio de riego a los usuarios	Dar turno de riego a los usuarios	Solo si los usuarios están con los pagos al día	% de usuarios a satisfacer
		3 horas por hectárea		
		cada 15 días		
2	Incentivar el desarrollo de programas de tecnificación del riego	capacitar a los usuarios en los tipos de riego	Gestionar y solicitar al MAG capacitaciones a los usuarios de la junta de riego	% de programas a utilizar
		planificar con las universidades para que los capaciten en el manejo de sus cultivos		
3	Poner a disposición las maquinarias de la institución	alquiler de maquinaria para trabajos internos	trabajos dentro de la jurisdicción de la junta de riego	% de usuarios a satisfacer
		\$ 15 la hora de la máquina		
		alquilar solo a los usuarios		

4	Diseñar planes tácticos y operativos para la junta de riego	diseñar un organigrama funcional	respetar el orden jerárquico del mando integral	% de funciones a implementar para mejorar las actividades
		trabajar en conjunto con el usuario		
		distribuir las actividades dependiendo las necesidades		
5	Apoyar las iniciativas de gestión para la conservación de las fuentes hídricas y evitar contaminación	gestionar con las autoridades pertinentes	pedir apoyo al gobierno y al medioambiente	% de gestiones ante las autoridades pertinentes
		denunciar las contaminaciones existentes		

Fuente: Elaboración propia.

Plan de Acción

El plan de acción debe tener un objetivo claro, conciso y medible. No puedes iniciar un plan de acción si no sabes lo que quieres lograr con él, ni en cuanto tiempo lo vas a hacerlo.

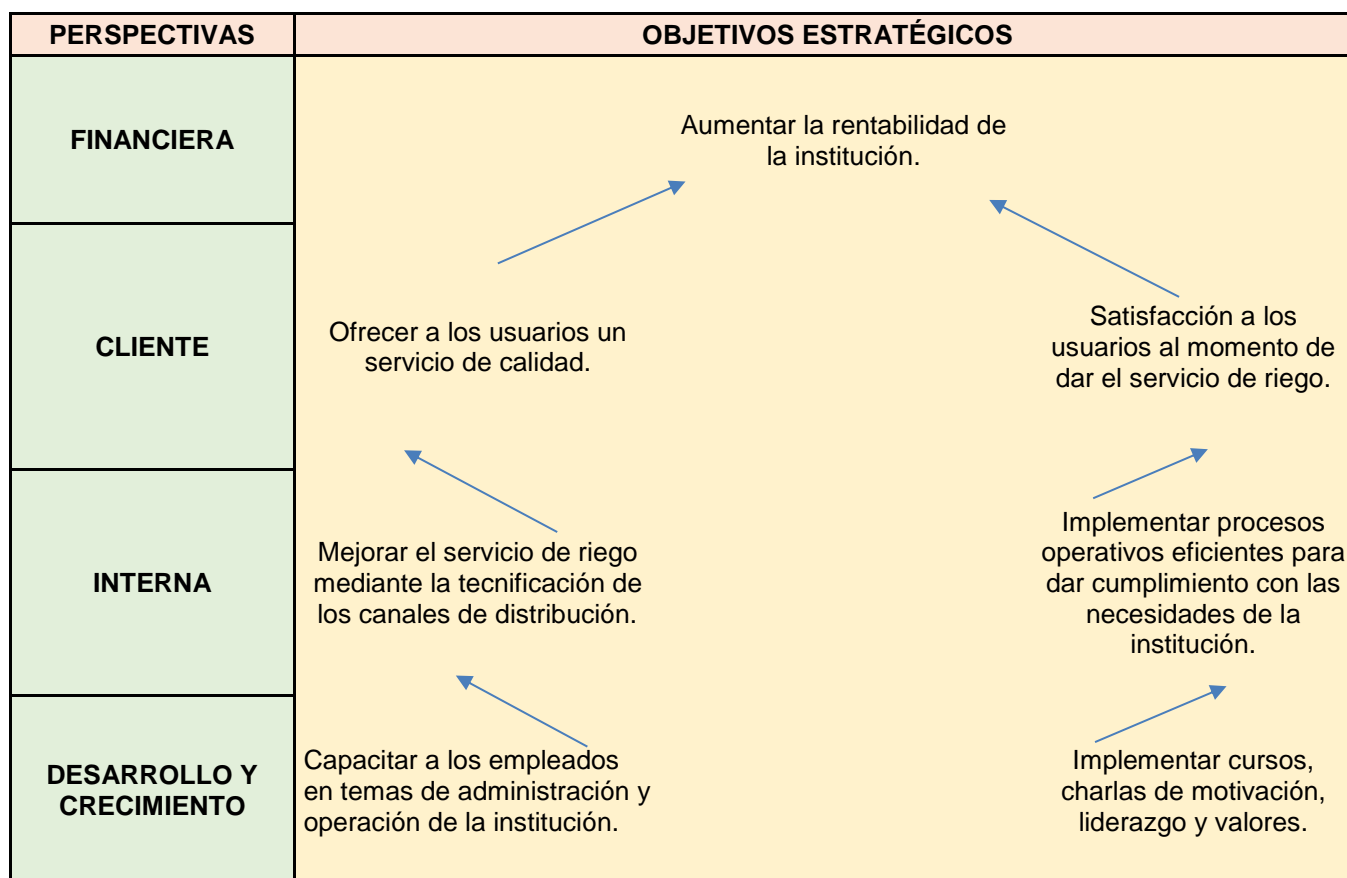
Plan operativo

Los planes operativos dependerán de las necesidades que halla en cada sector de la junta de riego y drenaje, sea de construcción de compuertas, reconstrucción, operación con maquinarias, o a su vez trabajos varios que se susciten.

Plan financiero

Entre los planes financieros la Junta de Riego y Drenaje “Manuel de J. Calle”, cómo es una empresa que depende de los pagos que hacen cada usuario para poder funcionar operativamente, el plan financiero está distribuirá de la siguiente manera:

Tabla 5.
 Mapa estratégico.



Fuente: Elaboración propia

Tabla 7

Indicadores y metas para medir objetivos de contribución de alto nivel

PARTES DE BSC	OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	INDICADORES	METAS	RESPONSABLE
Financiero	Aumentar la rentabilidad de la institución.	1) Disminuir el plazo de pago del servicio de riego en la institución. 2) Optimizar el uso de recursos al momento de los procesos operativos.	Porcentaje de disminución de plazo en el pago. Porcentaje de optimización en el uso de recursos.	20% de disminución 15% de reducción	Departamento financiero
Cliente	Ofrecer a los usuarios un servicio de calidad.	1) Dar turno de riego para controlar el desperdicio y molestias al usuario.	Numero de turnos de riego.	3horas x hectárea/ cada 15 días	Administración
Cliente	Satisfacción a los usuarios al momento de dar el servicio de riego.	1) Expandirse y atraer nuevos socios a la institución.	Número de socios.	20 socios	Administración
Procesos	Mejorar el servicio de riego mediante la tecnificación de los canales de distribución de riego.	1) Dar mantenimiento los canales de riego para mejorar el servicio. 2) Arreglos de compuertas.	Número de canales Número de compuertas	Año corrido Año corrido	Departamento operativo

Fuente: Elaboración propia

Tabla 8.

Indicadores y metas para medir objetivos de contribución de alto nivel.

PARTES DE BSC	OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	INDICADORES	METAS	RESPONSABLE
Procesos	Implementar procesos operativos y eficientes para dar cumplimiento con las necesidades de la institución.	1) Utilizar nuevas técnicas para óptimo proceso operativos en sus actividades.	No. De procesos	2 equipo	Departamento operativo
Aprendizaje organizacional y crecimiento	Capacitar a los empleados en temas de administración y operación de la institución.	1) Firmar convenios con Universidades para capacitarse en temas de administración y mejor distribución de líquido vital.	Número de capacitaciones	1 capacitación trimestral	Talento humano
		1) Participar activamente en ferias agrícolas y reuniones realizadas para el desarrollo integral de la institución.	Número de reuniones	4 eventos/año	
Aprendizaje organizacional y crecimiento	Implementar cursos, charlas de motivación, liderazgo y valores.	1) Programar eventos sociales entre, empleados de la institución como reuniones por días festivos, encuentros deportivos.	Número de eventos realizados	4 eventos/año	Talento humano
		2) Dictar charla de motivación y liderazgo a los empleados para fomentar la unión y participación grupal.	Número de charlas realizadas	1semestral	

Fuente: Elaboración propia

Evaluación y Control

Al evaluar una actividad realizada por la junta de riego y drenaje, se analiza si se está cumpliendo con la estrategia establecida se evalúa el indicador a cumplirse, de tal manera si no se está cumpliendo, la retro alimenta para llegar a la meta propuesta por la institución.

Los controles se establecen para concentrarse en los resultados reales de rendimiento, en que los objetivos están obteniendo hasta ese momento.

El control y la evaluación en las empresas, el análisis y reflexión de un panorama de acciones en un lapso de tiempo determinado. Además, da conocimiento sobre el punto clave de la realización del plan estratégico que sirven como referencias de progreso, en diferentes períodos. La organización junta al equipo de trabajo lleva a cabo de forma inmediata acciones para mejorar el desempeño de la organización. Además, demuestra los cambios con base a un análisis anticipado, minucioso y sistemático de resultados.

Las metas parciales definidas como indicadores para dar cumplimiento con los objetivos son:

Tabla 9.
Evaluación y control de los objetivos anuales.

PERSPECTIVAS	METAS	INDICADORES	OBJETIVOS ANUALES
Financiero	Disminuir 2 meses el plazo del pago que tiene la institución.	Porcentaje de disminución de plazo en el pago.	Disminuir el 20% el plazo del pago que tiene la institución.
	Optimizar los recursos económicos.	Porcentaje de optimización en el uso de recursos.	Reducir el 15% en costos por procesos operativos.
Cliente	Crear turnos de riego para el mejor control del recurso hídrico.	Numero de turnos de riego.	Turnos de riego 3horas x hectárea/ cada 15 días

Cliente	Aumentar o inscribir socios que están aprovechándose ilegalmente del agua.	Número de socios.	Inscribir los socios que están utilizando indebidamente el agua (20 socios).
Procesos	Reducir costos operativos	Número de canales	Dar mantenimiento los canales que sean necesarios de hacerlo
	Reducir costos operativos	Número de compuertas	Dar mantenimiento a las compuertas que se necesiten hacerlo.
Procesos	Implementar procesos operativos y eficientes dando cumplimiento con las necesidades de la institución.	No. De procesos	Implementar 2 equipos de trabajo para cubrir con las necesidades de la institución.
Aprendizaje organizacional y crecimiento	Capacitar a los empleados en temas de administración y operación.	Número de capacitaciones	Capacitar cada tres meses
Aprendizaje organizacional y crecimiento	Implementar cursos, charlas de motivación, liderazgo y valores.	Número de charlas realizadas	Implementar charla cada tres meses

Fuente: Elaboración propia.

El control ayuda a la organización a no desviarse significativamente de los parámetros establecidos por la planificación. Sin embargo, si llegase a suceder una desviación de objetivos, entonces la evaluación sirve para retomar el rumbo (Agencia eCommerce México, 2017).

CONCLUSIONES

La institución carece de misión, visión y de objetivos estratégicos por tal motivo no podía lograr las metas establecidas a corto y largo plazo. Las estrategias se estaban ejecutando según las necesidades de la institución a través de indicadores que evalúan cuantitativamente el alcance logrado.

El enfoque sistemático de balanced scorecard es un plan estratégico centrado en la creación de valor en organizaciones, estableciendo áreas claves de resultados para desarrollar los campos de acción sobre los que se debe enfocar los esfuerzos y recursos de la organización.

La junta de riego y drenaje "Manuel de J. Calle", es una institución muy bien constituida, dividida en departamentos administrativos, operativos, directivos, recursos humanos, se cambió la razón social por ese motivo carece de un plan estratégico.

Para dar cumplimiento a los objetivos estratégicos se utilizó los siguientes indicadores: de eficacia, eficiencia, calidad, desempeño y económico.

El plan estratégico es importante en la vida empresarial, las empresas gracias a un plan estratégico tienen direccionamiento para lograr las metas trazadas, disminuyendo el despilfarro de los recursos de las mismas, logran sus objetivos a corto y largo dando satisfaciendo a sus clientes.

REFERENCIAS CONSULTADAS

Agencia eCommerce México. (2017). Prepárate para el control y evaluación de la estrategia de tu empresa. <https://n9.cl/i9ud>

Álvarez, C., Narváez, C., Erazo, J., & Luna, K. (2020). Lógica difusa como herramienta de evaluación del portafolio de inversiones en el sector cooperativo del Ecuador [Fuzzy logic as an investment portfolio evaluation tool in Ecuador's cooperative sector] *Revista Espacios*, 41(36). Obtenido de <https://n9.cl/bai6c>

Armijo, M. (2009). Manual de Planificación Estratégica. Obtenido de Área de Políticas Presupuestarias y Gestión Pública. <https://n9.cl/bqfn>

- Barreiro-Cabrera, A. E. (2012). Planificación Estratégica como una herramienta de gestión para promover la competitividad en la empresa KAWA MOTORS. <http://www.dspace.uce.edu.ec/handle/25000/176>
- Broseta, A. (2020) ¿Cómo realizar el Análisis FODA de una empresa? Obtenido de <https://n9.cl/hls34>
- Calle-Ávila, B., Quevedo-Barros, M., Ayala-Pasquel, S., & Álvarez-Gavilanes, J. (2020). Evaluación de riesgos y gestión administrativa para las compañías de transporte pesado. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 5(3), 318-344. <http://dx.doi.org/10.35381/r.k.v5i3.901>
- Cruz-Herrán, P., & Salcedo-Alarcón, A. (2012). Propuesta para el Diseño de la Estructura Administrativa de la Dirección de Unidades de Servicio y Logística Empresarial (DUSLE) de la Universidad del Norte Basada en el Modelo de Gestión por Procesos. <http://hdl.handle.net/10584/5278>
- Estrategias. (2018). Significados. Obtenido de <https://n9.cl/tj7v>
- González Calle, M. J., & Guamán Macas, L. N. (2018). Propuesta de un Plan Estratégico aplicado a la empresa ALL THINGS ALPACA ECUADOR. <http://dspace.uazuay.edu.ec/handle/datos/8438>
- Guarín-Bedoya, J. E., & Londoño-Sanchez, M. E. (2014). Fortalecimiento del direccionamiento estratégico y la cultura organizacional para la pyme Moluarte. <http://hdl.handle.net/10614/6335>
- Helmut, S. (2020). Factores Internos y Externos de una Empresa. <https://n9.cl/3qr4q>
- Hernández-Quiroga, M. A., & Palacios-Martínez, J. P. (2012). Plan estratégico para la gestión administrativa de la empresa Herpal S.A. <http://hdl.handle.net/10901/9269>
- Molina-Mesías, O. A., & Vidal-Gómez, E. (2017). Plan de direccionamiento estratégico para la empresa de calzado Px-S.A. de la ciudad de Cali. <https://repository.ucc.edu.co/handle/20.500.12494/1629>
- Montoya-Restrepo, I. A., & Montoya-Restrepo, L. A. (2003). El direccionamiento estratégico y su aplicación en los sistemas complejos y en la gerencia ambiental. *Innovar*, 1(21), 81-104

- Pérez-Porto, J., & Gardey., A. (2010). Definición de usuario. Obtenido de <https://n9.cl/wqvts>
- Poma, P. K. (2020). Planificación Estratégica como herramienta de gestión para el Posicionamiento en el Mercado del Resort 'De Sol a Sol' en el sector turístico hotelero de la ciudad de Huaquillas, año 2019. <http://biblioteca.uteg.edu.ec/xmlui/handle/123456789/1216>
- Prado-Vélez , Z. P. (2019). Propuesta de planificación estratégica para la Empresa Clinisariato, dedicada a la comercialización de bienes de oficinas, hogar y herramientas al por menor y mayor ubicado en el DM. Quito para el año 2.018 – 2021. <http://www.dspace.uce.edu.ec/handle/25000/19109>
- Sacon-Moreira, M. V. (2013). Propuesta para reducir la cartera vencida del sistema de riego Carrizal Chone del cantón Bolívar a partir de un estudio socioeconómico. <http://repositorio.espam.edu.ec/handle/42000/158>
- Santos, D. (2020). 3 claves para definir la filosofía de tu empresa + 5 ejemplos. Obtenido de <https://n9.cl/5k2p>
- Valenzuela-Argoti, C. E. (2016). Importancia de la planeación estratégica en las empresas. Recuperado de <https://n9.cl/qorko>
- Vásquez-Sánchez, L. (2020). Plan estrategico para generar ventaja competitiva en la empresa Panificadora Arroyo E.I.R.L. Chiclayo, 2018. <https://hdl.handle.net/20.500.12802/7424>
- Yirda, A. (2020). Definición de Usuario. Obtenido de <https://n9.cl/zfbwm>