

# CAPÍTULO I

## 1 DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

En reunión con autoridades, funcionarios, trabajadores y usuarios, se realizó la recepción, clasificación, análisis, discusión y procesamiento de las propuestas, observaciones y sugerencias, las cuales contribuyeron a realizar el diagnóstico y determinar la problemática institucional actual.

Metodológicamente se utilizó la matriz FODA, que permitió en una primera instancia determinar los factores que debemos disminuir y/o neutralizar problemas institucionales y los obstáculos que impiden el desarrollo institucional, los mismos que sistematizados viabilizaron la definición del problema institucional, es decir la caracterización global de la situación actual.

En una segunda instancia se retomó nuevamente el resultado del FODA, esta vez para convertir en positivo los obstáculos, determinando los grandes objetivos y planteando las soluciones a la problemática institucional, el análisis consecuente permitió establecer el resultado futuro esperado.

A continuación se tomó como base de referencia (el Decreto Ejecutivo de creación del INAR y el borrador del Plan Estratégico del INAR Nacional), de la información obtenida en la situación actual se realiza la propuesta siguiente: un análisis de valores institucionales, planteamiento de misión y visión institucional, se trazó el camino a seguir para emerger del problema y alcanzar el resultado esperado definiendo las estrategias y delimitando el Direccionamiento Estratégico. Estas líneas estratégicas claramente definidas fueron analizadas individualmente, formulando para cada una de ellas estrategias institucionales.

## 1.1 Matriz Relación Diagnóstica

<b>FACTORES INTERNOS</b>	<b>FACTORES EXTERNOS</b>
<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La Dirección Regional Norte es la institución rectora, reguladora, supervisora y fiscalizadora de obras de riego y drenaje en el Norte del País.</li> <li>2. Existe gran experiencia y capacidad profesional en obras hidráulicas, riego, fiscalización y capacitación.</li> <li>3. Institución eminentemente técnica, que se dedica a la construcción de obras de riego.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Respaldo del poder ejecutivo a la Institución.</li> <li>2. Aceptación de la Institución ante los usuarios.</li> <li>3. Tecnología agrícola e informática de punta.</li> <li>4. Demanda de riego y drenaje insatisfecha.</li> </ol>
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. No existe el Plan Nacional de Riego.</li> <li>2. No existe el Plan Estratégico.</li> <li>3. Reglamentación interna inexistente.</li> <li>4. Deficiente planificación y ejecución presupuestaria.</li> <li>5. Ausencia de políticas institucionales y de inversión en investigación y desarrollo del riego.</li> <li>6. Inestabilidad Institucional, y de autoridades.</li> <li>7. Deficiente realización de estudios antes de ejecutar los proyectos.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Creación del INAR vía Decreto Ejecutivo.</li> <li>2. Falta de políticas de estado en relación al riego y drenaje.</li> <li>3. Percepción de los usuarios sobre el INAR como generadores de infraestructura de riego.</li> <li>4. Aprobación de la Ley de Aguas.</li> </ol>

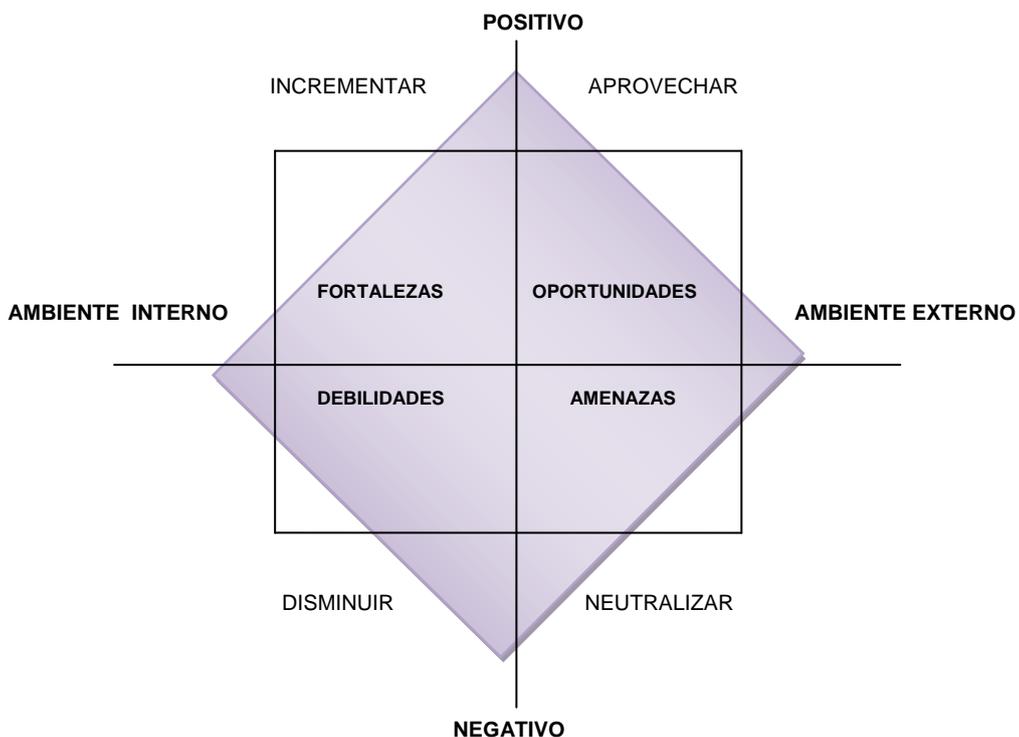
## 1.2 Síntesis del FODA

El FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de una organización, se obtiene un diagnóstico preciso en un sector (situación externa) y las características internas (situación interna), a efectos de determinar sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, ver siguiente gráfico.

### GRÁFICO No. 1

#### TITULO: RELACIONES DE INCIDENCIA Y DEPENDENCIA DE PROBLEMAS

FUENTE: PLAN ESTRATÉGICO SNTG



### 1.2.1 Oportunidades

#### 1.2.1.1 Respaldo del poder ejecutivo a la Institución.

Se crea el Instituto Nacional de Riego y Drenaje, INAR, mediante Decreto Ejecutivo N° 695, publicado en el Registro Oficial N° 209 del 12 de

noviembre del 2007, adscrito al Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca, MAGAP, por el Presidente Constitucional de la República del Ecuador Eco. Rafael Correa Delgado. El INAR, adquiere capacidad efectiva desconcentrada mediante Decreto Ejecutivo 1079 del 15 de mayo del 2008.

#### **1.2.1.2 Aceptación de la Institución ante los usuarios.**

Con las reuniones que se mantienen periódicamente con las Juntas de Usuarios, y el aporte que la Institución presta al sector campesino del norte del país, se puede establecer que la Institución cuenta con la aceptación de los usuarios.

#### **1.2.1.3 Tecnología agrícola e informática de punta.**

Con la ayuda del Gobierno Nacional, la Institución está implementando la dotación de tecnología agrícola e informática de punta, para los campesinos de la Región Norte del País y para la Institución.

#### **1.2.1.4 Demanda de riego y drenaje insatisfecha.**

Se puede determinar que a la Institución ingresan mensualmente entre (25) veinticinco y (30) treinta comunicaciones de usuarios, en las que solicitan estudios, construcción, capacitación o reparación de obras de riego de las comunidades, de las cuales y considerando las más prioritarias únicamente se pueden atender un 20% hasta un 30%, ya que el presupuesto no es el adecuado; el 80% restante, tomando en cuenta las más urgentes se consideran para los presupuestos de los años siguientes.

### **1.2.2 Amenazas**

#### **1.2.2.1 Creación del INAR vía Decreto Ejecutivo.**

Se crea el Instituto Nacional de Riego y Drenaje, INAR, mediante Decreto Ejecutivo N° 695, publicado en el Registro Oficial N° 209 del 12 de

noviembre del 2007, adscrito al Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca, MAGAP.

Al haberse creado bajo Decreto Ejecutivo el Instituto Nacional de Riego, y por ende la Dirección Regional Norte del INAR, es una amenaza constante para la Institución, porque existe la posibilidad, que en cualquier momento quede sin efecto el Decreto.

#### **1.2.2.2 Falta de políticas de estado en relación al riego y drenaje.**

La falta de políticas de estado que deben aplicarse al riego y drenaje, hace que se debilite la finalidad y el cumplimiento de objetivos para lo cual fue creada esta institución.

#### **1.2.2.3 Percepción de los usuarios sobre el INAR como generadores de infraestructura de riego.**

El desconocimiento del objetivo y los servicios que presta el INAR, hace que varios sectores creen que es una Institución que debe generar infraestructura y proporcionar todas las facilidades que a riego se refiere, lo que crea inconformidad y malestar dentro de éstos sectores que se creen perjudicados.

#### **1.2.2.4 Aprobación de la Ley de Aguas**

Con el ante Proyecto de Ley de Aguas, el Instituto Nacional del Riego y otros sectores se sienten perjudicados, ya que existen varios puntos que ponen en riesgo no solo la actividad agrícola sino también a varios sectores productivos del país. No se tiene una perspectiva clara, la Institución, funcionarios, trabajadores y usuarios se encuentran en una incertidumbre sin saber qué es lo que va a pasar con esta Ley.

Por otro lado el proyecto de Ley de Aguas, contradice la Constitución al establecer el consentimiento previo de las comunidades como un requisito obligatorio para la obtención de los respectivos derechos de aprovechamiento de agua. Mientras la Constitución ya estableció un

esquema de consulta previa, el proyecto de Ley modifica ese concepto constitucional y lo reemplaza por el consentimiento previo.

### **1.2.3 Fortalezas**

#### **1.2.3.1 La Dirección Regional Norte es la institución rectora del riego y drenaje del Norte del País.**

La Dirección Regional Norte del INAR, es una institución rectora del riego y drenaje del Norte del país, se preocupa del bienestar de los usuarios del riego, permanentemente está capacitándolos y tecnificando parcelas demostrativas de cultivos en la zona, con la finalidad que mejoren el riego en sus tierras y sus productos sean de mejor calidad. Trasmite tecnologías de riego y desarrollo agrícola a los usuarios de los sistemas de riego, promoviendo prácticas productivas sustentables y viables para pequeños productores agropecuarios usuarios de riego, a través de la capacitación de riego. Cabe señalar que los sistemas de riego se encuentran en condiciones óptimas.

#### **1.2.3.2 Existe gran experiencia y capacidad profesional en obras hidráulicas.**

En 1966 se promulgó la Ley del Instituto Ecuatoriano de Recursos Hídricos, INERHI, que reemplazó a la Caja de Riego, creada bajo un convenio con las Cajas de Previsión Social.

El INERHI se creó como órgano ejecutor del Ministerio de Agricultura, para que ejecute las funciones establecidas en la Ley de Riego y saneamiento del suelo.

La finalidad fundamental del INERHI, era propender el mejor aprovechamiento y protección de los recursos hídricos del país, como condición esencial para el desarrollo económico de éste, desde esa fecha se comenzaron a realizar obras de gran trascendencia en el país, y es desde cuando los profesionales adquirieron gran experiencia en obras

hidráulicas; en la Regional Norte del país se han construido grandes canales de riego, como: Alor, Montufar y Monte Olivo en la Provincia del Carchi, San Vicente de Pusir, Santiaguillo Cuambo, Salinas y Ambuquí en la Provincia de Imbabura, y en la Provincia de Pichincha, Pisque y Tumbaco, los cuales benefician con el riego a varias familias ecuatorianas, como se detalla en el siguiente cuadro:

**CUADRO No. 1**

**TITULO: FAMILIAS BENEFICIADAS CON EL RIEGO Y HECTAREAS  
REGADAS - REGIONAL NORTE  
FUENTE: DEPARTAMENTO GESTIÓN DE RIEGO**

PROVINCIA	FAMILIAS BENEFICIADAS	HECTÁREAS REGADAS
Carchi	2 165	4 604
Imbabura	1 072	4 329
Pichincha	8 560	11 500
<b>TOTAL REGIONAL</b>	<b>11 797</b>	<b>20 433</b>

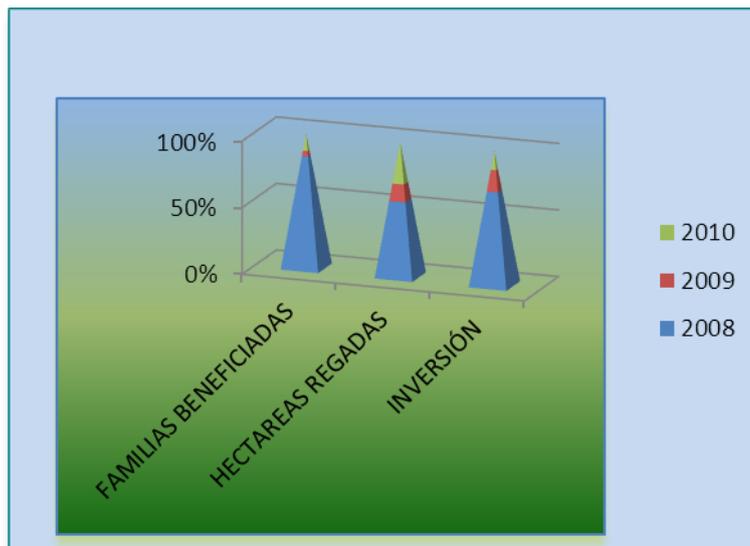
**1.2.3.3 Institución eminente Técnica.**

Se dedica a la construcción de obras de riego, elaboración de estudios, levantamiento de padrones de usuarios, conformación de Juntas Generales de Usuarios, Capacitación en Desarrollo Agrícola y Riego por goteo, surcos y aspersión; cuenta con profesionales capacitados para atender las demandas de riego. La Dirección Regional Norte del INAR, en el año 2008, ha ejecutado 52 proyectos con una inversión de \$. 11 021 529.63 (ONCE MILLONES VEINTE Y UN MIL QUINIENTOS VEINTE Y NUEVE 63/100 DÓLARES), que ha rehabilitado 24 592 hectáreas, beneficiando a 71 054 usuarios. (Ver cuadro y gráfico 2)

**CUADRO No. 2**  
**TITULO: ESTADÍSTICA DE LA INVERSIÓN,**  
**FAMILIAS BENEFICIADAS Y HECTAREAS**  
**REGADAS – PERÍODO 2008 - 2010**  
**FUENTE: COORDINACIÓN DE DESARROLLO**  
**INTEGRAL DE RIEGO**

No.	AÑO	FAMILIAS BENEFICIADAS	HECTAREAS REGADAS	INVERSIÓN
1	2008	71.054	24.592	11.021.529,63
2	2009	3.432	5.568	2.500.000,00
3	2010	10.720	13.129	2.157.291,87
<b>TOTAL</b>		<b>85.206</b>	<b>43.289</b>	<b>15.678.821,50</b>

**GRÁFICO No. 2**  
**TITULO: INVERSIÓN, FAMILIAS BENEFICIADAS Y**  
**HECTAREAS REGADAS - REGIONAL NORTE –**  
**PERÍODO 2008 - 2010**  
**ELABORACIÓN: AUTORA**



## **1.2.4 Debilidades**

### **1.2.4.1 No existe el Plan Nacional de Riego.**

Como es una Institución recientemente creada, no se ha realizado el Plan Nacional de Riego, como se ha descrito anteriormente el Instituto Nacional de Riego y Drenaje, INAR, se crea mediante Decreto Ejecutivo N° 695, publicado en el Registro Oficial N° 209 del 12 de noviembre del 2007, adscrito al Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca, MAGAP.

El INAR, adquiere capacidad efectiva desconcentrada con el Decreto Ejecutivo No.1079 del 15 de mayo del 2008 publicado en el Registro Oficial 346 del 27 de mayo del 2008, siendo su principal en Quito. En el artículo 8 de este, se añade la siguiente disposición general: Transfiérase a las Direcciones Regionales del INAR las competencias y recursos que en materia de riego y drenaje pertenecen al CEDEGE, PREDESUR, CRM y CREA.

Adicionalmente, las Corporaciones de Desarrollo Regional CORSICEN, CORSINOR, CODERECH, CODERECO Y CODELORO, pasan a constituirse en Direcciones Regionales del INAR.

### **1.2.4.2 No existe el Plan Estratégico**

La Dirección Regional Norte del INAR, como se ha mencionado anteriormente, es una Institución recientemente creada, por lo que no cuenta con el Plan Estratégico Institucional, las máximas autoridades están tratando de estructurar el Plan Estratégico Nacional.

### **1.2.4.3 Reglamentación interna inexistente.**

No se ha elaborado reglamentos ni manuales que ayuden al normal desarrollo de los diferentes procesos de la Institución, se trabaja de

acuerdo a las Leyes que regulan las Entidades Públicas, pero existen vacíos para la aplicación de los mismos y se deben normar.

#### **1.2.4.4 Deficiente planificación y ejecución presupuestaria.**

En el año 2009 únicamente se ejecutó el presupuesto concerniente a gastos corrientes (sueldos, movilizaciones, servicios y suministros), por un monto de \$.1 500, 000,00 (UN MILLÓN QUINIENTOS 00/100 DÓLARES); en lo referente a inversión pública no se ha ejecutado el presupuesto, porque no fue aprobado, únicamente se tomo como referencia el presupuesto del año 2008, se cumplió con las obligaciones por pagar de inversión pendientes de años anteriores.

#### **1.2.4.5 Ausencia de políticas y de inversión en investigación y desarrollo de riego.**

Por la falta de políticas institucionales que guíen la buena marcha de la Institución no se ha asignado presupuesto para los estudios de investigación en riego y desarrollo de los diferentes proyectos de la Institución.

#### **1.2.4.6 Inestabilidad Institucional y de autoridades.**

En el anteproyecto de la Ley de Aguas, el Instituto Nacional de Riego, INAR, no consta como organismo rector del riego, por lo que no existe estabilidad institucional.

En los dos años de creación de la Institución, se han cambiado cuatro Directores Ejecutivos y tres Directores Regionales, afectando el desarrollo Institucional, se paralizan los trámites, particular que hace que la Institución no cumpla lo programado y por ende se perjudica a los clientes internos y externos.

#### **1.2.4.7 Deficiente realización de estudios antes de ejecutar los Proyectos.**

La falta de estudios antes de ejecutar los proyectos es una debilidad de la Institución, este problema se ha generado debido a que los presupuestos para las obras se realizan en forma apresurada, sin considerar si existe o no un estudio previo, lo que ha ocasionado que se ajuste la obra o se realice un contrato modificatorio.

### **1.3 Identificación del Problema Diagnóstico**

La Dirección Regional Norte del INAR, no cuenta con el Plan Estratégico, siendo un problema Institucional, ya que no puede definir cuáles son los objetivos estratégicos que la institución debe plantearse para contrarrestar las amenazas del entorno, minimizar las debilidades existentes y aumentar y aprovechar las oportunidades y fortalezas que tiene, dentro del campo de acción en que se desenvuelve.

El Plan Estratégico Institucional 2010 – 2015, será elaborado para que la Dirección Regional Norte del INAR, visualice los objetivos a largo, mediano y corto plazo, a través de varias estrategias corporativas encaminadas a optimizar la gestión organizacional y administrativa, cumplir con la visión y misión que constituyen pilares fundamentales de la Institución para lograr el éxito deseado, encontrar las debilidades para convertirlas en fortalezas y aprovechar las oportunidades para disminuir las amenazas, a través del diseño y aplicación de planes operativos, programas y proyectos enfocados a satisfacer las necesidades de los clientes internos y externos y lograr a través de este instrumento que la institución cumpla con los objetivos por los cuales fue creada.

Mejorar el proceso de adquisición de suministros y servicios que es un problema en la Institución y que genera malestar en los funcionarios y trabajadores, debido que al momento de necesitar un suministro o un servicio, es entregado por lo menos en unos quince (15) días, o caso contrario el Guardalmacén solicita crédito en los almacenes conocidos, para luego ser cancelados sin considerar el Plan Anual de Compras, PAC, ni el Presupuesto, otro problema es que en bodega existe un solo

funcionario, generalmente no se encuentra en el sitio de trabajo, sale a las provincias o cualquier otra circunstancia sucede.

Establecer indicadores de gestión para el Departamento Financiero, en vista que no existe, porque son herramientas necesarias para medir el desarrollo y desenvolvimiento de la gestión financiera Institucional y superar los problemas.

Con estos indicadores se medirá la eficiencia financiera, para que las autoridades puedan tomar decisiones a corto y largo plazo, cabe mencionar que el Área Financiera es un puntal importante en la Institución.

## CAPÍTULO II

### 2 Marco Teórico

El presente capítulo se definirá el concepto de planeamiento estratégico desde el punto de vista de diversos autores expertos en el tema, su propósito e importancia para el desarrollo de las organizaciones, las etapas que llevan a su consecución, las mismas que se desarrollarán en el presente trabajo. Por último se ha incluido una lista de los términos que aparecerán constantemente a lo largo del trabajo y que se deben quedar claros para comprensión del mismo.

#### 2.1 Planificación Estratégica

**MSC Salvador Venegas Guido dice:** “La Planeación Estratégica es un proceso que mantiene unido al equipo directivo, para traducir la misión, visión y estrategia en resultados tangibles, reduce los conflictos, fomenta la participación y el compromiso a todos los niveles de la organización con los esfuerzos requeridos para hacer realidad el futuro que se desea.

##### 2.1.1 Introducción, conceptos e importancia

**Introducción.-** El Planeamiento Estratégico tiene dos connotaciones relativamente diferentes realizar un mapa de las probables decisiones futuras de una organización o diseñar una ruta de acción personal para el futuro. En ambos casos nos enfrenta a la incertidumbre de qué pasará en el futuro y de cómo actuaremos de manera conveniente para cumplir nuestros propósitos fundamentales.

Concluido el proceso de elaboración del Plan Estratégico, queda por delante la importante tarea de gestionar la implementación del plan, aspecto que requiere el compromiso explícito de la alta gerencia y habilidades de liderazgo para movilizar a las personas y los recursos de la organización en función de los propósitos definidos. Siendo así, el proceso de planeación estratégica es continuo, la planeación estratégica precede y preside las funciones de dirección de la organización.

**Concepto.-** En 1962, estudiando las realidades de empresas como Sears, General Motors, Standard Oil- hoy Chevron y Dupont resalta los aportes a la historia empresarial especialmente lo posterior a la segunda guerra mundial y definió a la estrategia como: La determinación de metas u objetivos a largo plazo.

La adopción de cursos de acción para alcanzar las metas y objetivos.

La asignación de recursos para alcanzar las metas.

Una interpretación conceptual más reciente tiene como contexto el turbulento ambiente competitivo y altas velocidades en los cambios, por lo que la Planificación Estratégica hoy día se considera uno de los instrumentos más importantes para que las organizaciones puedan proyectar en el tiempo el cumplimiento de sus objetivos de largo plazo mediante el aprovechamiento de sus capacidades para influenciar el entorno y asimilar hasta crear las oportunidades del ambiente en beneficio de ésta”.

**El autor George Steiner 1983.-** “Dice: sobre los orígenes del planeamiento estratégico, que la planeación estratégica formal (como él la denomina) fue introducida por primera vez en 1950, en algunas de las empresas comerciales más importantes de aquel tiempo, denominándolo sistema de planeación a largo plazo. Hasta ese entonces era predominante la dirección y planeación de tipo operacional, la cual se centraba en la gestión de áreas específicas, resolviendo problemas a corto y mediano plazo. Pero el tipo de dirección que se llevaba a cabo en los niveles más altos de la organización no era la dirección operacional, sino la estratégica, aquella que guía dirección y pone límites a todo proceso operacional, el planeamiento estratégico viene a ser hoy en día uno de los factores fundamentales, si no el principal, de la realización del proceso de dirección estratégica.

La Planeación estratégica es el esfuerzo sistemático y más o menos formal de una entidad, para establecer sus propósitos, objetivos, políticas

y estrategias básicas, para desarrollar planes, con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias y lograr los objetivos y propósitos básicos de la entidad.

Tomando como marco este concepto, el presente trabajo tiene como fin desarrollar la etapa de planeamiento estratégico, que lo constituyen la formulación de objetivos, propósitos y la propuesta de estrategias, es decir, los lineamientos que serían la base de un plan estratégico, herramienta que va a posibilitar la toma de decisiones y encaminar las acciones hacia una misión y objetivos específicos.

El “instrumento para la formulación del Plan Estratégico Institucional de los pliegos presupuestarios del Sector Público”, define al planeamiento estratégico como un proceso y un instrumento.

En cuanto a proceso, constituye un conjunto de acciones que comprometen al personal de una entidad en la búsqueda de claridades respecto a las estrategias a adoptar para llegar a la visión de la organización, teniendo en cuenta el potencial institucional actual y futuro.

En cuanto a instrumento, constituye un marco conceptual que orienta a la gestión institucional con el objetivo de llegar a realizar la visión de la entidad, el cual se plasma en el Plan Estratégico Institucional.

En otras palabras, el planeamiento estratégico es un proceso en la medida que reúne una serie de actividades, cuyo fin es la generación de estrategias alternativas hacia el logro de la visión de la organización y es un instrumento, porque además sirve como guía y orientador de la gestión hacia el logro de la visión”.

### **2.1.2 Evolución de la Planificación estratégica**

**MSC Salvador Venegas Guido dice:** “Sócrates en la Grecia antigua comparó las actividades de un empresario con las de un general al señalar que en toda tarea quiénes la ejecutan debidamente tienen que hacer planes y mover recursos para alcanzar los objetivos.

Los primeros estudios modernos que ligaron el concepto de estrategia a los negocios fueron Von Neuman y Morgenstern en su obra "la teoría del juego", una serie de actos que ejecuta una empresa, los cuales son seleccionados de acuerdo a una situación concreta.

En 1954 Peter Drucker, la estrategia requiere que los gerentes analicen su situación presente y que la cambien en caso necesario, saber que recursos tiene la empresa y cuáles debería tener.

En 1962 Alfred Chandler, el elemento que determina las metas básicas de la empresa a largo plazo, así como la adopción de cursos de acción y asignación de recursos para alcanzar las metas (primera definición moderna de estrategia "strategy and structure").

**Henry Mintzberg**, "el patrón de una serie de acciones que ocurren en el tiempo, en su opinión los objetivos, planes y base de recursos de la empresa, en un momento dado, no son más importantes que todo lo que la empresa ha hecho y en la realidad está haciendo. Esta concepción enfatiza la acción, las empresas tienen una estrategia, aún cuando hicieran planes.

Estrategia global, es establecer una estrategia para un negocio a nivel mundial, eligiendo entre varias dimensiones estratégicas. Para cada dimensión una estrategia multidoméstica busca maximizar el desempeño mundial mediante la masificación de la ventaja competitiva local. Busca maximizar el desempeño mundial a través de la participación y la integración.

Década de los 60, se comenzó a usar el término "Planeación a largo plazo", subsecuentemente se han creado los términos: planeación corporativa completa, planeación directiva completa, Planeación general total, planeación formal, planeación íntegra completa, Planeación corporativa y planeación estratégica. Más reciente Gerencia Estratégica". Ver anexo 2.

### 2.1.3 Análisis de la Situación de la Empresa

**MSC Salvador Venegas Guido dice:** “Es medio por el cual la empresa realiza un reconocimiento de su realidad tanto a lo interno como del entorno y sirve para valorar, evaluar y analizar variables y factores, tanto pasados, presentes así como tendencias de futuro, es recomendable estructurar este análisis en tres niveles:

- Atmósfera ambiental.
- Entorno Específico.
- Situación Interna.

Los primeros dos niveles se ubican en el entorno, y el tercero en el interno. Existen diversas herramientas que nos permiten realizar este ejercicio, entre ellas guías y cuestionarios específicos, análisis estructural de los sectores industriales (5 F Porter), análisis de actores claves y el FLOA (Fortalezas, limitaciones, Oportunidades y amenazas),

El análisis del entorno es el marco contextual de la planeación estratégica.

El ambiente interno de la empresa es el contexto en que se da el trabajo.

El análisis de situación es un paso crítico en la elaboración del plan estratégico, tomando en cuenta que la calidad y efectividad de las decisiones que tomen estarán ligadas directamente proporcional a la calidad y efectividad de la información generada”.

### 2.1.4 Tipos de Planes

**Monografía de Próspero Silvestre García dice:** “Hay tres tipos de planeación: estratégica, operativa y táctica.

**2.1.4.1 La planeación estratégica:** Es comprensiva, a largo plazo y relativamente general. Los planes estratégicos se centran en temas amplios y duraderos que aseguran la efectividad de la empresa y su supervivencia durante muchos años.

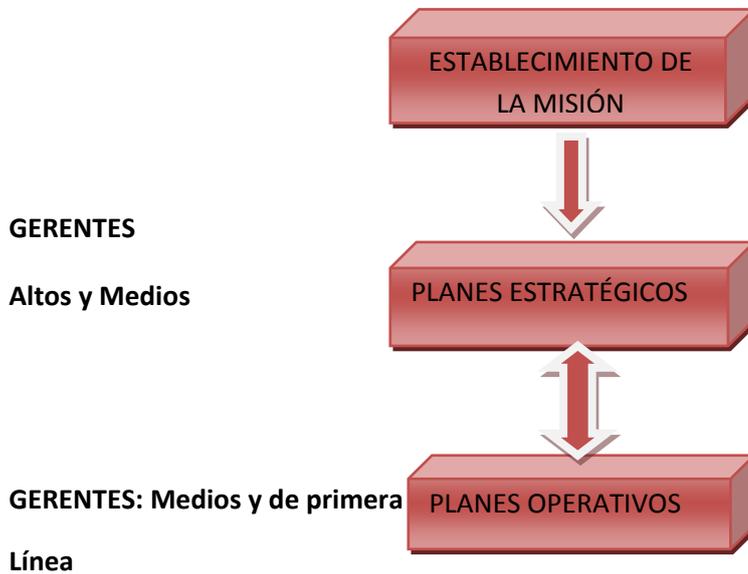
El plan estratégico establece típicamente la finalidad de la organización y puede describir un conjunto de metas y objetivos para llevar adelante a la empresa hacia el futuro. Por ejemplo, puede establecer como finalidad la supremacía a nivel mundial en sus áreas específicas de producto, fijando como meta alcanzar introducirse en nuevos mercados basándose en el trabajo de investigación y desarrollo realizado, teniendo como objetivo al cliente.

**2.1.4.2 La planificación operativa:** Se establece a corto plazo, es específica y está orientada a la consecución del objetivo determinado. La planificación operativa convierte los conceptos generales del plan estratégico en cifras claras, en pasos concretos y en objetivos evaluables a corto plazo. La planificación operativa demanda una aplicación de recursos que sea eficiente y efectiva en costes en la solución de problemas y consecución de los objetivos establecidos.

**2.1.4.3 La planificación táctica:** Se ubica en el enlace que puede establecerse entre los procesos de la planificación estratégica y de la planificación operativa. Es más limitada, específica y a medio plazo en comparación con la planificación estratégica. La táctica se refiere más a asuntos relativos a la eficiencia que a la eficacia a largo plazo.

Como puede apreciarse, el tipo de proceso de planificación que deba seguirse se verá condicionado por el tipo de metas y/o objetivos que se pretenden alcanzar a través del plan. Los objetivos más generales y a largo plazo requieren la planificación estratégica; los objetivos precisos ya corto plazo son propios de la planificación operativa”.

**GRÁFICO No. 3**  
**TITULO: JERARQUÍA DE LOS PLANES**  
**FUENTE: LIBRO PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**



### 2.1.5 Levantamiento de Procesos

**Monografía de Perses Crio dice:** “Un proceso es un programa en ejecución. Un proceso simple tiene un hilo de ejecución, por el momento dejemos esta última definición como un concepto, luego se verá en más detalle el concepto de hilo. Una vez definido que es un proceso nos podríamos preguntar cuál es la diferencia entre un programa y un proceso, y básicamente la diferencia es que un proceso es una actividad de cierto tipo, que contiene un programa, entradas, salidas y estados.

Los procesos pueden ser cooperantes o independientes, en el primer caso se entiende que los procesos interactúan entre sí y pertenecen a una misma aplicación. En el caso de procesos independientes en general se debe a que no interactúan y un proceso no requiere información de otros o bien porque son procesos que pertenecen a distintos usuarios”.

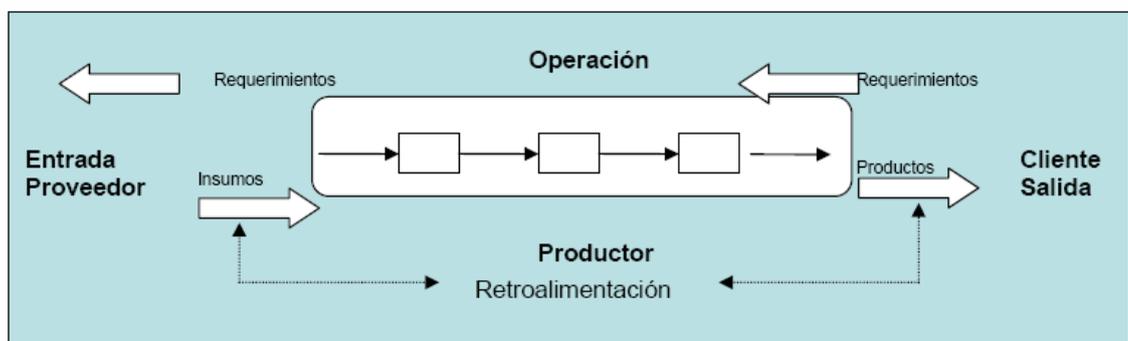
### 2.1.5.1 “Relación Básica de los Procesos: Proveedor – Productor – Usuario

**MIDEPLAN Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica, guía para levantamiento de procesos:** “Inicialmente, es importante mencionar que cuando se habla de procesos existe una relación implícita que debe ser comprendida, esta relación se conoce como “Relación Proveedor-Productor-Usuario” y es la base de toda relación de procesos, en ésta, cada eslabón se encuentra interrelacionado y es interdependiente. De esta manera, el proveedor suministra el insumo de acuerdo con los requerimientos del productor, siendo éste el responsable de la operación y quien entrega el producto (bien/servicio) al usuario (interno/externo), el que finalmente determina sus requerimientos.

Estos requerimientos son primordialmente las necesidades y expectativas que poseen los usuarios con respecto a la prestación de bienes o servicios por parte de la institución.

Esta relación puede ser gráficamente apreciada en el siguiente gráfico:

**GRÁFICO No. 4**  
**TITULO: RELACIÓN BÁSICA DE LOS PROCESOS**  
**FUENTE: HENDERSON GARCÍA ALAN**



Es así como en este esquema sirve para dejar en claro que el objetivo de toda institución – pública o privada-, debe ser la satisfacción de las

necesidades y expectativas de sus usuarios, sean estos externos ciudadanos y funcionarios de otras dependencias públicas o usuarios internos o miembros de la institución en cuestión. Las necesidades son carencias objetivas, y las expectativas se relacionan con la forma en que el usuario espera que sean satisfechas esas necesidades, en ambos casos, antes de intentar llevar a cabo acciones para satisfacerlas, primero debemos utilizar los mecanismos de recolección de información que nos permitan conocerlas. En otras palabras, diseñar un proceso implica saber que necesita el usuario, cómo y cuando lo necesita”.

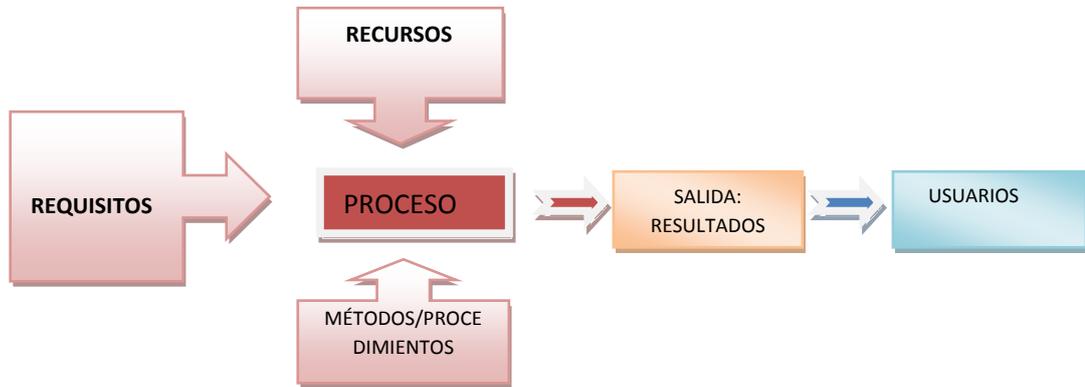
### **2.1.5.2 El Enfoque de Gestión por Procesos**

Las instituciones públicas, tradicionalmente, han desarrollado su gestión con base en la división y especialización del trabajo mediante el establecimiento de departamentos funcionales (organigramas) que al final dificultan la orientación de los bienes y/o servicios institucionales hacia el usuario. Este tipo de organización permite definir las relaciones jerárquicas entre los distintos niveles organizacionales de una institución, pero no se refleja en ella el funcionamiento de la institución, las responsabilidades, las relaciones con los usuarios, los aspectos estratégicos, ni los flujos de información, comunicación y coordinación a lo interno de la institución.

Es importante indicar que los procesos existen en cualquier institución, sea pública o privada, aunque nunca se hayan identificado o definido, de esta manera, los procesos constituyen lo que hacemos y como lo hacemos. En una institución, prácticamente cualquier actividad o tarea puede ser incluida en algún proceso. No se puede generar un bien y/o servicio, sin antes realizar un proceso, ni tampoco existe un proceso que no genere un bien y/o servicio.

Esta descripción se muestra en el siguiente gráfico.

**GRÁFICO No. 5**  
**TITULO: DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS**  
**FUENTE: BLAYA, INMACULADA, GESTIÓN POR PROCESOS**



La Gestión por Procesos da un enfoque total al usuario desplegando al interior de la institución sus necesidades (estándar mínimo) y sus expectativas (subjetivo), siendo el cumplimiento de éstas últimas las que generan valor agregado al bien o servicio. La aplicación de esta metodología 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 producto y/o servicio. Ver anexo 3.

La metodología de Gestión por Procesos aporta una forma estructurada para:

1. Identificar los destinatarios del proceso;
2. Conocer sus expectativas;
3. Definir el nivel de calidad del servicio que se desea prestar;
4. Coordinar las actividades de las diferentes unidades funcionales que intervienen en el proceso;
5. Eliminar las actuaciones innecesarias o erróneas que no aporten ningún valor añadido al servicio;
6. Conocer el consumo de recursos – coste medio y marginal; y,

7. Definir una estructura de indicadores que permita verificar la eficacia y eficiencia conseguidas y detectar las oportunidades de mejora.

El cambio por procesos lleva aparejados cambios en la estructura, así como en el clima y la cultura organizacional, entre otros, lo que implica un cambio global en el estilo de gestión y no meramente alguna modificación en algunas tareas y actividades de alguna área de la organización”.

### **2.1.5.3 Etapas para el Levantamiento de los Procesos**

Normalmente el levantamiento de los procesos se realiza cuando la institución ya se encuentra conformada y desarrollando las funciones asignadas por la legislación respectiva, sin embargo, es frecuente encontrar instituciones que realizan sus actividades con base en el conocimiento empírico y las costumbres de sus funcionarios más experimentados, sin contar con un manual de procesos y/o procedimientos que regule y estandarice la realización de sus actividades.

A continuación se presenta una síntesis de los pasos y elementos que deben tomarse en consideración para efectuar una identificación y diseño de procesos institucionales.

#### **2.1.5.3.1 Etapa 1: Formación del Equipo y Planificación del Trabajo**

Resulta fundamental que los niveles directivos en una institución se encuentren comprometidos con el proceso de levantamiento y diseño de los procesos institucionales, en virtud de que serán ellos los encargados de aprobar los procesos establecidos. Es por esta razón, que al iniciar el proceso debe ser el jerarca institucional el encargado de conformar un equipo de trabajo, integrado por funcionarios de la institución, por consultores externos, o por una mezcla de los anteriores.

### **2.1.5.3.2 Etapa 2: Identificación de usuarios de los Procesos y sus Necesidades.**

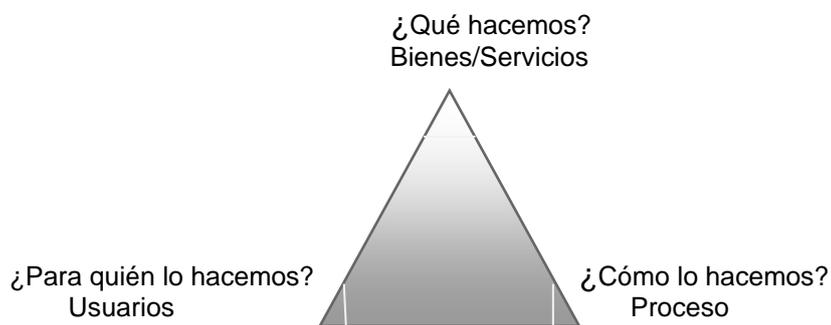
Una parte esencial, en el levantamiento de los procesos, es la identificación de los usuarios y las necesidades y/o expectativas que estos tienen en cuanto a los bienes y/o servicios brindados por la institución. En este sentido, es necesario que se realice un análisis sobre tres aspectos muy importantes:

- ¿Qué hacemos?
- ¿Para quién lo hacemos?
- ¿Cómo lo hacemos?

#### **GRÁFICO No. 6**

**TITULO: IDENTIFICACIÓN DE LOS USUARIOS**

**FUENTE: LIBRO PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**



### **2.1.5.3.3 Etapa 3: Identificación de los Procesos.**

En esta etapa se genera un listado de todos los procesos y actividades que se desarrollan en la institución. Conociendo cuáles son los usuarios y determinando los bienes y/o servicios que estos requieren, pueden establecerse los procesos que sirvan para generarlos.

#### **2.1.5.3.3.1 Identificación del Marco Estratégico Institucional.**

Lo primero que se debe hacer para identificar los procesos de una institución es conocer el Marco Estratégico en el que se enmarcan estos

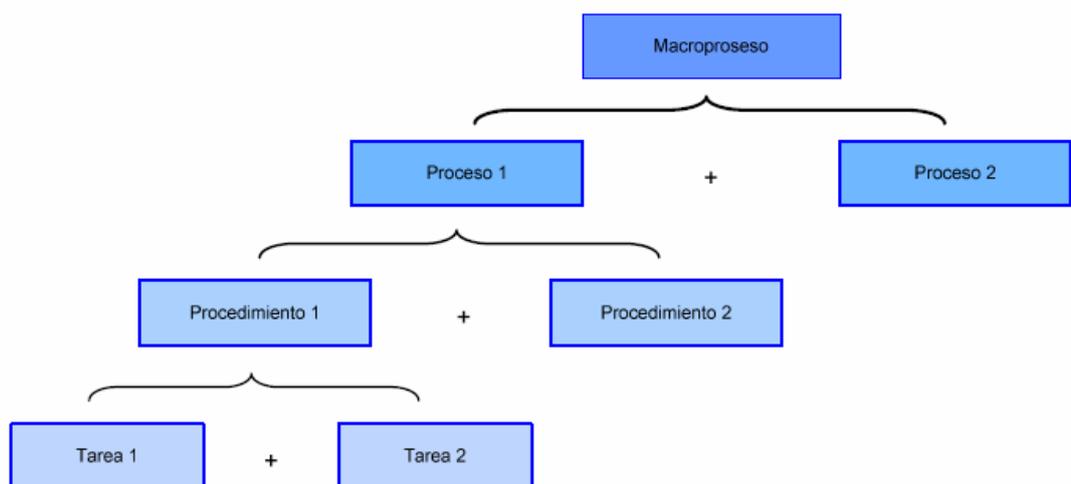
procesos. De esta manera se determina la misión, visión, valores, y objetivos estratégicos que debe desarrollar la Institución, siempre considerando las necesidades/expectativas de los usuarios y normativa que enmarca a la Institución.

#### 2.1.5.3.3.2 Identificación de los Procesos: el Mapa de Procesos.

En esta fase el equipo de trabajo debe determinar cuáles son los procesos que desarrolla la institución para brindar los bienes y/o servicios a los usuarios, una herramienta útil para realizar esta actividad es el Mapa de Procesos.

De esta forma los procesos están conformados por los procedimientos, por las actividades o tareas y al conjunto de procesos de le conoce como macro procesos, como se observa el gráfico No.6.

**GRÁFICO No. 7**  
**TITULO: COMPOSICIÓN DE MACROPROCESOS**  
**FUENTE: MIDEPLAN**



#### **2.1.5.3.3.2.1 Clasificación de los Procesos.**

Una institución mantiene interrelación con usuarios, personas, proveedores y sociedades, y con sus propios funcionarios, es por esto que sus procesos deben ser clasificados tomando en cuenta el impacto que generan en la satisfacción de los usuarios y de sus propios funcionarios, en la estrategia institucional, y en la capacidad de generar resultados (bienes y/o servicios). Es así como los procesos, suelen ser clasificados de tres maneras: los procesos estratégicos, los procesos claves y los procesos de apoyo, dependiendo de los actores que se vean más afectados por ellos. Esta es la base de la clasificación de los procesos que se detalla en el mapa de procesos. A continuación se explica cada tipo de clasificación:

##### **2.1.5.3.3.2.1.1 Procesos Estratégicos o de Gestión**

Son aquellos que permiten definir, desarrollar, implantar y desplegar las estrategias y objetivos de la institución, este tipo de procesos son genéricos, comunes y afectan a la mayor parte de la institución, suelen referir a las leyes, normativas, directrices, etc. aplicables al servicio y que no son controladas por el mismo. Estos procesos intervienen en la formulación de la visión institucional y proporcionan directrices a todos los demás procesos. Este tipo de procesos es necesario para el mantenimiento y progreso de la institución.

##### **2.1.5.3.3.2.1.2 Procesos Claves u Operativos**

Agrupar aquellos procesos que añaden valor al usuario o inciden directamente en su satisfacción o insatisfacción. Son los que representan la razón de ser de la institución, dirección, departamento o unidad, el objeto principal de actividad, así mismo, intervienen en la misión de la institución, pero no necesariamente en la visión. Los procesos claves son aquellos que afectan de modo directo la prestación del producto

(bien/servicio) y por tanto a la satisfacción del usuario externo. Guardan relación directa con los usuarios y tienen impacto sobre su satisfacción.

### 2.1.5.3.3.2.1.3 Procesos de Apoyo o Soporte

Son todos aquellos que permitan la operación de la institución y que, sin embargo, no son considerados clave por la misma. Este tipo de procesos tienen como misión apoyar a uno o más procesos clave. Se encuadra, en este tipo, los procesos necesarios para el control y la mejora del sistema de gestión que no puedan considerarse estratégicos ni claves. Normalmente estos procesos están muy relacionados con requisitos de las normas que establecen modelos de gestión. Estos procesos no intervienen en la visión ni en la misión de la institución. Ver gráfico No.7

**GRÁFICO No. 8**

**TITULO: CLASIFICACIÓN DE LOS PROCESOS**

**FUENTE: MIDEPLAN**



#### **2.1.5.3.4. Etapa 4: Descripción y Análisis de los Procesos.**

Una vez que se tienen identificados y clasificados los procesos a partir del listado de procesos institucionales generado en la etapa anterior, se debe proceder a realizar una descripción de los mismos. Cada proceso se encuentra conformado por una serie de procedimientos, y éstos a su vez por actividades o tareas por desarrollar.

El equipo de trabajo encargado del levantamiento de los procesos, ante ello, deberá obtener la siguiente información de cada uno de los procesos:

##### **2.1.5.3.4.1 Identificación del Objetivo del Proceso.**

Al identificar el objetivo del proceso, debe explicarse de forma resumida los motivos por los cuales se lleva a cabo cada proceso institucional. Se puede denominar, de algún modo como la “misión” del proceso.

##### **2.1.5.3.4.2. Identificación del (os) Responsable (s) del Proceso.**

La identificación del proceso debe realizarse tanto por la unidad organizacional responsable, como por el funcionario responsable dentro de dicha unidad. El responsable del proceso es la persona que vela por el cumplimiento de todos los requisitos del proceso, realiza un seguimiento de sus indicadores, verificando su eficacia y eficiencia, así como del avance en el logro de los objetivos definidos para dicho proceso, en cualquier gestión (productividad, calidad, seguridad, entre otros).

##### **2.1.5.3.4.3 Identificación de los Procedimientos y Actividades.**

Se deberá identificar cada uno de los procedimientos y actividades necesarias para desarrollar de manera correcta el proceso.

#### **2.1.5.3.5 Etapa 5: Priorización y Aprobación de los Procesos.**

Antes de ser publicados y distribuidos en la organización, los procesos y procedimientos institucionales deberán ser expuestos a los Jerarcas Institucionales por parte del equipo encargado del levantamiento de los procesos, para su respectiva revisión, priorización y aprobación.

Asimismo, los jefes institucionales podrán solicitar ajustes a los procesos antes de proceder con la validación o aprobación de los procesos institucionales, lo que le genera un grado de formalidad a la aplicación de los procesos. Para su formalización, los procesos se agrupan en un Manual de Procesos o Procedimientos.

#### **2.1.5.3.6 Etapa 6: Difusión de los Procesos.**

Los procesos deben ser comunicados tanto a los funcionarios responsables de su ejecución, como a toda la institución, una vez que los jefes institucionales los hayan aprobado y formalizado. Dicha comunicación y formalización tienen por objetivo asegurar que se estandarice su aplicación y tanto los funcionarios actuales, como los que ingresen en el futuro, puedan conocer la forma de realizar determinada actividad, procedimiento o proceso.

#### **2.1.5.3.7 Etapa 7: Aplicación y Control de los Procesos.**

Toda institución debe realizar evaluaciones periódicas del cumplimiento de los procesos. La periodicidad de estas evaluaciones se establecerá previamente por los jefes institucionales y podría estar indicada en el Manual de Procesos y/o Procedimientos. La intención de realizar estas evaluaciones es detectar si los procesos conservan su utilidad para el desarrollo de las actividades de la institución, o en su defecto, han perdido su eficacia, eficiencia y productividad y por ende, su capacidad para satisfacer las necesidades de sus usuarios internos o externos.

#### **2.1.5.3.8 Etapa 8: Mejoramiento Continuo de los Procesos (Rediseño de Procesos).**

Esta etapa es también conocida como Rediseño de Procesos, en ella se realiza una revisión de los procesos establecidos por la institución, y de ser necesario, se rediseñan estos para mejorarlos y adecuarlos para satisfacer las necesidades de los usuarios.

El objetivo del rediseño es evaluar los procesos de trabajo, y si es el caso modificarlos para crear servicios o productos dirigidos a satisfacer las necesidades de los usuarios. Persigue por tanto:

- Suprimir actividades que no aportan valor.
- Reducir los tiempos al mínimo.
- Asegurar el cumplimiento de los plazos legalmente establecidos.
- Adecuar a la normativa reguladora.
- Aplicar la tecnología al rediseño”.

#### **2.1.6 Indicadores de Gestión**

**José María Guinart dice:** “Es una unidad de medida que permite el seguimiento y evaluación periódica de las variables clave de una organización, mediante su comparación en el tiempo con los correspondientes referentes externos e internos.

Podemos señalar dos funciones básicas de los indicadores. En primer lugar, una **función descriptiva**, que consiste en la aportación de información sobre el estado real de una actuación o programa, y, a su vez, una **función valorativa** que consiste en añadir a dicha información un juicio de valor lo más objetivo posible, sobre si el desempeño en dicho programa está siendo o no el adecuado.

### **2.1.6.1 Condiciones que deben reunir los indicadores**

En primer lugar, el indicador debe ser **relevante** para la gestión, es decir, que aporte información imprescindible para informar, controlar, evaluar y tomar decisiones. A su vez, el cálculo que se realice a partir de las magnitudes observadas no puede dar lugar a ambigüedades. Esta cualidad ha de permitir que los indicadores puedan ser auditables y que se evalúe de forma externa su *fiabilidad* siempre que sea preciso. A esta cualidad debe añadirse que un indicador debe ser **inequívoco**, es decir, que no permita interpretaciones contrapuestas.

En resumen, el indicador debe proporcionar una calidad y una cantidad razonables de información (relevancia) para no distorsionar las conclusiones que de él se puedan extraer (inequívoco), a la vez que debe estar disponible en el momento adecuado para la toma de decisiones (pertinencia, oportunidad), y todo ello, siempre que los costes de obtención no superen los beneficios potenciales de la información extraíble.

### **2.1.6.2 Clases de Indicadores**

El contenido de los indicadores puede agruparse en función de sus diferentes características de multitud de formas. Tomando la clasificación que presenta **Lourdes Torres, 2002** (v.Bibliografía), presentamos el siguiente esquema:

#### **2.1.6.2.1 Indicadores de inputs, outputs y outcomes**

**2.1.6.2.1.1 Indicadores de inputs:** Los indicadores de medios, inputs, son unidades de medida que permiten conocer la naturaleza y cuantía de los factores que directa o indirectamente utilizan las entidades para llevar a cabo su actividad.

**2.1.6.2.1.2 Indicadores de outputs:** Los indicadores de outputs permiten medir el nivel de servicios prestados por un programa. Su determinación exige un análisis detallado de éste y conocer, de forma pormenorizada, la totalidad de sus actividades.

**2.1.6.2.1.3 Indicadores de outcomes:** Los indicadores de outcomes representan la contribución o impacto social de una agencia, departamento, programa o servicio público, en términos no monetarios.

**2.1.6.2.2 indicadores presupuestarios y contables, de organización, sociales, de entorno y de impacto.**

**2.1.6.2.2.1 Indicadores presupuestarios y contables:** Partiendo del presupuesto de la entidad se obtienen una serie de ratios o indicadores que permiten visualizar, de forma sencilla, proporciones e índices que completarán la información obtenida de la liquidación del presupuesto.

**2.1.6.2.2.2 Indicadores de organización:** La organización de una entidad pública variará en función de diversos parámetros como su actividad, dimensión, localización, carácter central o territorial, etc. Para elaborar indicadores sobre la misma, se analizará su organigrama funcional, incluyendo los órganos de dirección, de ejecución, administración y los órganos de control.

**2.1.6.2.2.3 Indicadores sociales:** Son instrumentos que valorarán el impacto social de las actuaciones de la entidad, expresados en unidades no monetarias. Pueden ir referidos a los usuarios de los servicios y contribuyentes (creación de puestos de trabajos, becas, etc.) o a los trabajadores (duración de la jornada semanal, rotación, despidos, temperatura del despacho, ayudas a los estudios del personal, etc.).

**2.1.6.2.2.4 Indicadores de entorno:** Los elementos constitutivos del entorno de un programa forman parte del medio exterior no controlado por

éste. Aspectos demográficos como la evolución de la población, económicos como las variaciones en el precio de la energía, culturales como los cambios en las preferencias de los ciudadanos, medioambientales que pueden influir en programas de infraestructuras públicas, etc., pueden incidir de forma más o menos decisiva en los logros o resultados de un programa.

**2.1.6.2.2.5 Indicadores de impacto:** Los efectos que la aplicación de un programa o política pública, o la actividad de una entidad provocan en la sociedad o en la economía, si son relevantes, deben ser conocidos por los usuarios de la información.

Ejemplos son los resultados de exámenes en cada área de conocimiento o el número de licenciados con un puesto de trabajo acorde a su formación.

#### **2.1.6.2.3 Indicadores de economía, eficiencia y eficacia**

Los indicadores posibilitan un control selectivo de la información clave y de su evolución en el ente que pretende evaluar su gestión. Para ello, es necesario seleccionar los que resulten más significativos.

Tomando como ejemplo el ámbito policial, el sentimiento de seguridad de los ciudadanos es un indicador de eficacia; el ratio de arrestos un indicador de eficiencia y el coste real de un rescate un indicador de economía.

#### **2.1.6.3 Metodología para la construcción de los Indicadores**

Toda propuesta de trabajo requiere del establecimiento de una metodología que ayude a sistematizar el trabajo y que aporte los puntos clave para desarrollar con éxito los objetivos que se persiguen. Por este

motivo, en este apartado analizamos la metodología necesaria para la construcción eficaz de una batería de indicadores.

Para la elaboración de indicadores hace falta una reflexión profunda de la organización que dé lugar a la formulación de las siguientes preguntas:

- ¿Qué se hace?
- ¿Qué se desea medir?
- ¿Quién utilizará la información?
- ¿Cada cuánto tiempo?
- ¿Con qué se compara?

#### **2.1.6.4 ¿Quiénes son los principales destinatarios y usuarios de los indicadores?**

El usuario de la información del desempeño, en todos sus ámbitos, de las actuaciones públicas es cualquier persona que tenga interés en recibir dicho tipo de información.

Al respecto, dentro de las Administraciones Públicas, podemos considerar los siguientes grupos de usuarios:

- Gestores públicos, tanto a nivel político como a nivel directivo, para llevar a cabo su función de forma eficaz.
- Órganos políticos externos a la Administración.
- Ciudadanos y medios de comunicación, para poder ejercer, con conocimiento de causa, los derechos que le corresponden.
- Órganos técnicos de control, ya sean internos o externos, que informan a los distintos destinatarios antes mencionados sobre el grado de fiabilidad de la información suministrada. Estos órganos pueden poner de manifiesto desviaciones o irregularidades.

- Acreedores de la Administración, así como sus proveedores y demás entidades que se relacionan con ella.
- Instituciones académicas y científicas dedicadas al estudio de la actividad financiera de la Administración o de la actividad económica general.
- Organismos y organizaciones internacionales, interesados normalmente en conocer y comprar la evolución económica de los distintos países”.

## 2.2 TERMINOLOGÍA

...”**Cliente Externo:** Organización o persona externa a la entidad que recibe un producto o servicio.

**Cliente Interno:** Organización o persona que recibe un producto o servicio, y que pertenece a la misma entidad que el suministrador.

**Diagrama DAFO/FODA (debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades):** Gráfico resumen cuyo objetivo consiste en concretar, la evaluación de los puntos fuertes y débiles de la empresa (competencia o capacidad para generar y sostener sus ventajas competitivas) con las amenazas y oportunidades externas, en coherencia con la lógica de que la estrategia debe lograr un adecuado ajuste entre su capacidad interna y su posición competitiva externa.

**Eficacia:** Grado en que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados.

**Eficiencia:** Relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados.

**Enfoque al Cliente:** Método de Gestión, basado en identificar y desplegar internamente los requisitos cuyo desarrollo satisface las necesidades y

expectativas de los clientes, y en priorizar coherentemente los procesos de la organización que repercuten en su satisfacción.

**Estrategia:** Planes estructurados para lograr los objetivos.

**Indicador:** Datos o conjunto de datos que ayudan a medir objetivamente la evolución de un proceso o de una actividad.

**Metas:** Conjunto de requisitos detallados de actuación, cuantificados siempre que sea posible, aplicables a la organización o a partes de esta.

**Misión:** Declaración que describe el propósito o razón de ser de una organización.

**Plan Estratégico:** Proceso de evaluación sistemática de la naturaleza de un negocio, definiendo los objetivos a largo plazo, identificando metas y objetivos cuantitativos, desarrollando estrategias para alcanzar dichos objetivos y localizando recursos para llevar a cabo dichas estrategias.

**Proceso:** Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados.

**Visión:** Declaración en la que se describe cómo desea ser la organización en el futuro”.

## **CAPÍTULO III**

### **3 PROPUESTA ESTRATÉGICA FINAL**

Este trabajo se efectúa con la finalidad de estructurar el Plan Estratégico Institucional de la Dirección Regional Norte del INAR, el mismo que servirá para soporte de la Institución, en el que se modifica la Base Filosófica Misión y Visión, se ha descrito los principios y valores Institucionales, se realiza un diagnóstico de la Institución mediante la Matriz FODA, identificando los factores internos y factores externos, se describe las funciones Institucionales, se identifica el Marco Legal, formulación de Objetivos Estratégicos, se identifica estrategias Institucionales y se crean el proceso de bodega e indicadores de gestión para las Áreas de Bodega y Financiera, respectivamente.

#### **3.1 La Institución**

El Instituto Nacional de Riego y Drenaje, INAR, y sus regionales, fueron creadas mediante Decreto Ejecutivo N° 695, publicado en el Registro Oficial N° 209 del 12 de noviembre del 2007, adscrito al Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca, MAGAP.

El INAR, adquiere capacidad efectiva desconcentrada con el Decreto Ejecutivo No.1079 del 15 de mayo del 2008 publicado en el Registro Oficial 346 del 27 de mayo del 2008, siendo su principal en Quito. En el artículo 8 de éste, se añade la siguiente disposición general: Transfiérase a las Direcciones Regionales del INAR las competencias y recursos que en materia de riego y drenaje pertenecen al CEDEGE, PREDESUR, CRM y CREA.

Adicionalmente, las Corporaciones de Desarrollo Regional CORSICEN, CORSINOR, CODERECH, CODERECO Y CODELORO, pasan a constituirse en Direcciones Regionales del INAR; esto es a partir de diciembre del 2007, adquiriendo capacidad efectiva desconcentrada a partir de mayo del 2008.

El Decreto Ejecutivo 564 publicado en el Registro Oficial 340 del 14 de diciembre del 2010, dice: “**Artículo 1.-** Transfiérase al Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca todas las competencias, atribuciones, funciones, delegaciones, obligaciones, patrimonio y derechos constantes en la Ley, reglamentos y demás instrumentos normativos del Instituto Nacional de Riego, INAR. **Artículo 2.-** Para ejercicio y ejecución de las atribuciones que trata el artículo anterior, créase en el Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca, la Subsecretaría de Riego y Drenaje”.

### **3.1.1 Nombre o razón social**

Dirección Regional Norte del INAR

### **3.1.2 Titularidad de propiedad de la empresa**

Institución Pública pertenece al Gobierno Central, es adscrita al Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca, MAGAP.

### **3.1.3 Tipo de empresa**

Empresa Pública, presta servicios de riego, apoyo al riego parcelario, capacitación, supervisión, fiscalización y tecnificación al Norte del País.

## **3.2 Base filosófica**

### **3.2.1 Misión**

Ejercer la rectoría del riego a nivel regional, normar, planificar, facilitar, ejecutar, fiscalizar y supervisar todas las actividades relacionadas al riego y drenaje, que contribuye al desarrollo agropecuario; fortalece las organizaciones de regantes, mejora la producción con aplicación de las mejores tecnologías, con responsabilidad social y ambiental, mediante la gestión integrada de riego, que garantice la soberanía alimentaria, el buen vivir y mejore la calidad de vida del Norte del País.

### **3.2.2 Visión**

Para el año 2015 será una Institución que supervisará, planificará, capacitará y normalizará todas las actividades relacionadas al riego y drenaje en el norte del país, con un capital humano altamente calificado y con tecnologías actualizadas. Posesionada como actor estratégico clave de la gestión de riego para el desarrollo agropecuario, que mejorará la eficiencia del uso del agua de riego, fortalecerá la estructura organizacional de los usuarios y protegerá adecuadamente el medio ambiente.

### **3.2.3 Principios y valores**

Los principios y valores institucionales son pilares fundamentales, que ayudan al desarrollo y gestión Institucional.

#### **3.2.3.1 Principios**

La Dirección Regional Norte, guiará, gestionará y desarrollará sus sistemas y procesos por los siguientes principios:

1. La institución se debe fundamentalmente a la nación ecuatoriana; a ella orienta todo su esfuerzo, contribuyendo a la solución de sus problemas, mediante el servicio de riego a la comunidad campesina, la planificación y el estudio dan soluciones para los problemas de la Región Norte del País.
2. Es una institución abierta a todas las corrientes del pensamiento universal, sin proselitismo político, ni religioso.
3. La búsqueda permanente de la eficiencia a través de la práctica de la cultura de la calidad en todos sus actos.
4. El trabajo permanente, participativo y crítico con calidad y rigor técnico, que comprende y respeta los derechos fundamentales del ser humano y de la comunidad.

5. El cultivo de valores morales, éticos y cívicos, respetando los derechos humanos con profunda conciencia ciudadana; coadyuva a la búsqueda de la verdad y forma hombres y mujeres de honor, libres y disciplinados.
6. El mantenimiento de las bases históricas de la identidad nacional, para incrementar el orgullo de lo que somos, y así proyectarnos hacia el futuro.
7. La conservación, defensa y cuidado del medio ambiente y el racional aprovechamiento de los recursos naturales; y.
8. La práctica de los valores tradicionales de orden, disciplina, lealtad, justicia, gratitud y respeto, en el contexto de la responsabilidad, la honestidad a toda prueba, el autocontrol, la creatividad, el espíritu democrático, la solidaridad y la solución de los problemas mediante el diálogo y la razón.

### **3.2.3.2 Valores**

Los valores son el puntal de la cultura institucional, la conducta y la moral de todos y cada uno de los funcionarios y trabajadores de la Dirección Regional Norte del INAR, se mantendrá siempre bajo la práctica de los valores institucionales, que se describen a continuación:

#### **3.2.3.2.1 Solidaridad.-**

Ser unidos en base a metas e intereses de la institución, con respecto y decidida colaboración y ayuda entre las personas.

#### **3.2.3.2.2 Transparencia.-**

Crear una democracia participativa y garantizar la legitimidad y la responsabilidad de la administración pública.

### 3.2.3.2.3 Equidad.-

El personal de la Dirección Regional Norte del INAR, trabaja en la búsqueda de la justicia social que asegura a todas las personas, condiciones de vida y de trabajo digno e igualitario, sin hacer diferencias entre unos y otros a partir de la condición social, sexual o de género, entre otras.

### 3.2.3.2.4 Honestidad.-

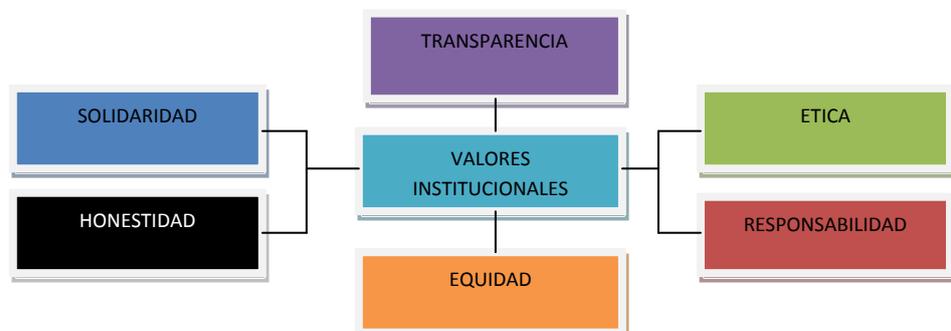
Comportarse y expresarse con coherencia y sinceridad, ser honestos en el trabajo que desempeñamos diariamente.

### 3.2.3.2.5 Responsabilidad Social y Ambiental.-

Es la capacidad de respuesta de la Dirección Regional Norte del INAR, para enfrentar las consecuencias de sus acciones sobre los espacios naturales con los cuales se relacionan. La Institución decide voluntariamente contribuir al logro de una sociedad mejor y de un medio ambiente más limpio.

**3.2.3.2.6 Ética Laboral.-** Correcto desempeño en la gestión administrativa y financiera. Ver el siguiente gráfico:

**GRÁFICO No. 9**  
**TITULO: VALORES INSTITUCIONALES**  
**FUENTE: PRIMERA REVISTA INAR**  
**ELABORACIÓN: AUTORA**



### 3.2.4 ANÁLISIS DEL FODA

Es una herramienta que permite realizar un análisis de la situación de una organización, se obtiene un diagnóstico preciso en un sector (situación externa) y las características internas (situación interna), a efectos de determinar sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

#### 3.2.4.1 Factores Externos.-

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
1 Respaldo del poder ejecutivo a la Institución.	1 Creación del INAR vía Decreto Ejecutivo.
2 Aceptación de la Institución ante los usuarios.	2 Falta de políticas de estado en relación al riego y drenaje.
3 Tecnología agrícola e informática de punta.	3 Percepción de los usuarios sobre el INAR como generadores de infraestructura de riego.
4 Demanda de riego y drenaje insatisfecha.	4 Aprobación de la Ley de Aguas.

### 3.2.4.2 Factores Internos.-

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>1 La Dirección Regional Norte es la institución rectora, reguladora, supervisora y fiscalizadora de obras de riego y drenaje en el Norte del País.</p> <p>2 Existe gran experiencia y capacidad profesional en obras hidráulicas, riego, fiscalización y capacitación.</p> <p>3 Institución eminentemente técnica, que se dedica a la construcción de obras de riego.</p>	<p>1 No existe el Plan Nacional de Riego.</p> <p>2 No existe el Plan Estratégico.</p> <p>3 Reglamentación interna inexistente.</p> <p>4 Deficiente planificación y ejecución presupuestaria.</p> <p>5 Ausencia de políticas institucionales y de inversión en investigación y desarrollo del riego.</p> <p>6 Inestabilidad Institucional y de autoridades.</p> <p>7 Deficiente realización de estudios antes de ejecutar los proyectos.</p>

Con el análisis FODA, se identifica los factores internos y externos de la Institución, para los cuales se ha desarrollado las siguientes estrategias:

#### Estrategias FO.-

**F1-O1-** Siendo el INAR, la Institución rectora, reguladora, supervisora y fiscalizadora de obras de riego y drenaje en el Norte del País, se debe aprovechar el respaldo del poder ejecutivo, para fortalecerla en las funciones que desarrolla.

**F2-O2-** Si existe gran experiencia y capacidad profesional en obras hidráulicas, riego, fiscalización y capacitación, se puede aprovechar la aceptación de la Institución ante los usuarios, para comprometer a los

mismos y lograr que participen en la construcción de las obras hidráulicas, con la finalidad que los canales estén en permanente mantenimiento y lograr que la vida útil sea más larga.

#### **Estrategias FA.-**

**F3-A2-** Si el INAR, es una Institución eminentemente técnica, que se dedica a la construcción de obras de riego, se debería proponer al Poder Ejecutivo las políticas de riego y drenaje a nivel nacional, con la finalidad de mejorar el riego en el País.

#### **Estrategias DO.-**

**D5-O2-** La Ausencia de políticas institucionales y de inversión en investigación y desarrollo del riego, se debería aprovechar la aceptación de la institución ante usuarios, para desarrollar las políticas institucionales y buscar el presupuesto necesario para la investigación en riego que beneficiaría enormemente a la comunidad campesina del Norte del País.

#### **Estrategias DA.-**

**D5-A4-** Ausencia de políticas institucionales y de inversión en investigación y desarrollo del riego, por la falta de la aprobación de la Ley de Aguas.

### **3.3 La organización**

Institución ejecutora del uso del agua para riego a nivel regional, norma dirige, fiscaliza y supervisa todas las actividades relacionadas con el riego y drenaje en el norte del país, fortalece y evalúa la capacidad de las organizaciones de riego para la aplicación de las políticas de desarrollo agrícola, mediante estrategias para la gestión del riego comunitario campesino, estatal, con especial atención al riego de las comunidades y organizaciones campesinas, pequeños y medianos productores, a través de procesos sustentables que tiendan a garantizar la base de la seguridad alimentaria regional.

### 3.3.1 Organización estructural

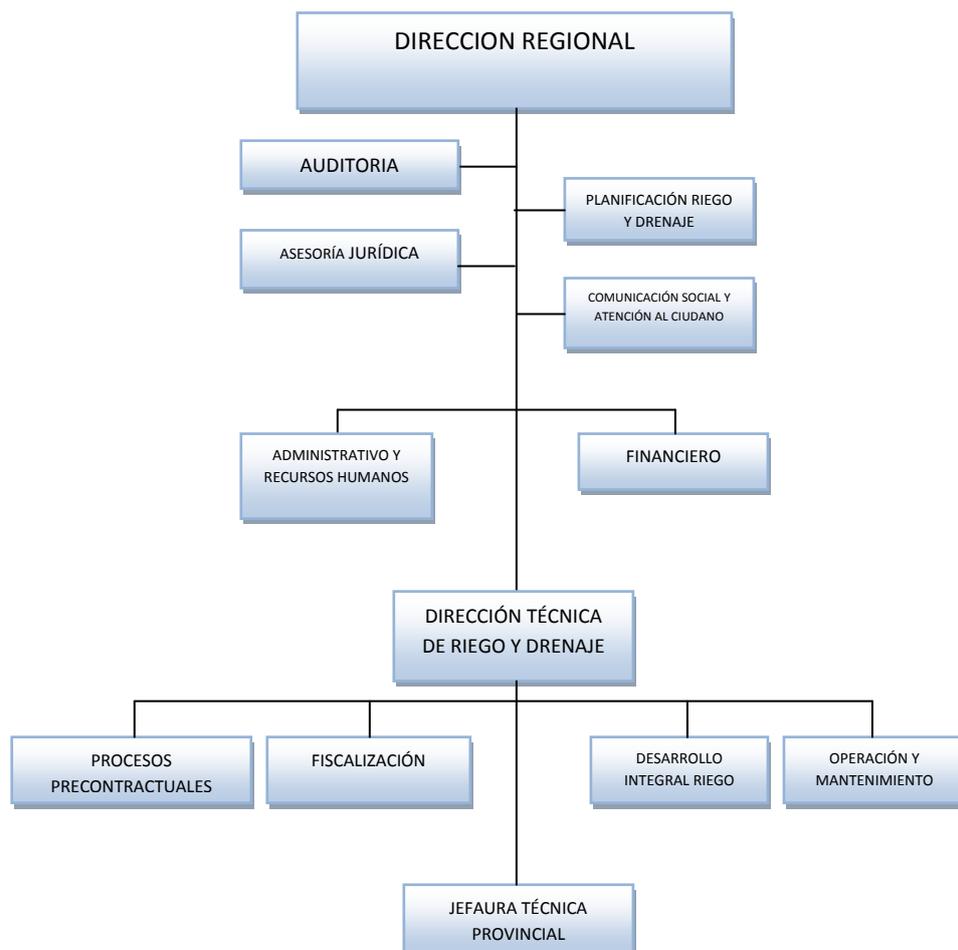
La estructura organizacional de la Dirección Regional Norte, estaba establecida con el Departamento de Auditoría y sin considerar las jurisdicciones provinciales, antes de la Reforma al Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos del Instituto nacional de Riego- INAR, de la siguiente manera:

#### ORGANIGRAMA No.1

#### TITULO: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL ACTUAL

ELABORACIÓN: AUTORA

#### ESTRUCTURA ORGÁNICA DE LA DIRECCIÓN REGIONAL NORTE DEL INAR- ACTUAL



### **3.3.2 Descripción de funciones**

La Dirección Regional Norte del INAR, es una institución que genera un servicio para la comunidad campesina, por lo tanto, se limita a realizar las siguientes funciones:

1. Normar, dirigir, supervisar, fiscalizar y evaluar los programas y proyectos que en materia de riego y drenaje se implemente a nivel regional, así como la gestión desconcentrada en los ámbitos de riego campesino comunitario, estatal y privado.
2. Impulsar mecanismos de conservación y producción de ecosistemas almacenadores de agua, de fomento, promoción y apoyo del subsector riego por parte del estado con especial atención al riego de las comunidades y organizaciones campesinas, con pequeños y medianos productores que sustentan la base de la seguridad alimentaria nacional.
3. Promover la gestión y ejecución de programas de riego comunitario campesino, micro y macro empresarial de fuentes hídricas superficiales, de captación de aguas lluvias, de aguas subterráneas y profundas de todo tipo y otras.
4. Ejecutar las políticas de riego en la parte norte del país para la producción y desarrollo del sector agropecuario y hacer los estudios técnicos respectivos.
5. Preparar y ejecutar el plan regional de riego, conforme al plan nacional de desarrollo de la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo SENPLADES.
6. Promover la formación y capacitación de organizaciones o entidades integradas por usuarios de riego y establecer normas para la

administración y conservación de los sistemas de riego, así como aprobar las regulaciones internas de dichas organizaciones y supervisarlas.

7. Estudiar y determinar las necesidades de agua para riego y ejecutar la infraestructura para su provisión.
8. Las funciones que determina la Ley de Aguas, la Ley de Desarrollo Agrario y la Ley de creación del INERHI.

### **3.4 Marco Legal**

La Dirección Regional Norte del INAR, es una institución pública del Gobierno Central, que presta principalmente el servicio de riego al Norte del País, con domicilio en la ciudad de Ibarra provincia de Imbabura, se rige por la Constitución Política de la República, Ley de Aguas, sus Leyes Constitutivas Decreto Ejecutivo No.695 publicado en el Registro oficial No.209 del 12 de noviembre del 2007, Decreto No.1079 del 15 de mayo del 2008, publicado en el Registro Oficial 346 del 27 de mayo del 2008 y el Decreto Ejecutivo 564 publicado en el Registro Oficial 340 del 14 de diciembre del 2010, otras leyes conexas reglamentos y resoluciones internas expedidos de acuerdo con la Ley, emitidas por sus órganos de administración y autoridades y otras leyes que regulan el normal funcionamiento de la ejecución de la Institución como:

1. Constitución Política de la República del Ecuador.
2. Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado.
3. Ley Orgánica de Administración Financiera y Control.
4. Ley Orgánica de Contratación Pública y su Reglamento.
5. Ley de Aguas.
6. Ley de Régimen Tributario Interno y su Reglamento.
7. Ley de Presupuesto.
8. Ley Orgánica del Servicio Público

9. Código de Trabajo.
10. Normas Técnicas de Control Interno.
11. Decreto Ejecutivo N° 695, publicado en el Registro Oficial N° 209 del 12 de noviembre del 2007.
12. Decreto No.1079 del 15 de mayo del 2008 publicado en el Registro Oficial 346 del 27 de mayo del 2008.

### **3.5 Objetivo General**

- 3.5.1 Iniciar el estudio y proyecto del Plan Nacional de Riego y Drenaje del Instituto Nacional de Riego, INAR en un tiempo de dos años.

Para lo cual se están realizando reuniones de trabajo con representantes de cada una de las instituciones inmersas al Riego y Drenaje y Juntas Generales de Usuarios, a nivel provincial y regional.

### **3.6 Formulación de los Objetivos Estratégicos**

En este trabajo se plantean los objetivos estratégicos para el período 2010 - 2015, con la finalidad de cumplir, alcanzar y mejorar los servicios que presta la Institución, tenemos así los objetivos sociales.

#### **3.6.1 Objetivos Sociales**

##### **3.6.1.1 Gestión integral del agua de riego hasta llegar al nivel de Unidades de Producción Agrícolas, UPAs.**

Brindando asesoramiento técnico para el uso eficiente del recurso hídrico, para mejorar la productividad y producción agrícola y por ende los ingresos de los usuarios.

### **3.6.1.2 Fortalecer la estructura y organización de los usuarios.**

Mediante la formación de las Juntas Generales y la obtención de la personería jurídica, tendiente a la autogestión y consecución de beneficios en cada uno de los sistemas de riego de los que representan.

### **3.6.1.3 Participación en los estudios y proyectos para la conservación de las fuentes de agua.**

Por medio de conferencias y capacitaciones, para incentivar a las comunidades y usuarios en la importancia que tiene la reforestación para la conservación de las fuentes de agua.

### **3.6.2 Matriz del Plan Estratégico 2010 – 2015**

La matriz contiene las Estrategias Institucionales que deberán ejecutarse para conseguir los tres objetivos sociales planteados, sus indicadores que permitirán medir el grado de avance, así como los responsables directos de la ejecución y cumplimiento de los proyectos.

Esta matriz contiene los siguientes campos:

**Objetivo Estratégico.-** Consta el objetivo estratégico que se pretende alcanzar en el período establecido.

**Número del Proyecto.-** identifica a cada proyecto.

**Estrategias Institucionales.-** Describe los proyectos requeridos para conseguir el objetivo estratégico.

**Responsables Directos.-** Identifica las áreas de gestión al interior de la organización, que serán responsables de la ejecución y cumplimiento del proyecto.

**Indicador de Resultados.-** Es la fuente de medición de cualquier objetivo, meta o proceso y permite medir el grado de avance en la ruta para alcanzarlos.

**Unidad de Medida.-** Es la forma como se leerá el indicador una vez que este ha sido calculado.

**Línea Base.-** Este campo establece el punto de partida de cada indicador, es decir la situación actual. Esta información puede estar disponible al interior de la organización en planes anteriores, estadísticas u otros registros.

**Meta Física.-** Meta a ser alcanzada hasta en 6 años, este campo debe ser completado con las cifras o porcentajes que correspondan a los niveles de logro que se estimen para el período planificado; por cada indicador de resultado que se defina, en el caso de que para el cumplimiento del proyecto se requiera de más de un indicador.

**Inicio y Fin.-** Aquí se especifica el mes y año de inicio y finalización estimado.

**Situación actual del proyecto:** En este caso consta una **N** cuando se trata de un proyecto que por primera vez es incluido en el Plan y una **E** cuando el proyecto ya se encuentra en ejecución.

**DIRECCIÓN REGIONAL NORTE DEL INAR**  
**PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2010 - 2015**

**MATRIZ DE PLAN A LARGO PLAZO**

**OBJETIVO ESTRATÉGICO 1 : Gestión integral del agua de riego hasta llegar al nivel de Unidades de Producción Agrícola.**

No.	ESTRATEGIAS INSTITUCIONALES	RESPONSABLES DIRECTOR	INDICADOR DE RESULTADOS	UNIDAD DE MEDIDA	LÍNEA BASE	META FÍSICA			SITUACIÓN ACTUAL DEL PROYECTO N/E
						META FÍSICA	INICIO	FINAL	
1	APOYO AL RIEGO PARCELARIO	Coordinación de Desarrollo Integral de Riego.	12 Generación de apoyo al riego parcelario con financiamientos de los proyectos de riego a las organizaciones de usuarios.	Estudios	10%	12	01/01/2010	31/12/2015	E
2	IMPLEMENTACIÓN AL RIEGO PRESURIZADO	Coordinación de Desarrollo Integral de Riego.	12 Estudios, ejecución e implementación de la infraestructura de riego, efectiviza el manejo del agua a nivel de finca, incrementa las áreas bajo riego, mantenimiento de los sistemas de riego.	Estudios	10%	12	01/01/2010	31/12/2015	E

**OBJETIVO ESTRATÉGICO 2 : Fortalecer la Estructura y Organización de los Usuarios.**

1	Fortalecimiento a las Organizaciones de Usuarios	Coordinación de Desarrollo Integral de Riego.	20 Asesoramiento a las Juntas de Usuarios, ayuda a la obtención de la personería jurídica, elaboración y aprobación de estatutos.	Programa	10%	20	01/01/2010	31/12/2015	E
2	Reuniones	Coordinación de Desarrollo Integral de Riego.	20 Reuniones, capacitación Riego Presurizado, manejo del recurso hídrico.	Talleres	20%	20	01/01/2010	31/12/2015	E

**OBJETIVO ESTRATÉGICO 3 : Participación en los estudios y proyectos para la conservación de las fuentes de agua.**

1	Infraestructura Física de Riego adecuada	Coordinación de Desarrollo Integral de Riego.	12 Sistemas de riego presurizados del 2010 al 2015.	Eventos de Capacitación	20%	12	01/01/2010	31/12/2015	E
2	Capacitación para el uso eficiente del agua de riego.	Coordinación de Desarrollo Integral de Riego.	20 Manejo eficiente del recurso hídrico.	Talleres	20%	20	01/01/2010	31/12/2015	E
3	Participación en el manejo y conservación del recurso hídrico,	Coordinación de Desarrollo Integral de Riego.	20 Capacitación en el manejo y conservación del recurso hídrico.	Talleres	20%	20	01/01/2010	31/12/2015	E

### **3.7 Estrategias Institucionales**

Las estrategias institucionales que se han planteado en este Proyecto, se las ha realizado con la finalidad de mejorar el servicio que presta la Institución a la comunidad campesina del Norte del País, éstas ayudarán a desarrollar con eficiencia las funciones que despliega la Institución, mejorando el servicio que brinda.

#### **3.7.1 Actividades o Políticas a desarrollar**

En este proyecto se ha desarrollado las actividades o políticas 2010-2015 que guiarán las acciones que se desarrollarán en la Institución.

Las políticas constituyen pautas y orientaciones generales que inciden en la marcha general de un sistema sujeto a procesos de planeación y gestión, por ello las Políticas Institucionales, se asumen como los lineamientos normativos para orientar el cumplimiento de la misión de la Institución, para concretar su visión y para alcanzar sus objetivos y metas.

##### **3.7.1.1 Fortalecimiento a las Organizaciones de Usuarios.**

Efectiviza el manejo de agua a nivel de finca, se puede incrementar las áreas bajo riego, mejoramiento de la operación y mantenimiento de los sistemas de riego, asesoramiento en la conformación de las Juntas de Usuarios, personería jurídica, estatutos, reglamentos y capacitaciones permanentes.

###### **3.7.1.1.1 Organización**

Administración técnica y financiera, capacitación, manejo y operación de los sistemas de riego, se fortalecerá a las organizaciones de Usuarios, guardará relación directa con la demanda de necesidades de las comunidades de la Región Norte, es decir, será relevante para los fines de la producción regional y las decisiones de producción.

Fortalecer las organizaciones de los usuarios, es clave para garantizar el éxito de la gestión institucional, para lo cual se identificará quienes son los principales usuarios y la manera de cómo organizarlos. Las actividades agropecuarias, la producción, la comercialización y la época de siembra, entre otras, dependen del fortalecimiento y organización.

La Dirección Regional Norte del INAR, establecerá mecanismos de interacción con una amplia gama de usuarios, institucionalizará prácticas de participación usuario-institución en el diseño y evaluación de resultados de actividades de riego, identificará las prioridades en la generación de información sobre riego, implementará mecanismos de retroalimentación a través de la investigación y análisis, y mantendrá una actitud de alerta a las exigencias que la coyuntura económica o social pueda establecer.

La generación de servicio de riego permite evaluar la producción regional de las comunidades campesinas, por lo mismo la Institución tiene un compromiso técnico y profesional, y un alto grado de imparcialidad y objetividad.

La Institución tiene la obligación de organizar a los Usuarios, para elaborar y aprobar los estatutos y obtener personería jurídica por cada Junta General de Usuarios.

#### **3.7.1.1.2 Reuniones**

La Dirección Regional Norte del INAR, en la planificación anual de actividades, fortalecerá las programaciones de las reuniones permanentes con las Juntas Generales Usuarios de la Región Norte del País, las mismas que se mantienen con la finalidad de organizarlos y actualizarlos en los temas que a riego se refiere.

En las reuniones que se efectúan periódicamente, se les recuerda que es obligación de los usuarios optimizar el recurso hídrico y cuidar las obras de riego, para el bien de las propias comunidades campesinas.

### **3.7.1.2 Uso eficiente y conservación del agua**

El uso eficiente y conservación del agua, debe ser una estrategia de la institución para fomentar a los usuarios, con la finalidad que se utilice únicamente el agua necesaria sin desperdicios y conservarla en los reservorios, para que sea utilizada en las épocas de escases.

#### **3.7.1.2.1 Infraestructura física de riego adecuada**

La Dirección Regional Norte del INAR, cuenta con muy buena infraestructura de riego, se fortalecerá el mantenimiento de los canales de riego (desbroce, desazolve y limpieza en general), este trabajo es compartido con las Juntas de Usuarios, para que los canales se mantengan en su infraestructura en buen estado y el recurso hídrico sea permanente para los usuarios.

Cabe aclarar los siguientes términos:

**Desbroce**, consiste en cortar y retirar las malezas, escombros, basuras, troncos y plantas que crecen o caen al borde de los canales, para que el recurso hídrico fluya con mayor facilidad y cantidad y llegue a los terrenos de los campesinos.

**Desazolve**, es la limpieza que se realiza al fondo de los canales de riego, es el asentamiento de arena, lodo, piedras y basura.

#### **3.7.1.2.2 Capacitación para uso eficiente del agua de riego**

Se considera eficiente un método de riego cuando el agua que se destina al cultivo es utilizada en un porcentaje superior al 70 %, a nivel mundial, actualmente hay enormes pérdidas de un bien tan escaso como el agua, llegando a un promedio de hasta el 55% (fuente FAO1994)

Se realizará la capacitación a los usuarios con la finalidad de aprovechar por lo menos la captación que emite la FAO en el año 1994, que es de un 55%, con miras a fomentar el ahorro del recurso hídrico y destinar este

ahorro a otras comunidades campesinas, que necesitan de este líquido tan vital.

### **3.7.1.2.3 Participación en el manejo y conservación del recurso hídrico.**

Con capacitaciones permanentes se involucrará y comprometerá a los usuarios de los canales de riego del Norte del País, para el buen manejo y conservación del recurso hídrico logrando obtener productos de calidad para consumo nacional y también podrán competir con mercados internacionales.

### **3.7.1.3 Apoyo al Riego Parcelario**

El estudio, ejecución e implementación de la infraestructura de riego, el financiamiento de los proyectos de riego a las organizaciones de usuarios y la generación de apoyo al riego parcelario, está directamente relacionada a la capacidad institucional, y en particular a la capacidad técnica, operativa y autoridades de la Dirección Regional Norte del INAR, como órgano encargado del riego en el Norte del País. La Institución fortalecerá y mejorará el riego parcelario por medio de los sistemas de riego por aspersión, goteo y surcos.

#### **3.7.1.3.1 Infraestructura**

Se implementará la infraestructura adecuada en las granjas experimentales de la Institución, con la finalidad de incentivar a los usuarios para que desarrollen este proyecto, que les ayudaría a fortalecer sus cultivos y obtener mejores productos.

#### **3.7.1.3.2 Implementación del riego presurizado.**

Este sistema será implementado por la Dirección Regional Norte del INAR, en diferentes comunidades, porque es un método eficiente, no hay desperdicio de agua, se conduce por tuberías con cierta presión y es

aplicado en forma localizada, como es el caso del goteo, aspersión y micro aspersión.

### **3.7.2 Recursos necesarios**

La Dirección Regional Norte del INAR, para desarrollar los objetivos estratégicos y las estrategias institucionales, tiene que proveerse de los recursos necesarios, como son:

#### **3.7.2.1 Recursos Humanos**

La Dirección Regional Norte del INAR, para cumplir con los objetivos, políticas o actividades a desarrollar en este proyecto, fortalecerá el Departamento de Procesos de Desarrollo y Riego, tendrá que destinar el siguiente personal:

- Un Coordinador
- Cinco Técnicos
- Una Secretaria
- Dos choferes

#### **3.7.2.2 Recursos Económicos o Financieros**

La Dirección Regional Norte del INAR, deberá contar en forma anual y permanente por lo menos con los siguientes recursos económicos financieros para cumplir con los objetivos y políticas o actividades a desarrollar para mejorar el servicio que se presta a los usuarios; de acuerdo cuadro siguiente:

### CUADRO No. 3

#### TITULO: RECURSOS ECONÓMICOS O FINANCIEROS PARA EL AÑO 2010

FUENTE: DEPARTAMENTO FINANCIERO

ELABORACIÓN: AUTORA

DESCRIPCIÓN	VALOR
Sueldos y Salarios	103 728,00
Movilizaciones	15 900,00
Capacitación	7 200,00
Inversión	<u>200 000,00</u>
<b>TOTAL \$.</b>	<b>326 828,00</b>

Los recursos económicos para cumplir las estrategias institucionales son \$.326 828,00 (TRESCIENTOS VEINTISEIS MIL OCHOCIENTOS VEINTIOCHO 00/100 DÓLARES), valor que cubrirá la inversión, sueldos, salarios y movilizaciones de los profesionales y la capacitación para los usuarios, considerando el incremento anual del Presupuesto del Estado, que es entre el 3% y 5% por cada año.

#### 3.7.2.3 Recursos Tecnológicos

La Dirección Regional Norte del INAR, para desarrollar este proyecto deberá contar con la siguiente tecnología de punta:

- Tres computadoras de escritorio
- Dos computadoras laptop
- Proyector de imagen
- Una Filmadora
- Una Cámara

#### 3.7.2.4 Presupuesto requerido

Para desarrollar y mantener este proyecto el presupuesto será de \$. 330 000,00 (TRESCIENTOS TREINTA MIL 00/100 DÓLARES), anuales que se incrementarán de acuerdo a las necesidades de los usuarios y considerando el Presupuesto del Estado, que cubrirán la inversión y los gastos.

### **3.7.3 Proceso a desarrollar para la adquisición**

En la actualidad en la adquisición de bienes o servicios de la Dirección Regional Norte del INAR, es positivo, la única contrariedad es que existe un sólo funcionario para esta función, existen Leyes y Reglamentos que regulan este proceso, pero no está por demás desarrollar algunas Normas Generales con la finalidad que sean aplicadas en la Institución.

En las áreas donde se identifican problemas se propone las siguientes recomendaciones:

#### **3.7.3.1 Autorización**

La autorización únicamente la realiza el Director Ejecutivo Regional, lo que genera demora en la compra de bienes o servicios, porque el Director tiene compromisos Institucionales y permanece generalmente fuera de la Institución, en este caso debe delegar esta función a un funcionario de menor jerarquía, para volver ágil y oportuno el trámite.

#### **3.7.3.2 Sello de no Existencia del bien en Bodega**

El funcionario responsable de realizar este trámite generalmente no se lo encuentra con facilidad en bodega, lo que genera malestar en los usuarios, perdiendo tiempo y en mucho de los casos este inconveniente afecta a terceras personas como usuarios, o se paralizan las obras; en este sentido se ha observado que este inconveniente puede ser

superado, desconcentrando funciones, dando también esta responsabilidad a otro funcionario, de esta manera se ahorraría tiempo que es prioritario y económicamente.

### **3.7.3.3 Tiempo de entrega del bien**

Este otro inconveniente con el mismo funcionario de Bodega, no se lo encuentra, lo que genera malestar y problemas permanentes, mi recomendación es la misma que en el párrafo anterior, se desconcentre esta función responsabilizándole a otro funcionario, para que haya más viabilidad en este proceso.

En lo que respecta al proceso de realización, se deberán figurar lo siguiente: solicitud de materiales o de servicios, la no disponibilidad en bodega si se trata de bienes, presupuesto y disponibilidad de fondos, autorización, recepción del bien o del servicio y pago; en este último se toman los datos del proveedor (RUP y cuenta de ahorros o corriente), la factura correspondiente; una vez cumplido este proceso bodega entregará al funcionario o trabajador el suministro con préstamo devolutivo si es el caso y el servicio lo receptorá el funcionario o trabajador que solicitará, ver anexos Nos. 5 al 12.

En el proceso de apoyo, el Departamento Administrativo coordinará las adquisiciones con el Departamento Financiero y Jurídico de acuerdo al Plan Anual de Compras y al presupuesto Institucional, el departamento jurídico actuará dependiendo del monto de las adquisiciones y, el departamento financiero realizará el trámite del pago, solicitará los documentos necesarios para la transferencia y bodega realizará la recepción correspondiente e ingresará los bienes.

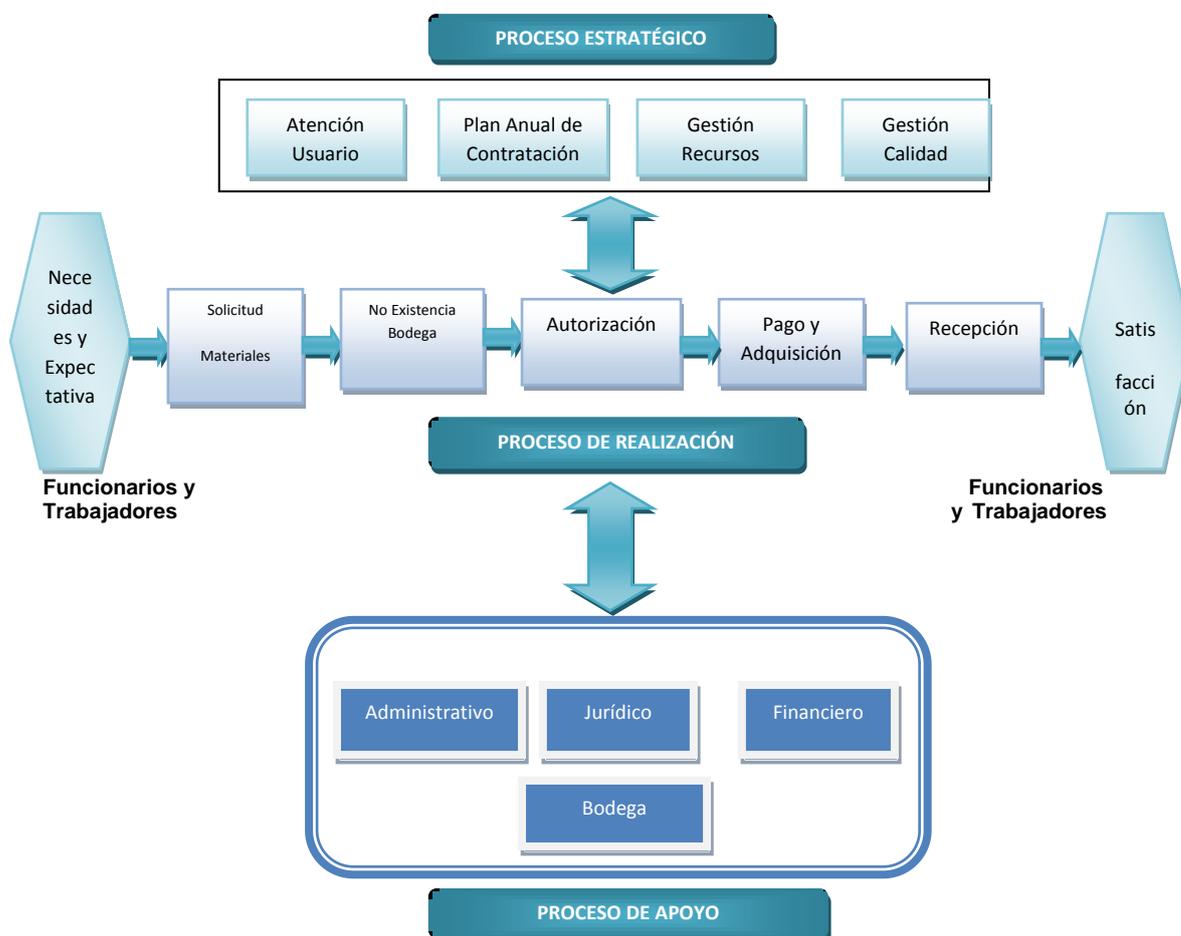
A continuación en la figura No.9, de fuente MEDIPLAN, proceso para la adquisición propongo el desarrollo que se debe generar.

## GRÁFICO No. 10

### TITULO: PROCESO DE ADQUISICIONES

FUENTE: MIDEPLAN

ELABORACIÓN: AUTORA



Considerando que las Instituciones organizadas por procesos presentan estructuras lógicas y ordenadas que permiten aligerar las actividades, mejorar los bienes, los servicios, y sobre todo, permiten detectar a tiempo posibles fallas y corregirlas antes de que el bien y/o servicio final se brinde al usuario y se facilite la prestación de los servicios con los niveles de efectividad requeridos, es necesario desarrollar el Proceso de Bodega en la Institución.

#### **3.7.3.4 Objetivo**

Normar el procedimiento para la adquisición de bienes y servicios necesarios para el buen funcionamiento y desarrollo de la Dirección Regional Norte del INAR.

#### **3.7.3.5 Responsables**

Son responsables de este proceso:

- Director Ejecutivo Regional
- Coordinador de Recursos Humanos - Administrativos
- Coordinador de Gestión Financiera
- Coordinador de Asesoría Jurídica
- Guardalmacén

#### **3.7.3.6 Marco legal**

- ✓ Ley Orgánica de Contratación Pública y su Reglamento.
- ✓ Reglamento Interno del INAR.

#### **3.7.3.7 Normas Generales**

**Ley Orgánica de Contratación Pública y su Reglamento.-** Son la base legal para establecer las normas y el valor de las contrataciones con cada uno de los coeficientes, se debe considerar el monto del presupuesto inicial del estado del correspondiente ejercicio fiscal, es decir, el presupuesto para año 2011 es de \$.23 950 000 000, 00 (VEINTITRES MIL NOVECIENTOS CINCUENTA MILLONES 00/100 DÓLARES).

Para regular este proceso, a continuación me permito detallar las siguientes normas:

1. La elaboración del Plan Anual de Adquisiciones es responsabilidad de la Coordinación de Recursos Humanos – Administrativos, quien coordinará con la Coordinación de Gestión Financiera, de acuerdo a las necesidades Institucionales.
2. Únicamente el Director Ejecutivo Regional, podrá autorizar las adquisiciones no contempladas en el Plan de Adquisiciones de menor cuantía.
3. Las adquisiciones se realizarán de acuerdo al presupuesto y disponibilidad de fondos establecido y con el Plan Anual de Adquisiciones.
4. El Director Ejecutivo Regional, realizará un informe anual de los contratos firmados durante el período, el mismo que será preparado por la Coordinación de Recursos Humanos y Administrativos en lo que se refiere a adquisiciones y en lo de Inversión será preparado por la Coordinación de Planificación, en base a los contratos registrados en la Coordinación de Asesoría Jurídica.
5. Todas las adquisiciones de la Dirección Regional Norte del INAR, serán destinadas para su utilización a corto plazo, únicamente los útiles de oficina y aseo se podrá tener un mínimo de stock.
6. Los requerimientos de adquisición de bienes, no deben incluir marcas específicas, en caso de ser necesario, el mismo deberá estar sustentado por un informe técnico.

7. Los proveedores de la Dirección Regional Norte del INAR, deben ser calificados por la Coordinación de Recursos Humanos - Administrativos y constar en el Registro Único de Proveedores del Instituto Nacional de Compras Públicas. No podrán ser calificados como proveedores, los parientes del personal responsable que interviene en este proceso precontractual, ni los contribuyentes que no consten en la lista blanca del Servicio de Rentas Internas SRI.
8. Las contrataciones que no superen el valor que resulte de multiplicar el coeficiente 0.000002, por el monto del presupuesto inicial del estado del correspondiente ejercicio económico, se realizará por contratación directa, es decir para el año 2011, el valor para la contratación directa será de \$.47 900,00 (CUARENTA Y SIETE MIL NOVECIENTOS 00/100 DÓLARES).
9. Podrán contratarse bienes y servicios mediante lista corta, cuando el monto sea inferior, cuando al multiplicar el coeficiente 0.000015, por el monto del presupuesto inicial del estado del correspondiente ejercicio económico, es decir para el año 2011, el valor para la contratación lista corta será de \$.359 250,00 (TRESCIENTOS CINCUENTA Y NUEVE MIL DOSCIENTOS CINCUENTA 00/100 DÓLARES).
10. Todos los contratos por montos iguales o mayores al valor que resulte de multiplicar el coeficiente 0.000015, por el monto del presupuesto inicial del estado del correspondiente ejercicio económico, la contratación será concurso público.
11. Las invitaciones que la Dirección Regional Norte realice para que se presenten cotizaciones, no podrán ser enviadas a empresas vinculadas accionariamente entre sí.

12. La Dirección Regional Norte, podrá declarar desierta la invitación o concurso de ofertas en los casos siguientes:

- Por no haberse presentado ninguna propuesta.
- Por haberse omitido en el proceso alguna solemnidad esencial del mismo.
- Por no convenir ninguna de las ofertas presentadas a los intereses Institucionales.
- Por existir un cambio sustancial en las bases del concurso o invitación.

Declarado desierto el concurso se puede volver a invitar. En el supuesto de que por segunda ocasión se declare desierto el concurso o la invitación, se archivará el proceso o se solicitará al nivel autorizado correspondiente la contratación directa.

13. Previo a la suscripción de un contrato, el contratista deberá rendir garantías, en la forma, condiciones y términos señalados en los numerales 1) y 2) del Art. 73 de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública.

14. Cuando se trate de adquisición de bienes, se exigirá la garantía técnica, en concordancia del Art. 76 de la Ley Orgánica del Sistema nacional de Contratación Pública.

15. No se exigirá garantía de fiel cumplimiento en los contratos de compraventa de bienes muebles que se entreguen al momento de efectuarse el pago. Tampoco se exigirá esta garantía en los contratos cuya cuantía sea menor al multiplicar el coeficiente 0.000003 por el presupuesto inicial del estado del correspondiente ejercicio económico.

16. Las adquisiciones de bienes, servicios y obras se agruparán de acuerdo a los siguientes conceptos:

#### CUADRO No. 4

**TITULO: ADQUISICIÓN DE BIENES, SERVICIOS Y OBRAS**  
**FUENTE: PROPIA**  
**ELABORACIÓN: AUTORA**

CONCEPTOS	DETALLE
BIENES	<ul style="list-style-type: none"><li>• Activos Fijos.</li><li>• Artículos o materiales tangibles, para inventario o consumo.</li></ul>
SERVICIOS BÁSICOS	<ul style="list-style-type: none"><li>• Electricidad.</li><li>• Agua.</li><li>• Teléfono.</li></ul>
CONSULTORÍA	<ul style="list-style-type: none"><li>• Estudios de proyectos.</li></ul>
OBRAS	<ul style="list-style-type: none"><li>• Construcción de canales de riego.</li><li>• Mantenimiento de canales.</li><li>• Construcción de sifones.</li><li>• Construcción de reservorios.</li></ul>

17. Según lo dispuesto por la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública los procedimientos para la contratación son los siguientes:

- a. **Catálogo electrónico.** - El Instituto Nacional de Contratación Pública creará un catálogo electrónico disponible en el Portal de Compras públicas, desde el cual las entidades contratantes podrán realizar sus adquisiciones en forma directa.

- b. **Subasta inversa.**- Para la adquisición de bienes y servicios normalizados que no consten en el catálogo electrónico, las entidades contratantes deberán realizar subastas inversas en las cuales los proveedores de bienes y servicios equivalentes, pujan hacia la baja el precio ofertado, en acto público o por medios electrónicos a través del portal de Compras Públicas.
- c. **Licitación.**- La licitación es un procedimiento de contratación que se utiliza en los siguientes casos:
- i. Si fuera imposible aplicar los procedimientos previstos en el capítulo II de este título o, en el caso que una vez aplicados dichos procedimientos, éstos hubiesen sido declarados desiertos, siempre que el presupuesto referencial sobrepase el valor que resulte de multiplicar el coeficiente 0.000015 por el monto del presupuesto inicial del estado del correspondiente ejercicio económico.
  - ii. Para contratar la adquisición de bienes y servicios no normalizados, exceptuando los de consultoría, cuyo presupuesto referencial sobrepase el valor que resulte de multiplicar el coeficiente 0.000015 por el monto del presupuesto inicial del estado del correspondiente ejercicio económico; y
  - iii. Para contratar la ejecución de obras, cuando su presupuesto referencial sobrepase el valor que resulte de multiplicar el coeficiente 0.00003 por el monto del presupuesto inicial del estado del correspondiente ejercicio económico.
- d. **Cotización y Menor cuantía.**-
- **Cotización.**- Este procedimiento se utiliza en cualquiera de los siguientes casos:

1. Si fuera imposible aplicar los procedimientos dinámicos previstos en el capítulo II de este título, en el caso que una vez aplicados dichos procedimientos, éstos hubieran sido declarados desiertos, siempre que el presupuesto referencial oscile entre 0.000002 y 0.000015 del presupuesto inicial del estado del correspondiente ejercicio económico.
  2. La contratación para la ejecución de obras, cuyo presupuesto referencial oscile entre 0.000007 y 0.00003 del presupuesto inicial del estado del correspondiente ejercicio económico; y
  3. La contratación para la adquisición de bienes y servicios no normalizados, exceptuando los de consultoría cuyo presupuesto referencial oscile entre 0.000002 y 0.000015 del presupuesto inicial del estado del correspondiente ejercicio económico.
- **Menor Cuantía.-** Se podrán contratar bajo este sistema en cualquiera de los siguientes casos:
- Las contrataciones de bienes y servicios no normalizados, exceptuando los de consultoría cuyo presupuesto referencial sea inferior al 0.000002 del presupuesto inicial del estado del correspondiente ejercicio económico.
  - Las contrataciones de obras cuyo presupuesto referencia sea inferior al 0.000007 del presupuesto inicial del estado del correspondiente ejercicio económico; y
  - Si fuera imposible aplicar los procedimientos dinámicos previstos en el capítulo II de este título o, en el caso que una vez aplicados dichos procedimientos, éstos hubiesen sido declarados desiertos, siempre

que el presupuesto referencial sea inferior al 0.000002 del presupuesto inicial del estado del correspondiente ejercicio económico.

#### **3.7.4 Indicadores de Gestión Departamento Financiero**

En la Dirección Regional Norte del INAR, no se han establecido indicadores de gestión para ningún Departamento, por lo tanto, este trabajo se desarrollan varios indicadores para el Departamento Financiero, considerando que es una unidad de medida que permite el seguimiento y evaluación periódica de las variables clave de una organización, mediante su comparación en el tiempo con los correspondientes referentes externos e internos.

Podemos señalar dos funciones básicas de los indicadores. En primer lugar, una función descriptiva, que consiste en la aportación de información sobre el estado real de una actuación o programa, y, a su vez, una función valorativa que consiste en añadir a dicha información un juicio de valor lo más objetivo posible, sobre si el desempeño en dicho programa está siendo o no el adecuado.

En resumen, el indicador debe proporcionar una calidad y una cantidad razonables de información (relevancia) para no distorsionar las conclusiones que de él se puedan extraer (inequívoco), a la vez que debe estar disponible en el momento adecuado para la toma de decisiones (pertinencia, oportunidad), y todo ello, siempre que los costes de obtención no superen los beneficios potenciales de la información extraíble.

##### **3.7.4.1 Objetivo**

Evaluar el desempeño y los resultados del personal del Departamento Financiero.

### **3.7.4.5 Responsables**

3.7.4.5.1 Director Ejecutivo Regional.

3.7.4.5.2 Coordinador de Gestión Financiera.

3.7.4.5.3 Coordinador de Recursos Humanos-Administrativos.

### **3.7.4.3 Detalle de Indicadores**

A continuación se realiza un detalle de los indicadores que servirán al Departamento Financiero medir resultados alcanzados, ver cuadro No.4

3.7.4.3.1 Indicadores Contables.

3.7.4.3.2 Indicadores de Economía.

3.7.4.3.3 Indicadores Presupuestarios.

**CUADRO No. 5**  
**TITULO: INDICADORES DE GESTIÓN**  
**FUENTE: PROPIA**  
**ELABORACIÓN: AUTORA**

DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR	VARIABLES FUNDAMENTALES
Indicadores Contables	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nro. de Comprobantes de pago acreditados / Nro. de Comprobantes de pago elaborados.</li> <li>• Nro. de comprobantes de Ingreso procesados /Total Comprobantes de Ingreso.</li> <li>• Nro. de CURS acreditados/ Nro. de CURS elaborados.</li> <li>• Nro. de comprobantes de retención entregados / Nro. de comprobantes de retención elaborados.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Indicadores de Economía</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Deuda recaudada/ Total de deuda.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Indicadores Presupuestarios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presupuesto Ejecutado/ Total Presupuesto Institucional.</li> </ul>

Se aclara el concepto de **CUR** Comprobante Único de Registro, es un documento que emite el Sistema de Contabilidad eSIGEF, implementado por el Gobierno Nacional para las Instituciones Públicas.

### **3.7.5 Rediseño de la Estructura Organizacional**

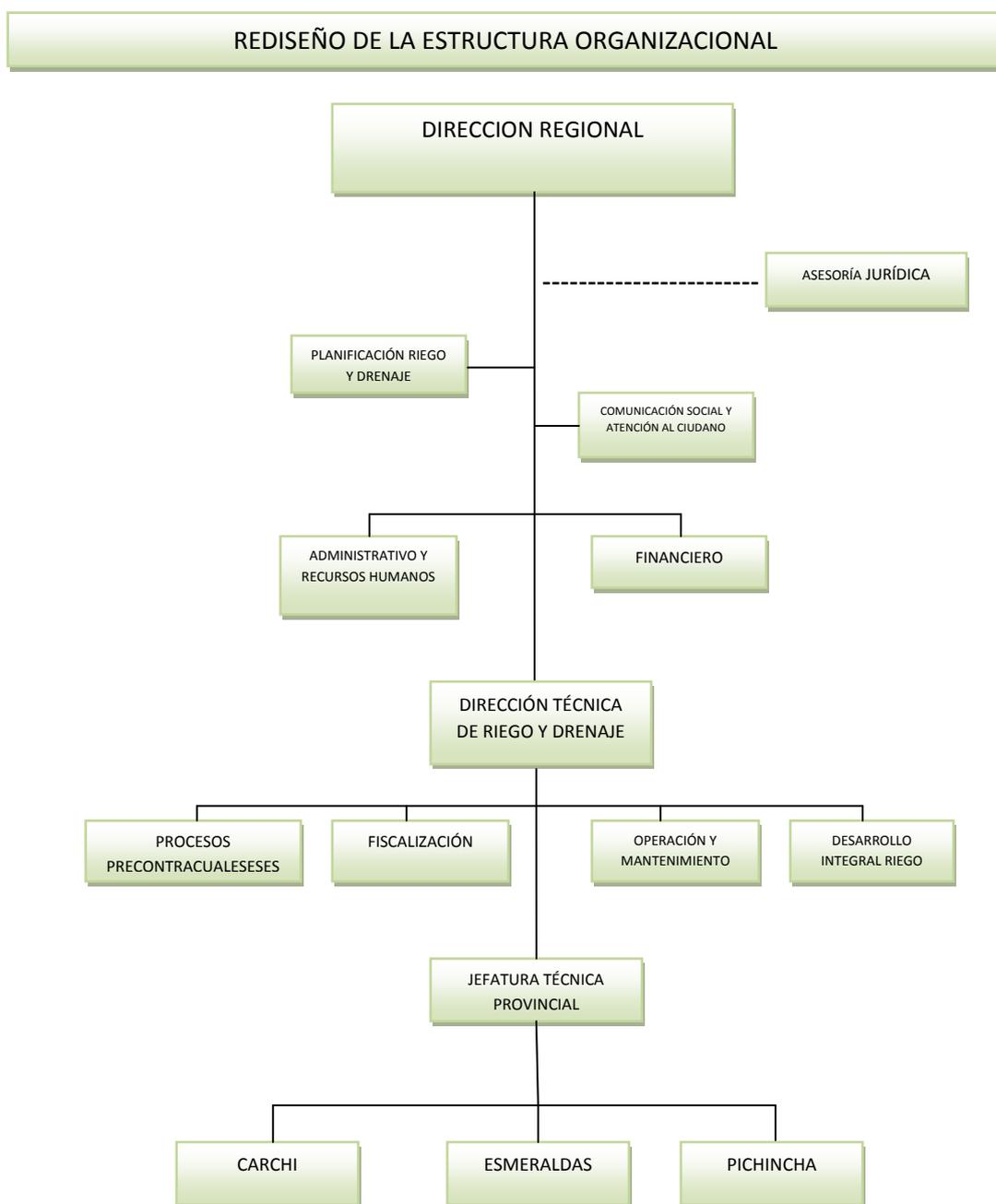
De acuerdo a la Resolución 018-INAR-2008, suscrita por el Director Ejecutivo del Instituto Nacional del Riego, INAR, publicada en el Registro Oficial 509 del 19 de enero del 2009, se establece la nueva reestructura de la Institución, desapareciendo el Departamento de Auditoría.

Se realizó el aumento de las Áreas ubicadas en las provincias de Carchi, Esmeraldas y Pichincha que no constan en esta estructura, ver organigrama No.2.

## ORGANIGRAMA No.2

**TITULO: REDISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**  
**FUENTE: RESOLUCIÓN 018-INAR-2008 - REGISTRO OFICIAL 509**  
**19-01-2009**

**ELABORACIÓN: AUTORA**



# PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL DE LA DIRECCIÓN REGIONAL NORTE DEL INAR 2010 - 2015

## MISIÓN

Ejercer la rectoría del riego a nivel regional, normar, planificar, facilitar, ejecutar, fiscalizar y supervisar todas las actividades relacionadas al riego y drenaje, que contribuye al desarrollo agropecuario; fortalece las organizaciones de regantes, mejora la producción con aplicación de las mejores tecnologías, con responsabilidad social y ambiental, mediante la gestión íntegra de riego, que garantice la soberanía alimentaria, el buen vivir y mejore la calidad de vida del Norte del país.

## VISIÓN

Para el año 2015 será una Institución que supervisará, planificará, capacitará y normalizará el riego y drenaje en el norte del país, con un capital humano altamente calificado y tecnificado, con tecnologías actualizadas. Posesionada como actor estratégico clave de la gestión de riego para el desarrollo agropecuario, que mejorará la eficiencia del uso del agua de riego, fortalecerá la estructura organizacional de los usuarios y protegerá adecuadamente el medio ambiente.

## OBJETIVO GENERAL

Iniciar el estudio y proyecto del Plan Nacional de Riego y Drenaje del Instituto Nacional de Riego, INAR en un tiempo de dos años.

## OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Gestión integral del agua de riego hasta llegar al nivel de Unidades de Producción Agrícolas, UPAs.

Fortalecer la estructura y organización de los usuarios.

Participación en los estudios y proyectos para la conservación de las fuentes de agua.

## ACTIVIDADES O POLÍTICAS A DESARROLLAR

Fortalecimiento a las organizaciones de usuarios.

Uso eficiente y conservación del agua.

Apoyo al riego parcelario.

ORGANIZACIÓN

Infraestructura física de riego adecuada

INFRAESTRUCTURA

REUNIONES

Capacitación para el uso eficiente del agua de riego.

Implementación del riego presurizado

Participación en el manejo y conservación del recurso hídrico

## CAPÍTULO IV

### 4 IMPACTOS

En el presente capítulo se analizarán los principales impactos que se generan con la implantación del Plan Estratégico de la Dirección Regional Norte del INAR 2010 – 2015, logrando establecer aspectos positivos y negativos de los mismos.

La evaluación de impactos se los ha realizado prospectivamente, los mismos que para mejor comprensión e interpretación se los analiza sobre la base de una matriz de impactos, para lo cual se sigue el procedimiento que a continuación se detalla:

1. Seleccionamos los niveles de impacto numéricamente de acuerdo al siguiente detalle:
  - 3 Impacto alto negativo
  - 2 Impacto medio negativo
  - 1 Impacto bajo negativo
  - 0 No hay impacto
  - 1 Impacto bajo positivo
  - 2 Impacto medio positivo
  - 5 Impacto alto positivo
2. Para cada área de aspecto, determinamos o seleccionamos indicadores de impacto en la respectiva matriz.
3. A cada indicador asignamos un valor numérico de nivel de impacto en la respectiva matriz.

4. Realizamos una sumatoria de los niveles de impacto en cada matriz y dividimos este valor para el número de indicadores, obteniendo de esta manera el impacto promedio del área o ámbito.

5. Hay que señalar que bajo de cada matriz se deberá incluir el análisis y argumento de las razones y las circunstancias por la que se asignó el valor correspondiente a cada indicador.

La metodología antes escrita, es una de las tantas que se puede realizar el análisis de impactos.

#### 4.1 Impacto social

**CUADRO No. 6**  
**TITULO: IMPACTO SOCIAL**  
**FUENTE: MATRIZ DE IMPACTOS**  
**ELABORACIÓN: AUTORA**

No.	INDICADORES	NIVEL DE IMPACTO						
		-3	-2	-1	0	1	2	3
1	Fuentes de Empleo					x		
2	Calidad de Vida						x	
3	Seguridad familiar						x	
4	Mayor superficie regada						x	
5	Mayor Producción						x	
<b>TOTAL</b>						<b>1</b>	<b>8</b>	

$$\text{Nivel de Impacto Social} = \frac{\sum}{n} = \frac{1 + 8}{5} = 1.80$$

Nivel de Impacto Social = Impacto bajo positivo

### ANÁLISIS

#### 4.1.1 Fuentes de empleo

La Dirección Regional Norte en el año 2008, ha ejecutado 52 proyectos con una inversión de \$. 11 021 529.63 (ONCE MILLONES VEINTE Y UN

MIL QUINIENTOS VEINTE Y NUEVE 63/100 DÓLARES), que ha rehabilitado 24 592 hectáreas, beneficiando a 71 054 usuarios. (Ver anexo 1), al mejorar el servicio de riego, optimizar el recurso hídrico y ampliar las zonas de producción, se generarán fuentes de trabajo para el sector campesino.

#### **4.1.2 Calidad de vida**

Al generar fuentes de empleo, obtener productos de calidad y competitivos, para que sean comercializados, tanto, en el mercado nacional como internacional, mejorará la calidad de vida de los campesinos del Norte del País y así se logrará el buen vivir.

#### **4.1.3 Seguridad alimentaria**

Al obtener productos de calidad y competitivos se está asegurando la calidad de alimentación de la población, lo que ayudaría notablemente en su bienestar y salud, obteniendo niños, jóvenes y adultos bien alimentados y productivos para su desarrollo en cualquier nivel de trabajo o actividad diaria para el progreso del país.

#### **4.1.4 Mayor superficie regada**

Optimizando el recurso hídrico, se podría entregar este recurso a otras áreas campesinas que necesiten, de esta forma sería mayor la superficie regada, lo que permitiría mayor producción y bienestar para las familias.

#### **4.1.5 Mayor Producción**

Al entregar un servicio de riego de calidad, y optimizar el recurso hídrico, habría mayor producción en el sector campesino, podrían cubrir el mercado nacional y obtendrían producción para exportar, existiendo producción suficiente no en exceso los precios se mantendrían al alcance del consumidor.

## 4.2 Impacto económico

**CUADRO No. 7**  
**TITULO: IMPACTO ECONÓMICO**  
**FUENTE: MATRIZ DE IMPACTOS**  
**ELABORACIÓN: AUTORA**

No.	INDICADORES	NIVEL DE IMPACTO						
		-3	-2	-1	0	1	2	3
1	Trámites eficientes							x
2	Servicio de calidad							x
3	Productos de calidad						x	
4	Seguridad familiar						x	
<b>TOTAL</b>							<b>4</b>	<b>6</b>

$$\text{Nivel de Impacto Económico} = \frac{\sum}{n} = \frac{4 + 6}{4} = 2.50$$

Nivel de Impacto Económico = Impacto medio positivo

### ANÁLISIS

#### 4.2.1 Trámites eficientes

Al realizar el Plan Estratégico Institucional, se lograría que los trámites institucionales internos como externos se realicen en forma eficiente, optimizando el factor tiempo, ahorrando el recurso económico y humano, los mismos que son factor primordial de la entidad.

#### 4.2.2 Servicio de calidad

Al entregar un servicio de calidad a los clientes internos y externos, la institución estaría innovando su servicio, se entregaría un servicio de calidad internamente, y ayudaría a mejorar las condiciones de vida, de las comunidades campesinas.

### 4.2.3 Productos de calidad

Al mejorar el servicio que presta la Institución a la comunidad, se obtendría productos de calidad, los mismos que podrían incluso cubrir el mercado nacional como podrían extenderse a los mercados internacionales.

### 4.2.4 Seguridad Familiar

Al obtener productos de calidad, se incrementará el ingreso económico familiar de la comunidad campesina asegurando la estabilidad y por ende logrando el buen vivir de las familias.

## 4.3 Impacto ambiental

**CUADRO No. 8**  
**TITULO: IMPACTO AMBIENTAL**  
**FUENTE: MATRIZ DE IMPACTOS**  
**ELABORACIÓN: AUTORA**

No.	INDICADORES	NIVEL DE IMPACTO						
		-3	-2	-1	0	1	2	3
1	Utilización de medios electrónicos							x
2	Mínima utilización de papel							x
3	Reciclaje de suministros							x
4	Análisis de Agua					x		
5	Disminución de desperdicios					x		
<b>TOTAL</b>						<b>2</b>		<b>9</b>

$$\text{Nivel de Impacto Ambiental} = \frac{\sum}{n} = \frac{2 + 9}{5} = 2.20$$

Nivel de Impacto Ambiental = Impacto medio positivo

## **ANÁLISIS**

### **4.3.1 Utilización de medios electrónicos**

La Dirección Regional Norte del INAR, logrará cuidar el medio ambiente en los lugares de su jurisdicción, internamente toda la comunicación será por medio electrónico, se utilizará el Sistema de Gestión Documental QUIPUX, implementado por el Gobierno Nacional para todo el Sector Público, también se utilizará el correo electrónico para todos los trámites.

### **4.3.2 Mínima utilización de papel**

Se reutilizará el papel que se genere como desperdicio, para las impresiones que se realizarán en mínimo, se imprimirá de ser necesario por los dos lados, es decir, en lo posible no se imprimirán los documentos, sólo cuando sean obligatoriamente necesarios, aportando de esta manera al medio ambiente.

### **4.3.3 Reciclaje**

Se cultivará la práctica de reciclaje a las autoridades, funcionarios y trabajadores de la Institución, de todo material que no sea utilizado, como: papel, cartuchos, cintas, cartón, botellas, etc. Con la finalidad que sea reutilizado para un nuevo proceso.

### **4.3.4 Análisis del agua**

Se procurará realizar el análisis del agua de riego en forma permanente, con la finalidad de tener agua de riego de calidad y asegurar la alimentación humana y la producción de la Región Norte del País.

### **4.3.5 Disminución de desperdicios**

Al mejorar la calidad del servicio de riego, los campesinos mejorarían notablemente la producción y la calidad de los productos y al mejorar la calidad de los productos, se evitaría gran cantidad de desperdicios, al no acumular los desperdicios, se aportará a tener un medio ambiente limpio.

#### 4.4 Impacto General

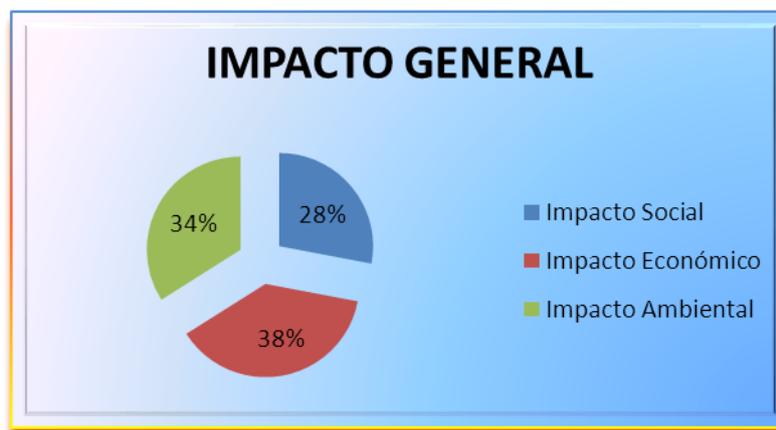
**CUADRO No. 9**  
**TITULO: IMPACTO GENERAL**  
**FUENTE: MATRIZ DE IMPACTOS**  
**ELABORACIÓN: AUTORA**

INDICADOR	FRECUENCIA	%
Impacto Social	1,80	28
Impacto Económico	2,50	38
Impacto Ambiental	2,20	34
<b>TOTAL</b>	<b>6,50</b>	<b>100</b>

$$\text{Nivel de Impacto General} = \frac{\sum}{n} = \frac{1,80+2,50+2,20}{3} = 2.17$$

Nivel de Impacto General = Impacto medio positivo

**GRÁFICO No. 12**  
**TITULO: IMPACTO GENERAL**  
**ELABORACIÓN: AUTORA**



Mediante el análisis de los impactos que se ha escogido, se puede determinar que el Plan Estratégico de la Dirección Regional Norte del INAR, 2010–2015, genera un impacto medio positivo, es decir, el impacto económico que provocaría la implementación de este proyecto, mejoraría

la situación económica de las comunidades campesinas del Norte de País.

## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **CONCLUSIONES**

1. El Plan Estratégico Institucional es una muestra que perfila la misión de una organización y su futura dirección, haciendo frente a las tendencias del futuro, atendiendo los intereses organizacionales y sociales.
2. La cantidad y calidad de obras de riego de la Institución han conllevado al reconocimiento de las comunidades y pueblos campesinos, permitiendo dar prioridad a las obras de riego más emergentes, por cuanto el presupuesto institucional siempre no ha sido el más adecuado, sin embargo, ha posibilitado mantener un liderazgo de riego al Norte del País. (Ver Anexo No.1)
3. El profesional Técnico de obras de Riego de la Dirección Regional Norte del INAR, cuenta con los conocimientos y la capacitación para hacer frente a los nuevos cambios científicos y tecnológicos del entorno, convirtiéndose en el soporte básico en la construcción de obras de riego, fiscalización, supervisión y vinculación con la comunidad campesina, en donde es necesario avanzar hacia el bienestar social.
4. La misión y visión de la Dirección Regional Norte del INAR, han sido modificadas con una proyección al mejoramiento del servicio que presta, permitiendo a los clientes internos como externos ser constructores de su propio desarrollo y convertirse en un factor de cambio para la sociedad.

5. Desarrollar las funciones Institucionales es establecer líneas de autoridad, responsabilidad y coordinación, que son indispensables para que exista un orden administrativo en la Institución o en las entidades públicas, con la finalidad de realizar las funciones para lo cual fue creada cada institución.
6. El alcance de los objetivos, políticas o actividades a desarrollar se pueden lograr con el liderazgo de las autoridades con sentido de responsabilidad, ética y comprometidos con el desarrollo institucional, que tengan ese don de servicio a la comunidad campesina y con la mente comprometida para el cambio.
7. El cultivo de principios éticos y valores morales darán como resultado personas con un alto espíritu de solidaridad y calidad moral.
8. La calidad del servicio ha de responder a los requerimientos de desarrollo social y productivo en función de los procesos económicos, a fin de preparar usuarios capaces de fomentar y optimizar el recurso hídrico para su bien y el bien de la comunidad y del país.
9. La implantación de nuevas tecnologías al proceso de riego presurizado posibilita alcanzar un servicio de riego de mejor calidad, teniendo este servicio de calidad, las tierras producirán productos de calidad que pueden llegar a ser ofertados a los mercados internacionales.
10. El mejoramiento y ampliación de la infraestructura de riego y la sistematización de la información, permite el mejor desarrollo de las actividades internas de la Institución, como también el mejoramiento continuo de las comunidades campesinas.

11. La estructura funcional y organizacional de toda institución promueve el desarrollo de actividades normadas y reglamentadas, con la finalidad de cumplir con los objetivos institucionales.

## **RECOMENDACIONES**

1. Promover la elaboración e implementación del Plan Estratégico Institucional, permite una administración más efectiva de una organización, ayuda notablemente a las autoridades y a todo el personal.
2. La Institución en forma permanente y de acuerdo al Presupuesto Institucional, ha realizado varias obras de riego y ha cumplido con la comunidad campesina del Norte del País, pero la Institución debe buscar convenios Institucionales o internacionales con la finalidad de financiar nuevos proyectos que ayudarán a las comunidades campesinas.
3. La Institución debe preocuparse en buscar los recursos para capacitar en forma permanente al personal técnico, con la finalidad de mejorar su desarrollo en el servicio de riego a la comunidad, fiscalización, supervisión y su vinculación para con la comunidad campesina, con tecnología de punta.
4. Es necesario que la Institución cuente con la misión y visión, porque son elementos necesarios de la Planificación Estratégica, a partir de la misión se formulan los objetivos, que son los que guiarán la institución, en cambio la visión es a dónde la Institución desea llegar, es decir son los objetivos a futuro.

5. Las funciones Institucionales desarrolladas en este proyecto deben ser tomadas en cuenta por las máximas autoridades Institucionales, ya que orientan a la función responsable de la Institución.
6. Es indispensable que las máximas autoridades de la Institución sean líderes aptos para desempeñar las funciones con todos los estamentos, se comprometan mancomunadamente para lograr el desarrollo de los objetivos propuestos y las políticas o actividades a desarrollar, deben llevar a la Institución a ser un referente de la Región Norte del País. Acorde a las necesidades y requerimientos Institucionales.
7. El cultivo de principios y valores dan como resultado personas con un alto espíritu y calidad moral, en cualquier espacio o Institución, por lo tanto, los principios y valores desarrollados en este proyecto deben ser socializados a todo el personal con la finalidad de comprometerlos y que se adueñen de los mismos, para mejorar y brindar un servicio con transparencia y calidad humana.
8. El servicio de riego que presta la Institución debe ser mejorado, tanto en la calidad como en la cantidad que llegue a los usuarios, para obtener mejores productos y lograr el buen vivir de los campesinos.
9. La implementación del servicio de riego presurizado, ayudará enormemente a las comunidades campesinas, a obtener un riego de calidad, lo que mejorará la producción regional, por lo tanto, las autoridades de la Institución tienen la obligación de comenzar a ejecutar este proyecto, que hará mucho bien a la comunidad.
10. El mejoramiento, ampliación de la infraestructura y la sistematización de la información, permite el mejor desarrollo de las actividades internas de la Institución, como de las comunidades campesinas, por lo tanto, las autoridades deben buscar nuevos financiamientos para

realizar nuevas infraestructuras de riego y sistematizar la información internamente.

11. La estructura organizacional y funcional que se desarrolló en este proyecto debe ser acogida por las autoridades de la Institución, para un mejor funcionamiento y para que se faciliten las tareas Institucionales.

## **FUENTES DE INFORMACIÓN**

### **BIBLIOGRAFÍA**

- Borrador del Plan Estratégico del INAR Central.
- Decreto Ejecutivo 1079 Registro Oficial 346 del 27 de mayo del 2008.
- Decreto Ejecutivo 695 Registro Oficial 209 del 12 noviembre 2007.
- Decreto Ejecutivo 019 Registro Oficial 294 13 marzo del 2008.
- Decreto Ejecutivo 564 Registro Oficial 340 14 diciembre 2010.
- Primera Revista de Aniversario del Instituto Nacional de Riego, NAR.
- Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública.
- Plan Estratégico del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, INEC.
- Plan Estratégico de la Contraloría General del Estado.
- Plan Estratégico Secretaría Nacional de Transparencia de Gestión.
- Guía de Planificación Estratégica Contraloría General del Estado.
- Guía de Adquisiciones SRI.
- GEORGE A. STEINER (2006). "Planificación Estratégica, Lo que Todo Director debe Saber". Vigésima Tercera Reimpresión. Editorial CECSA
- JOSÉ CARLOS JARAMILLO (2008) "Dirección Estratégica". Segunda Edición Mc Graw-Hill de Management.
- Prof. MARLENE RODRIGUEZ POTTELLA.(2007) "Manual de Planificación Estratégica para Instituciones Universitarias" Editorial FEDUPEL INTERNET.

## LINKOGRAFÍA

- [www.quality-consultant.com/Planificación Estratégica](http://www.quality-consultant.com/Planificación%20Estrat%C3%A9gica) / MSC Salvador Venegas Guido.
- [www.mideplan.go.cr/MEDIPLAN](http://www.mideplan.go.cr/MEDIPLAN) Guía de Rediseño de Procesos.
- [www.ctainl.org.mx/](http://www.ctainl.org.mx/) Indicadores de Gestión/José María Guinart
- [www.inec.gov.ec/](http://www.inec.gov.ec/) Plan Estratégico del INEC
- [www.inar.gob.ec/](http://www.inar.gob.ec/) Información General sobre riego
- [www.monografias.com/](http://www.monografias.com/) Próspero Silvestre García
- [www.contraloria.gov.ec/](http://www.contraloria.gov.ec/) Plan Estratégico Contraloría General del Estado.
- [www.sri.gov.ec/](http://www.sri.gov.ec/) Guía de adquisiciones.
- [www.incp.gov.ec/](http://www.incp.gov.ec/) Información General contratación pública

## Anexo No.1

### Principales obras construidas en el año 2008 por la Dirección Regional Norte.

OBRAS CONSTRUIDAS	SECTOR
<ul style="list-style-type: none"> <li>• CONSTRUCCION DE LA DERIVACION TRASVASE PROYECTO COMUNITARIO MONTE OLIVO</li> <li>• CONSTRUCCION ACEQUIA GUANGUILQUI (HOY PROYECTO CANGAGUA)</li> <li>• CONSTRUCCION ACEQUIA MALDONADO ...</li> <li>• CONSTRUCCIÓN DE MURO DE CONTENCIÓN JUNCAL</li> <li>• VARIANTE DEL CANAL DE CONDUCCIÓN CARPUELA II</li> <li>• CAPTACIÓN Y CONDUCCIÓN AGUAS REMANENTES ESPADILLAS</li> <li>• ALIVIADERO Y CANAL DE DESFOGUE DE BOCATOMA CANAL DE AMBUQUÍ</li> <li>• CONSTRUCCIÓN ACEQUIA CHIMBA</li> <li>• CONSTRUCCIÓN DE TAPAS AUMENTO DE PAREDES EN CANALES CHALGUAYACU</li> <li>• CONSTRUCCIÓN ACEQUIA CHAVEZPAMBA Y CHIRIMOYA - PUEMBO</li> <li>• CONSTRUCCIÓN ACEQUIA PERUCHO</li> <li>• CONSTRUCCIÓN ACEQUIA URAVÍA</li> <li>• MEJORAMIENTO SISTEMA DE RIEGO EL PISQUE</li> <li>• MEJORAMIENTO DEL SISTEMA TUMBACO</li> <li>• CONSTRUCCIÓN RESERVORIO COTOLOMA</li> <li>• REVESTIMIENTO CANALES SECUNDARIOS ACEQUIA SANTA LUCÍA DE COLIMBUELA</li> <li>• CONSTRUCCIÓN RESERVORIO QUINCHUQUÍ</li> <li>• SISTEMA DE RIEGO POR ASPERSIÓN COMUNIDAD LA CHIMBA</li> <li>• CONSTRUCCIÓN Y REHABILITACIÓN DEL SISTEMA DE RIEGO MONTUFAR</li> <li>• CONSTRUCCIÓN DEL SISTEMA DE RIEGO SAN VICENTE DE PUSIR</li> <li>• CONSTRUCCIÓN ACEQUIAS HUAQUER Y</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ CARCHI, BOLIVAR, MONTE OLIVO</li> <li>▪ PICHINCHA, CAYAMBE, CANGAHUA</li> <li>▪ PICHINCHA, CAYAMBE, JUAN MONTALVO</li> <li>▪ IMBABURA, IBARRA, AMBUQUÍ</li> <li>▪ IMBABURA, IBARRA, CARPUELA</li> <li>▪ IMBABURA, IBARRA, SAN ALFONSO</li> <li>▪ IMBABURA, IBARRA, AMBUQUÍ</li> <li>▪ PICHINCHA, CAYAMBE, OLMEDO</li> <li>▪ IMBABURA, PIMAMPIRO, CHALGUAYACU</li> <li>▪ PICHINCHA, QUITO, CHAVEZPAMBA</li> <li>• PICHINCHA, QUITO, PERUCHO</li> <li>• PICHINCHA, QUITO, GUAYLLABAMBA</li> <li>• PICHINCHA, CAYAMBE, EL QUINCHE</li> <li>• PICHINCHA, QUITO, TUMBACO</li> <li>• PICHINCHA, CAYAMBE, CANGAGUA</li> <li>• IMBABURA, COTACACHI, IMANTAG</li> <li>• IMBABURA, OTAVALO, ILIMÁN</li> <li>• PICHINCHA, CAYAMBE</li> <li>• CARCHI, MONTÚFAR</li> <li>• CARCHI, BOLÍVAR SAN VICENTE DE PUSIR</li> <li>• CARCHI, ESPEJO, SAN ISIDRO</li> <li>• CARCHI, MONTÚFAR, LA PAZ</li> </ul>

<p>GARRAPATAL</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• CONSTRUCCIÓN ACEQUIA TESALIA</li> <li>• CONSTRUCCIÓN ACEQUIA TIPUYA</li> <li>• TAPE DE HORMIGÓN, RÍOS CHURA, CHUCAPLE Y CHIGUE</li> <li>• TAPE DE HORMIGÓN, RÍOS TABUCHE, MUNTILQUE Y TEAONE</li> <li>• CONSTRUCCIÓN MURO DE GABIONES MALECÓN DE TIMBIRÉ</li> <li>• CONSTRUCCIÓN ACEQUIA PASTORA ALOMÍA</li> <li>• REHABILITACIÓN ACEQUIA GALERAS</li> <li>• TANQUE RESERVORIO SAN ISIDRO</li> <li>• CONSTRUCCIÓN ACEQUIA PÉREZ</li> <li>• CONSTRUCCIÓN ACEQUIA REDONDA</li> <li>• PROYECTO AMBUQUÍ</li> <li>• MEJORAMIENTO ACEQUIA PERIBUELA</li> <li>• REHABILITACIÓN ACEQUIA LA VICTORIA</li> <li>• CONSTRUCCIÓN DEL SIFÓN ACEQUIA AZAYA</li> <li>• REHABILITACIÓN ACEQUIA BAJA</li> <li>• REHABILITACIÓN ACEQUIA QUILES</li> <li>• ACEQUIA QUEBRADA SAN ANTONIO</li> <li>• REVESTIMIENTO DE CANALES SECUNDARIOS ACEQUIA MORLAN</li> <li>• CONSTRUCCIÓN ACEQUIA SAN RAMÓN CAYAMBE</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• CARCHI, MIRA, LA CONCEPCIÓN</li> <li>• ESMERALDAS, ESMERALDAS, QUININDÉ</li>   <li>• ESMERALDAS, ESMERALDAS, CHINCA</li>   <li>• ESMERALDAS, ESMERALDAS, ELOY ALFARO</li>   <li>• CARCHI, MONTÚFAR, LA PAZ</li> <li>• CARCHI, MIRA</li> <li>• CARCHI, ESPEJO</li> <li>• IMBABURA, ANTONIO ANTE, ANDRADE MARÍN</li> <li>• IMBABURA, IBARRA AMBUQUÍ</li> <li>• IMBABURA, IBARRA AMBUQUÍ</li> <li>• IMBABURA, COTACACHI, IMANTAG</li> <li>• IMBABURA, IBARRA, LA VICTORIA</li> <li>• IMBABURA, IBARRA EL SAGRARIO</li> <li>• IMBABURA, ANTONIO ANTE, CHALTURA</li> <li>• IMBABURA, IBARRA, ANGOCHAGUA</li> <li>• IMBABURA, IBARRA, SAN ANTONIO</li> <li>• IMBABURA, COTACACHI, IMANTAG</li>   <li>• PICHINCHA, CAYAMBE, JUAN MONTALVO</li> </ul>
--	--

**FOTOS DE ALGUNAS OBRAS CONTRUÍDAS POR LA DIRECCIÓN REGIONAL NORTE DEL INAR**

**RESERVORIOS CONSTRUIDOS**



Inauguración del reservorio Quitubí – Cotacachi - Imbabura



Reservorio San Francisco para 2150 m3 - el Ángel – Carchi



Acequia del Cantón Cayambe y Pedro Moncayo - Pichincha



Reservorio Monte Olivo – Carchi

## RIEGO PRESURIZADO



Riego por micro aspersión para la comunidad de Margo loma – Otavalo - Imbabura



Riego por aspersión hacienda ganadera – Cayambe - Pichincha



Riego por aspersión Guayllabamba – Quito - Pichincha



Riego por aspersión para hortalizas – Cayambe - Pichincha



Riego por aspersión para trigo – Cayambe - Pichincha

## OBRAS TERMINADAS



Sistema de riego pisque – Cayambe- Pichincha



Sistema de riego Tumbaco - Quito - Pichincha



Sistema de riego Tumbaco – Quito - Pichincha



Canal de riego Juan Montalvo - Santiaguillo- Mira- Imbabura



Bocatoma del sistema de riego pisque – Cayambe - Pichincha



Acequia Pérez – Ibarra - Imbabura



Rehabilitación y construcción de infraestructura de riego sistema de riego Tumbaco – Quito - Pichincha



acequia la victoria – antonio ante – imbabura



ACEQUIA PASTORA ALOMÍA – LA PAZ – MONTÚFAR- CARCHI



CANAL DOÑA ANA – GUAYLLABAMBA – QUITO - PICHINCHA



**SISTEMAS DE CONDUCCIÓN Y DISTRIBUCIÓN EFICIENTE DEL RECURSO HÍDRICO**

### **OBRAS EN CONTRUCCIÓN**



**RECONSTRUCCION DE VARIAS OBRAS EN DIFERENTES LUGARES DE LA REGIONAL NORTE**



**REVESTIMIENTO DEL CANAL DE AMBUQUÍ – IBARRA - IMBABURA**



**REHABILITACIÓN DEL SISTEMA DE RIEGO PISQUE – CAYANBE - PICHINCHA**



**REVESTIMIENTO DE LA ACEQUIA QUITUBI – COTACACHI - IMBABURA**

## **CAPACITACIÓN A USUARIOS**



**REHABILITACIÓN ACEQUIA CANANVALLE- SIRENA – EL SAGRARIO- IBARRA- IMBABURA**



**TALLER PLAN NACIONAL DE RIEGO Y DRENAJE TUMBACO - PICHINCHA**



**CAPACITACIÓN A USUARIOS DE AMBUQUÍ RIEGO TECNIFICADO – IBARRA – IMBABURA**



**FORO EXPERIENCIAS EN LOS SISTEMAS DE RIEGO TECNIFICADO PARCELARIO –TUMBACO - QUITO PICHINCHA**

## APOYO AL RIEGO PARCELARIO



TECNIFICACIÓN DEL RIEGO A NIVEL DE PARCELA EL GUABO - MACHALA



TECNIFICACIÓN DEL RIEGO A NIVEL DE PARCELA EL QUINCHE- QUITO- PICHINCHA



TECNIFICACIÓN DEL RIEGO A NIVEL DE PARCELA CHECA- QUITO- PICHINCHA

## MEJORAMIENTO DE TÉCNICAS DE RIEGO



**MEJORAMIENTO DE TÉCNICAS DE RIEGO POR INUNDACIÓN – YARUQUÍ – QUITO - PICHINCHA**



**SISTEMAS DE RIEGO EFICIENTES – ASPERSIÓN – MICRO ASPERSIÓN – GOTEO- CAYAMBE- PICHINCHA**



**TÉCNICA DE SISTEMA PRESURIZADO CAYAMBE - PICHINCHA**

## **ANEXO 2**

**TITULO: FASES DE LA EVOLUCIÓN DE LA PLANIFICACIÓN  
ESTRATÉGICA**

**FUENTE: LIBRO GERENCIA ESTRATÉGICA**

**ELABORACIÓN: AUTORA**

<b>DÉCADA DEL 60</b>	<b>DÉCADA DEL 70</b>	<b>PRINCIPIOS 80</b>	<b>DÉCADA DEL 90</b>
Planeación para un período de estabilidad y crecimiento	Planeación para empresas en situación de ataque	Planeación para recortes y racionalización	Planeación para: Crecimiento rentable. Desnormatización y privatización. Mercados mundiales
<b>Principales diferencias de los estilos de planificación estratégica por cada década</b>			
Proyecciones a Largo Plazo. Presupuestos a 5 años. Plan Operativo detallado. Estrategias para el crecimiento y la diversificación.	Estrategias Explícitas. Divisiones en unidades empresariales estratégicas. Proyección explorativa. Planeación para el cambio sociopolítico. Simulación de estrategias alternativas.	La alta gerencia está a cargo de la estrategia. Enfoque total del negocio. Elaboración y puesta en marcha de la estrategia. Liderazgo visible ejercido por la alta gerencia. Compromiso de los funcionarios a todos los niveles. Inversiones masivas	Alta importancia a los factores del entorno. Uso de tecnologías informáticas. Incremento del cálculo de riesgos. Altas velocidades en la renovación del conocimiento. Altas velocidades en adquirir y perder ventajas competitivas.
<b>Principales técnicas por década</b>			
Proyección tecnológica. Planeación de fuerza laboral. Presupuestación del programa. Análisis de vacíos. Matriz de producto mercado	Planeación de escenarios. Apreciación del riesgo político. Proyección Social. Evaluación de impacto ambiental. Análisis de portafolio de negocios. Curvas de experiencia. Análisis de sensibilidad y riesgo. Presupuestación base cero.	Creación de escenarios competitivos. Filosofías y objetivos empresariales explícitos. Portafolios de tecnologías y recursos. Empleados propietarios de acciones. Entrenamiento interno de mercadeo y servicios. Programas de mejoramiento a la calidad. Bases de datos internas y externas.	Formación de liderazgo Benchmarking. Holística gerencial. Inteligencia emocional. Mejoras continuas. Cuadro de indicadores.

### ANEXO No. 3

## TITULO: DIFERENCIAS ENTRE GESTIONAR POR FUNCIONES O GESTIONAR POR PROCESOS

FUENTE: MEDINA GIOPP ALEJANDRO

<b>GESTIÓN POR FUNCIONES</b>	<b>GESTIÓN POR PROCESOS</b>
Focalización en el producto (bien/servicio)	Focalización en el Usuario
Departamentos especializados Organización por departamentos o áreas Enfoque especialista del trabajo	Procesos de valor añadido Organización orientada a los procesos Enfoque del trabajo desde la visión de la totalidad del proceso
Departamento forma organizativa Alteraciones en el proceso se resuelven jerárquicamente	Forma natural organizar el trabajo Alteraciones en el proceso se resuelven al nivel de la ejecución
Autoridad basada en Jefes funcionales Prevalece la organización vertical	Autoridad basada en los responsables de los procesos Convive la organización vertical con la horizontal
Jerarquía – control Mecanismo de coordinación: Mando y Control	Autonomía – Autocontrol Mecanismo de coordinación: Autonomía responsable
Burocracia – formalismo	Flexibilidad - cambio - innovación
Toma de decisiones centralizada	Es parte del trabajo de todos
Información jerárquica Concentración del conocimiento	Información compartida Aprendizaje organizacional
Jerarquía para coordinar	Coordina el equipo
Cómo hacer mejor lo que venimos haciendo Cómo hacer mejor las tareas	Para quién lo hacemos y qué debemos hacer Qué tareas hacer y para qué
Cumplimiento desempeño	Compromiso con resultados
Eficiencia: Productividad	Eficacia: competitividad
Las mejoras tienen un ámbito limitado: el Departamento	Las mejoras tienen un ámbito transfuncional y generalizado: el proceso
Mejoras de alcance limitado	Alcance amplio – transfuncional
Medición por el resultado funcional (sector, gerencia, división)	Medición por el resultado funcional y por el resultado total del proceso (colectiva)

## **ANEXO 4**

### **ENTREVISTA**

#### **DIRIGIDA A: AUTORIDADES DE LA DIRECCIÓN REGIONAL NORTE DEL INAR**

- 1 Dispone la Dirección Regional Norte del INAR, de un organigrama estructural y funcional.
- 2 Si la Institución tiene un organigrama estructural y funcional, tienen conocimiento del mismo los empleados, trabajadores, jubilados y otros cliente internos.
- 3 Se han definido políticas que permitan realizar la difusión del servicio que presta la Institución al norte del país.
- 4 Con qué porcentaje de profesionales técnicos cuenta la Institución.
- 5 La Institución se preocupa de mantener capacitados a los profesionales.
- 6 En qué áreas son capacitados los profesionales técnicos.
- 7 Cree usted que una institución es eficiente, si la mayoría del personal son profesionales.
- 8 La Institución tiene un Plan de Actividades Anuales.
- 9 La Institución cumple con el Plan anual de Actividades en forma regular.



## **ANEXO 6**

### **TITULO: SOLICITUD DE SERVICIOS**

**Memorando No.**

PARA: JEFE INMEDIATO

DE: FUNCIONARIO O TRABAJADOR QUE REQUIERE EL  
SERVICIO

ASUNTO: SERVICIO QUE REQUIERE

FECHA:

#### **ANTECEDENTES**

Razones que motivan el requerimiento

#### **SITUACIÓN ACTUAL**

Problemas o necesidad actual.

Atentamente,

Funcionario o Trabajador Solicitante



## ANEXO 8

### TITULO: CERTIFICACIÓN PRESUPUESTARIA Y DISPONIBILIDAD DE FONDOS

CERTIFICACION PRESUPUESTARIA			
Institucion:	INSTITUTO NACIONAL DE RIEGO, INAR.	NO. CERTIFICACION	FECHA DE ELABORACIÓN
Unid. Ejecutora:	DIRECCION REGIONAL NORTE DEL INAR	286	13    12    10
Unid. Desc:			
TIPO DE DOCUMENTO RESPALDO		CLASE DE DOCUMENTO RESPALDO	
COMPROBANTES ADMINISTRATIVOS DE C		COMPROMISO NORMAL OTROS GASTOS	

CLASE DE REGISTRO	COM	CLASE DE GASTO	OGA
-------------------	-----	----------------	-----

CERTIFICACION PRESUPUESTARIA											
PG	SP	PY	ACT	ITEM	UBG	FTE	ORG	N. Prest	DESCRIPCION	MONT O	
24	00	000	001	530204	1,000	001	0000	0000	Edición Impresión Reproducción y Publicaciones		\$ 3.000,00
<b>TOTAL PRESUPUESTARIO</b>											<b>\$ 3.000,00</b>
<b>TOTAL</b>											
<b>SON:</b> TRES MIL DÓLARES EXACTOS M.N.											
<b>DESCRIPCION:</b> CERTIFICACIÓN PRESUPUESTARIA PARA CANCELAR LA ENCUADERNACIÓN DE LOS COMPROBANTES DE PAGO DEL DEPARTAMENTO FINANCIERO AÑOS DE 1999 AL 2008											

DATOS APROBACIÓN		
ESTADO	REGISTRADO:	APROBADO:
<b>APROBADO</b>		
FECHA: 13/12/2010	<small>Funcionario Responsable</small>	<small>Director Financiero</small>

## ANEXO 9

### TITULO: MEMORANDO DE SOLICITUD DE PAGO Y AUTORIZACIÓN



Memorando No. INAR-DRN-2010-1413-P

Ibarra, 15 de diciembre de 2010

**PARA:** ING. José Aldaz Revelo  
**Director Regional Norte INAR**

**ASUNTO:** Solicitando pago

Una vez que el Econ. Llovani Sotomayor, Coordinador de Gestión Financiera, mediante memorando INAR-DRN-2010-1389-P del 14 de diciembre del año en curso, ha certificado la disponibilidad de fondos en la partida presupuestaria 530204 denominada EDICION, IMPRESION, REPRODUCCION Y PUBLICACIONES para el pago de los trabajos del servicio de empastado de quinientos ejemplares con su respectiva impresión de comprobantes de pago del Departamento Financiero de los años de 1999 hasta el 2008, amparado en el literal b) del Art. 1 de la Resolución No. INCOP No. 043-10 emitida el 22 de abril del presente año, solicito se digne autorizar a quien corresponda realice el pago de \$ 3 000.00 (TRES MIL CON 00/100 DOLARES), a favor de la IMPRENTA & ECUADERNACION "CRISTIAN" y la publicación en el portal de compras públicas, conforme lo establece el Art. 6 de la referida Resolución.

Atentamente,

Dr. Segundo Guano Catota  
**COORDINADOR ADMINISTRATIVA Y RECURSOS HUMANOS**

Financiera:  
Atende  
15-12-10  
cb

15 Dic / 2010  
A



## ANEXO 11 TITULO: CUR ÚNICO DE REGISTRO

COMPROBANTE UNICO DE REGISTRO										
Institucion:	369	INSTITUTO NACIONAL DE RIEGO, INAR.	Fecha Elaboración			No. CUR	No. Original			
U. Ejecutora:	0001	DIRECCION REGIONAL NORTE DEL INAR	18	12	2010	1644	1644			
Unid. Desc:	0000									
Tipo Documento Respaldo		Clase Documento		No.		No. Expediente				
COMPROBANTES ADMINISTRATIVOS DE GASTOS		SOLICITUD DE COMPRA O DE SERVICIOS		1644		1315				
Clase de Registro:	COMPROMETIDO Y DEVENGADO		Clase de Gasto:	OTROS GASTOS		RPA	RTO	DEV		
Banco:			Cuenta Monetaria:							
Comprobante:	GASTOS		Numero Operación			0				
Beneficiario:	1792020131001		CORSА CONSTRUCIONES CIA. LTDA.							
AFECTACION PRESUPUESTARIA										
PG	SP	PY	ACT	ITEM	UBG	FTE	ORG	N. Prest	DESCRIPCION	MONTO
31	000	004	001	840104	1000	202	2002	4040	Maquinarias y Equipos	3,440.00
<b>TOTAL PRESUPUESTARIO</b>										<b>3,440.00</b>
IVA										0.00
<b>SUB - TOTAL</b>										<b>3,440.00</b>
RETENCIONES IVA										0.00
<b>TOTAL DEDUCCIONES PRESUPUESTARIO</b>										<b>34.40</b>
<b>TOTAL A PAGAR</b>										<b>3,405.60</b>
<b>SON:</b> TRES MIL CUATROCIENTOS CINCO DÓLARES CON 60/100 M.N.										
<b>DESCRIPCION:</b> CORSA CONSTRUCIONES CIA. LTDA.: pago por la compra de un equipo de fertirrigación para utilizar en las granjas Salinas y Bolívar										
DATOS APROBACIÓN										
<b>ESTADO</b>		<b>REGISTRADO:</b>			<b>APROBADO:</b>					
<b>APROBADO</b>										
FECHA: 18/12/2010		Funcionario Responsable			Director Financiero					

**COMPROBANTE UNICO DE REGISTRO**

<b>Institución:</b>	369 INSTITUTO NACIONAL DE RIEGO, INAR.	<b>Fecha Elaboración</b>		<b>No. CUR</b>	<b>No. Original</b>
<b>U. Ejecutora:</b>	0001 DIRECCION REGIONAL NORTE DEL INAR	18	12	2010	<b>1644 1644</b>
<b>Unid. Desc:</b>	0000				
<b>Tipo Documento Respaldo</b>		<b>Clase Documento</b>		<b>No.</b>	<b>No. Expediente</b>
COMPROBANTES ADMINISTRATIVOS DE GASTOS		SOLICITUD DE COMPRA O DE SERVICIOS		1644	1315

<b>Clase de Registro:</b>	COMPROMETIDO Y DEVENGADO	<b>Clase de Gasto:</b>	OTROS GASTOS	RPA	RTO	DEV
<b>Banco:</b>		<b>Cuenta Monetaria:</b>				
<b>Comprobante</b>	GASTOS	<b>Numero Operación</b>				0
<b>Beneficiario:</b>	1792020131001	CORSA CONSTRUCCIONES CIA. LTDA.				

DEDUCCIONES		
108.00	RETENCION 1% IR BIENES	34.40
<b>TOTAL DEDUCCIONES</b>		<b>34.40</b>

DATOS APROBACIÓN		
ESTADO	REGISTRADO:	APROBADO:
<b>APROBADO</b>		
FECHA: 18/12/2010	_____ Funcionario Responsable	_____ Director Financiero

**ANEXO 12**  
**TITULO: COMPROBANTE DE PAGO**

PAGINA No. 1 DE 1  
FECHA IMPRESION: 27/12/2010



**Ministerio de Finanzas  
del Ecuador**



**COMPROBANTE DE PAGO**

Ejercicio: 2010 Entidad: 369-0001-0000 DIRECCION REGIONAL NORTE DEL INAR  
No. CUR: 1644 Tipo Registro: CYD  
Monto: 3,440.00  
IVA: 0.00  
Sub Total: 3,440.00  
Retenciones IVA: 0.00  
Deducción Presupuestaria: 34.40  
Total Líquido Pagar: 3,405.60

CORSA CONSTRUCCIONES CIA. LTDA.: pago por la compra de un equipo de fertilización para utilizar en las granjas Salinas y Bolívar

Estado: APROBADO Descripción:

Cuenta Monetaria No.: 3404607004

Solicitud de Pago	Aprobado por Tesorería	Entregado al BCE
SI	SI	SI

Cta. Pagadora	Fuente	Descripción de la Fuente	F. Confirmado	Monto Confirmado	Monto Rechazado
01110225	202	PRÉSTAMOS EXTERNOS	22/12/2010	3,405.60	0.00
Sub - Total				3,405.60	0.00

Fecha Comprobant	RUC Beneficiario	Nombre Beneficiario	No. Serie Comp. de Venta	No. Serie Comp. de Venta del Est.	No. Comprobant	No. Autorización	Monto Comprobant
17/12/2010	1792020131001	CORSA CONSTRUCCIONES CIA. LTDA.	001	001	231	1108665050	3,440.00
<b>Retenciones</b>							
		RETENCION 1% IR BIENES					34.40
		No Sujeto a IVA - Compras locales de bienes y/o servicios no sujetas a IVA					0.00

Total Deducciones: 34.40  
Monto IVA: 0.00  
Total Retenciones IVA: 0.00  
Total Líquido Comprobante: 3,405.60

**Deducciones Sin Factura**

Código	Nombre	Monto

Monto Líquido: 3,405.60

*CORSA*

CORSA CONSTRUCCIONES CIA. LTDA.

**ANEXO 13**

**TITULO: CRONOGRAMA PARA LA ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA  
LA  
DIRECCIÓN REGIONAL NORTE DEL INAR  
2010 - 2015**

No.	ACTIVIDADES	2010							
		JUNIO			JULIO				
		1	2	3	4	5	6	7	8
		12	19	26	3	10	17	24	31
<b>1</b>	ESTRUCTURA DEL PROYECTO								
	Presentación del tema								
	Determinación de la Investigación								
	Introducción								
	Antecedentes								
	Objetivos								
	- General								
	- Específicos								
	Justificación								
	Descripción y alcance del Proyecto								
<b>2</b>	Principales Impactos								
	Diagnóstico Situacional								
	Análisis Interno								
<b>3</b>	Análisis Externo								
	Marco Teórico								
	Planificación Estratégica								
	- Introducción, conceptos e importancia								
	- Evolución de la Planificación Estratégica								
	- Análisis de la Situación de la Empresa								
	- Proceso de Planeación Estratégica								
	- Proceso de Establecer Objetivos								
<b>4</b>	- Planificación Táctica								
	- Esquema de Plan Estratégico								
	Terminología								
	Propuesta Estratégica Final								
	La Institución								
<b>5</b>	Base Filosófica								
	La Organización								
	Estrategias Empresariales								
	Impactos								
	- Social								
	- Económico								
	- Ambiental								
	Conclusiones y Recomendaciones								
Corrección del Borrador Final									
Entrega del borrador Final									
Reproducción y entrega de ejemplares									