

UNIVERSIDAD NACIONAL “PEDRO RUIZ GALLO”
FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES Y
EDUCACIÓN
ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS DE LA
COMUNICACIÓN



TESIS

“Los espacios de participación y diálogo existentes y su contribución en el éxito de la gestión del Comité de Usuarios San Nicolás de la Comisión de Usuarios del Distrito y Provincia Lambayeque”

Presentada para obtener el Título Profesional de Licenciada en Ciencias de la Comunicación.

Investigadora: MÍO ALVARADO, KARY LORENA

Asesor: M. Sc. JARA LLANOS, JERRY OMAR

Lambayeque, 2019

UNIVERSIDAD NACIONAL “PEDRO RUIZ GALLO”
FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES Y
EDUCACIÓN
ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS DE LA
COMUNICACIÓN



TESIS

“Los espacios de participación y diálogo existentes y su contribución en el éxito de la gestión del Comité de Usuarios San Nicolás de la Comisión de Usuarios del Distrito y Provincia Lambayeque”

Presentada para obtener el Título Profesional de Licenciada en Ciencias de la Comunicación.

Investigadora: MÍO ALVARADO, KARY LORENA

Asesor: M. Sc. JARA LLANOS, JERRY OMAR

Lambayeque, Setiembre de 2019

“Los espacios de participación y diálogo existentes y su contribución en el éxito de la gestión del Comité de Usuarios San Nicolás de la Comisión de Usuarios del Distrito y Provincia Lambayeque”

Kary Lorena Mío Alvarado
Investigadora

M.Sc. Jerry Omar Jara Llanos
Asesor

Presentada a la Facultad de Ciencias Histórico Sociales y Educación de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo. Para obtener el Título Profesional de Licenciado en Ciencias de la Comunicación.

APROBADA POR:

Dra. Rosario del Milagro Wong Chung
Presidente del Jurado

Lic. José Fernando Félix Pastor Balderrama
Secretario del Jurado

Mg. Daniel Edgar Alvarado León
Vocal del Jurado

ACTA DE SUSTENTACIÓN



UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO
FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES Y EDUCACIÓN



ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS N° 000504

Siendo las diez horas del día seis
de setiembre del año dos mil diecinueve en los ambientes de
la sala de profesores, se reunieron los miembros del jurado
designados mediante Decreto N° 080 - 20 17 - CISE - FACHSE, de fecha 06 de
abril de 20 17; integrado por:

Presidente : Dra. Rosario Del Milagro Wong Chung
Secretario : Lic. Sri Fernando Felipe Pastor Baldemama
Vocal : M. Sc. Daniel Edgar Alvarado León
Asesor(a) : M. Sc. Leng Omar Lora Llanos.



La finalidad es evaluar la Tesis titulada: Los espacios de participación y
diálogo existentes / su contribución en el éxito de la
gestión del Comité de Usuarios San Nicolás de la Comisión de
Usuarios del distrito / provincia Lambayeque
presentada por Bachiller mis Alvarado Kary Lorena

Bachiller (es) en **CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN** para obtener el título de Licenciad (o)
(a) (os) (as) en **CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN**

Producido y concluido el acto de sustentación, de conformidad con el Reglamento de Grados y
Títulos de la Facultad de Ciencias Histórico Sociales y Educación de la Universidad Nacional
Pedro Ruiz Gallo, Artículos 37, 38, 39, 40, 41; los miembros del jurado procedieron a la evaluación
respectiva, haciendo una serie de preguntas y recomendaciones a sustentante _____,
quien _____ procedi (ó) (eron) a dar respuesta a las interrogantes y observaciones.

Con la deliberación correspondiente por parte del jurado, se procedió a la calificación del trabajo
de investigación en términos de aprobado con mención de muy buena
Siendo las once del mismo día, en la ciudad de Lambayeque
se dio por concluido el acto académico, con la lectura del acta y la firma de los miembros del
jurado.

PRESIDENTE

SECRETARIO

VOCAL

DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD

Yo, Kary Lorena MÍO ALVARADO, investigadora principal y Jerry Omar Jara Llanos, asesor del trabajo de investigación *“Los espacios de participación y diálogo existentes y su contribución en el éxito de la gestión del Comité de Usuarios San Nicolás de la Comisión de Usuarios del Distrito y Provincia Lambayeque”*, declaramos bajo juramento que este trabajo no ha sido plagiado, ni contiene datos falsos. En caso se demostrara lo contrario, asumimos responsablemente la anulación de este informe y por ende el proceso administrativo, a que hubiera lugar, que puede conducir a la anulación del título emitido como consecuencia de este informe.

Lambayeque, 06 de setiembre de 2019

Nombre de la Investigadora: KARY LORENA MÍO ALVARADO

Nombre del Asesor: Jerry Omar Jara Llanos

Dedicatoria

*A mis padres, José y Francisca por ser los forjadores de
mi desarrollo profesional, porque con su ejemplo y
sacrificio me inspiran al logro de mis metas.*

*A mis hermanos, Doris, Fanny, William, Darwi y Brighit,
por la confianza y ser mi ejemplo de perseverancia y
superación.*

- Kary Lorena-

Agradecimiento

*A Dios, por ser el artífice de mis días, por llenarme de
fortaleza, de paciencia y ser la luz que guía cada uno de
mis sueños.*

*A mi asesor, el M.Sc. Jerry Jara Llanos, por guiarme en el
desarrollo de esta investigación y haber motivado mi
pasión por la comunicación para el desarrollo.*

*A mi cómplice, Giancarlo Requejo G., por el apoyo
incondicional, por no dejar que el desaliento y los
tropiezos me hicieran desenfocarme de mi objetivo.*

*A todas aquellas personas que de una u otra manera, me
inspiraron e hicieron posible la realización de esta
investigación.*

- Kary Lorena-

RESUMEN

La presente investigación busca determinar de qué manera los espacios de participación y diálogo existentes contribuyen en el éxito de la gestión del Comité de Usuarios San Nicolás de la Comisión de Usuarios del Distrito y Provincia Lambayeque. Para los fines de la investigación, se trabajó con el Comité de Usuarios San Nicolás; de la Comisión de Usuarios Lambayeque; conformado por 8 Comités de Canal: San Nicolás La Gallinera, Bodegones San Nicolás, Limón, Las Curvas, Las Mercedes, Chirimoyo, Santiago, Tina I y II. Posee una metodología mixta, descriptiva - propositiva, es decir se recolectaron y analizaron datos cuantitativos y cualitativos, y su interpretación es producto de toda la información obtenida usando como técnica la encuesta y entrevista, y como instrumentos el cuestionario y la guía de entrevista, respectivamente. Asimismo, la investigación posee un diseño no experimental, centrándose estratégicamente en dos muestras representativas, los usuarios del agua de riego del Comité de Usuarios San Nicolás y los dirigentes de los 8 Comités de Canal.

En esta investigación, se determinó que si bien existen espacios de encuentro para el diálogo y la participación (asambleas, capacitaciones programadas) estos no son suficientes para el avance en la gestión, logros y desarrollo del Comité debido al déficit en la consolidación interna, reducida participación, deficiente sistema de comunicación, falta de documentos de gestión y compromiso por parte de los integrantes del Comité. El Comité de Usuarios viene a ser la columna vertebral de la Comisión de Usuarios, por ello se busca fortalecer la participación de sus miembros mediante la propuesta comunicacional que promueva la participación activa de quienes la integran.

Palabras clave: espacios de participación, diálogo, comunicación organizacional, éxito, gestión.

Abstract

The present investigation seeks to determine how existing participation and dialogue spaces contribute to the success of the management of the San Nicolás Users Committee of the Users Commission of the District and Lambayeque Province. For the purposes of the investigation, we worked with the San Nicolás Users Committee; of the Lambayeque Users Commission; formed by 8 Canal Committees: San Nicolás La Gallinera, Bodegonas San Nicolás, Limón, Las Curvas, Las Mercedes, Chirimoyo, Santiago, Tina I and II. It has a mixed, descriptive - propositive methodology, that is to say, quantitative and qualitative data were collected and analyzed, and its interpretation is the product of all the information obtained using the survey and interview as a technique, and as instruments the questionnaire and the interview guide, respectively. Likewise, the research has a non-experimental design, strategically focusing on two representative samples, the users of the irrigation water of the San Nicolás Users Committee and the leaders of the 8 Canal Committees.

In this investigation, it was determined that although there are meeting spaces for dialogue and participation (assemblies, scheduled trainings) these are not sufficient for the progress in the management, achievements and development of the Committee due to the deficit in internal consolidation, reduced participation, poor communication system, lack of management documents and commitment by the members of the Committee. The Users Committee becomes the backbone of the Users Commission, so it seeks to strengthen the participation of its members through the communicational proposal that promotes the active participation of its members.

Keywords: spaces for participation, dialogue, organizational communication, success, management.

ÍNDICE GENERAL

	Págs.
RESUMEN	viii
ABSTRACT	ix
INTRODUCCIÓN	15
REALIDAD PROBLEMÁTICA	16
CAPITULO I:	
1. ANTECEDENTES Y BASES TEÓRICAS	19
1.1. Antecedentes del estudio	19
1.1.1. A nivel Internacional.	19
1.1.2. A nivel Local	19
1.2. Bases teóricas.	20
1.2.1. Teoría General de los Sistemas: Ludwiig Von Bertalanffy	20
1.2.2. Teoría de las Relaciones Humanas: Elton Mayo y colaboradores	21
1.2.3. Teoría del Cambio Organizacional: Jhon Kotter	26
1.3. Conceptos básicos	30
1.3.1. Usuario	30
1.3.2. Organizaciones de Usuarios de Agua	30
1.3.3. El Comité de Usuarios	30
1.3.4. Gestión.	31
1.3.5. Comunicación Organizacional	31
1.3.6. Espacios de diálogo	32
1.3.7. Participación	32
1.3.8. Planificación	33
1.3.9. Trabajo en Equipo	33
1.3.10. Liderazgo	33
CAPITULO II:	
2. MÉTODOS Y MATERIALES	34
2.1. Línea de investigación	34
2.2. Tipo de investigación	34
2.3. Diseño de investigación	35
2.4. Operacionalización de variables	35
2.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	38
2.6. Validación de Instrumentos	38
2.7. Población y muestra	39

2.8. Análisis de los datos	39
CAPITULO III:	
3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN	40
3.1. Resultados Encuesta (Primera aplicación)	40
3.2. Resultados Entrevista	71
3.3. Resultados Encuesta (Segunda aplicación)	77
3.4. Discusión Encuesta (1º y 2º aplicación)	107
3.5. Discusión Entrevista	151
3.6. Propuesta de Comunicación	168
“Fortalecimiento de capacidades comunicativas para incrementar la participación de los miembros del Comité de Usuarios San Nicolás; a través de la Unidad de Capacitación y Comunicación de la Comisión de Usuarios Lambayeque.	
3.6.1. Identificación	168
3.6.2. Presentación y descripción de la propuesta	169
3.6.3. Implementación de la Propuesta	169
3.6.4. Cronograma de actividades	181
CONCLUSIONES	183
RECOMENDACIONES	184
BIBLIOGRAFÍA	186
LINKOGRAFIA	188
ANEXOS	clxxxix
Anexo 01. Encuesta a usuarios	clxxxix
Anexo 02. Guía de entrevista a directivos	cxciv
Anexo 03. Constancias de validación de instrumentos	cxcv

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Escenarios para la concertación propiciados por la actual Gestión	41
Tabla 2: Nivel de importancia de la concertación para establecer metas	42
Tabla 3: Habilidades comunicativas eficientes para una comunicación exitosa	43
Tabla 4: Uso adecuado de canales de distribución de información	44
Tabla 5: Estrategias necesarias para la efectividad de mensajes transmitidos	45
Tabla 6: Asertividad para fortalecer la identidad y participar activamente	46
Tabla 7: El discurso, elemento indispensable para persuadir y resolver conflictos	47
Tabla 8: Elementos importantes para la resolución de conflictos	48
Tabla 9: La motivación como estímulo para el desarrollo colectivo	49
Tabla 10: Razones de participación en la toma de decisiones del Comité de Usuarios	50
Tabla 11: Voluntad de cambio de los miembros del Comité de Usuarios	51
Tabla 12: El acceso a la información para garantizar el actuar oportuno	52
Tabla 13: Dinamismo en el acceso y eficacia de la información	53
Tabla 14: Aspectos sociales para difundir un mensaje	54
Tabla 15: Línea de acción para la fortalecer el Comité de Usuarios	55
Tabla 16: El clima organizacional para incentivar la confianza e integración	56
Tabla 17: Compromisos para propiciar el talento humano	57
Tabla 18: Plan dirigencial basado en objetivos innovadores	58
Tabla 19: Adecuada dirección para el progreso del Comité de Usuarios	59
Tabla 20: Establecimiento de roles para favorecer el funcionamiento del Comité	60
Tabla 21: Contribución individual para el fortalecimiento del Comité de Usuarios	61
Tabla 22: Plan de trabajo consensuado para una dinámica organizacional óptima	62
Tabla 23: La credibilidad de los directivos, una característica determinante en la gestión y desarrollo del Comité de Usuarios	63
Tabla 24: Reflejo de la credibilidad de los directivos dentro del Comité de Usuarios	64
Tabla 25: Representatividad de la actual directiva del Comité de Usuarios	65
Tabla 26: Importancia de la comunicación horizontal entre directivos y usuarios	66
Tabla 27: Ejercicio de autonomía y la interacción fluida en el Comité de Usuarios	67
Tabla 28: Alternativas para optimizar la gestión del conocimiento	68
Tabla 29: Capacidad de adaptabilidad para la trascendencia del Comité de Usuarios	69
Tabla 30: Influencia de instituciones dentro de la Dinámica organizacional	70
Tabla 31: Escenarios para la concertación propiciados por la actual Gestión	77
Tabla 32: Nivel de importancia de la concertación para establecer metas	78
Tabla 33: Habilidades comunicativas eficientes para una comunicación exitosa	79
Tabla 34: Uso adecuado de canales de distribución de información	80
Tabla 35: Estrategias necesarias para la efectividad de mensajes transmitidos	81
Tabla 36: Asertividad para fortalecer la identidad y participar activamente	82
Tabla 37: El discurso, elemento indispensable para persuadir y resolver conflictos	83
Tabla 38: Elementos importantes para la resolución de conflictos	84
Tabla 39: La motivación como estímulo para el desarrollo colectivo	85
Tabla 40: Razones de participación en la toma de decisiones del Comité de Usuarios	86

Tabla 41: Voluntad de cambio de los miembros del Comité de Usuarios _____	87
Tabla 42: El acceso a la información para garantizar el actuar oportuno _____	88
Tabla 43: Dinamismo en el acceso y eficacia de la información _____	89
Tabla 44: Aspectos sociales para difundir un mensaje _____	90
Tabla 45: Línea de acción para la fortalecer el Comité de Usuarios _____	91
Tabla 46: El clima organizacional para incentivar la confianza e integración _____	92
Tabla 47: Compromisos para propiciar el talento humano _____	93
Tabla 48: Plan dirigencial basado en objetivos innovadores _____	94
Tabla 49: Adecuada dirección para el progreso del Comité de Usuarios _____	95
Tabla 50: Establecimiento de roles para favorecer el funcionamiento del Comité _____	96
Tabla 51: Contribución individual para el fortalecimiento del Comité de Usuarios _____	97
Tabla 52: Plan de trabajo consensuado para la dinámica organizacional óptima _____	98
Tabla 53: La credibilidad de los directivos, una característica determinante en la gestión y desarrollo del Comité de Usuarios _____	99
Tabla 54: Reflejo de la credibilidad del directivo dentro del Comité de Usuarios _____	100
Tabla 55: Representatividad de la actual directiva del Comité de Usuarios _____	101
Tabla 56: Importancia de la comunicación horizontal entre directivos y usuarios _____	102
Tabla 57: Ejercicio de autonomía y la interacción fluida en el Comité de Usuarios _____	103
Tabla 58: Alternativas para optimizar la gestión del conocimiento _____	104
Tabla 59: Capacidad de adaptabilidad para la trascendencia del C.U _____	105
Tabla 60: Influencia de instituciones dentro de la dinámica organizacional _____	106

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N° 1: Cuadro Comparativo Teoría clásica Vs Teoría de las relaciones humanas	25
Figura N° 2: Los 8 pasos del cambio efectivo organizacional de John Kotter	29
Figura N° 3: Diseño de la investigación	35
Figura N° 4 : Operacionalización de variables	36
Figura N° 5: Operacionalización de variables	37
Figura N° 6: Cronograma de Actividades	182

INTRODUCCIÓN

La tesis presentada es el resultado de la investigación titulada “Los espacios de participación y diálogo existentes y su contribución en el éxito de la gestión del Comité de Usuarios San Nicolás de la Comisión de Usuarios del Distrito y Provincia Lambayeque”, para optar el grado académico de Licenciada en Ciencias de la Comunicación. La misma que fue ejecutada desde junio del 2017 hasta febrero del 2019.

El Objeto de Estudio de la presente investigación fue: Los espacios de participación y diálogo existentes, y el éxito de la gestión del Comité”; siendo la unidad de estudio el Comité de Usuarios San Nicolás. Asimismo, el objetivo general fue determinar la manera en que los espacios de participación y diálogo existentes contribuyen en el éxito de la gestión del Comité de Usuarios San Nicolás, en tanto los objetivos específicos fueron: describir los procesos de generación de los espacios de diálogo y participación en el Comité de Usuarios San Nicolás, analizar la gestión de la directiva del Comité de Usuarios y elaborar una propuesta que promueva el óptimo aprovechamiento de los espacios de diálogo y participación para el éxito de la gestión directiva.

Para el recojo de información se aplicó el cuestionario de encuesta y guía de entrevista, instrumentos validados por juicio de expertos; el primer instrumento fue aplicado en dos tiempos a los usuarios del Comité San Nicolás, mientras que el segundo se realizó a los directivos de los Comités de Canal que conforman el Comité de Usuarios. Cabe señalar que los resultados fueron procesados en el programa Excel y como resultado se obtuvieron tablas estadísticas que fueron analizadas y posteriormente usadas para la discusión de resultados.

El capítulo I: Este capítulo contiene los antecedentes del problema de investigación, dando a conocer la realidad acerca del sistema organizacional y funcional de las Organizaciones de Usuarios, a nivel internacional como es el caso de Ecuador; a nivel local Lambayeque.

La base teórica se define a partir del problema de investigación y permite analizar los objetivos propuestos, para ello se analizó teóricamente la Organización de Usuarios bajo el enfoque de tres teorías: La Teoría General de los Sistemas concebida por Ludwig Von Bertalanffy, la Teoría de las Relaciones Humanas de Elton Mayo y la Teoría del Cambio Organizacional de John Kotter; estas teorías forman parte del sustento de la investigación de manera que permitió analizar a los individuos como seres sociales que participan en una dinámica comunicacional y como elemento importante en el desarrollo de la organización; finalmente en función a ello estructurar la propuesta comunicacional.

El capítulo II: contiene los métodos y materiales empleados, los cuales se describen con la finalidad de explicar cómo se efectuó el estudio en el Comité de Usuarios San Nicolás, de la Comisión de Usuarios de la Provincia y Distrito Lambayeque; es así que tenemos como línea de investigación a las Ciencias Sociales, Ciencias de la Comunicación y Comunicación Organizacional; el tipo de investigación sigue una metodología mixta, descriptiva y propositiva a la vez; el diseño de investigación es no experimental ya que se analizó las variables de estudio de acuerdo a la información recogida. Además, en este capítulo se presenta la operacionalización de variables, las técnicas e instrumentos de recolección de datos; los mismos que fueron validados por juicio de expertos. Detalla la población constituida por la Comisión de Lambayeque y la muestra representada por el Comité de Usuarios San Nicolás en donde: la M₁ representa una porción de usuarios del Comité y la M₂, a los directivos de los 8 Comités de Canal que conforman el Comité de Usuarios.

En el capítulo III, se muestran los resultados obtenidos a través de la encuesta y entrevista, seguidamente se analiza los datos obtenidos sobre el problema de investigación para luego elaborar una propuesta, la cual consiste en fortalecer las capacidades comunicativas para incrementar la participación de los miembros del Comité de Usuarios San Nicolás, a través de la Unidad de Capacitación y Comunicación.

De esta manera, ponemos a disposición de todos los interesados la información obtenida gracias a los usuarios y dirigentes del Comité de Usuarios San Nicolás, con el propósito de contribuir en la eficiente gestión participativa de este tipo de sistemas y como insumo para próximas investigaciones.

REALIDAD PROBLEMÁTICA

Las Organizaciones de Usuarios de Agua en el Perú; denominadas como Comités de Usuarios (CU), Comisiones de Usuarios (CU) y Juntas de Usuarios (JU), las constituidas por Ley a nivel de canal de riego, subsector o sector de riego y distrito de riego respectivamente. En el Valle Chancay Lambayeque existe la Junta de Usuarios Chancay Lambayeque organización ubicada en el primer nivel de representatividad de los usuarios del agua de riego; ésta organización está conformada por 15 Comisiones de Usuarios ubicadas en el segundo nivel de organización; tenemos la Comisión de Usuarios Chongoyape, Ferreñafe, Capote, Pítipo, Sasape, Muy Finca, Túcume, Mochumí, Mórrope, Chiclayo, Lambayeque, Monsefú, Reque, Eten y la Ramada. A su vez, estas Comisiones de Usuarios cuentan con Comités de Usuarios, conformados por los Comités de Canal.

La presente investigación científica se desarrolló en el ámbito de la Comisión de Usuarios Lambayeque conformada por 4 Canales Principales: San Nicolás, San José, San José Alto y San Rumualdo; los mismos que se organizan por comités según el nivel de canales menores ubicados en el Sub Sector hidráulico. Para objeto de la investigación analizaremos la realidad problemática de la unidad de estudio: el Comité de Usuarios San Nicolás, conformado por 8 Comités de Canal: San Nicolás La Gallinera, Bodegones San Nicolás, Limón, Las Curvas, Las Mercedes, Chirimoyo, Santiago, Tina I y II; representados por tres directivos (presidente, secretario, vocal) quienes se desenvuelven en escenarios sociales y geográficos heterogéneos; pero con características contextuales, nivel sociocultural, grado de participación y estilos de vida similares que permiten establecer un grado de homogeneidad al momento de analizar su participación dentro de la dinámica funcional del Comité de Usuarios. Justamente, tomando en cuenta su diversidad: aspectos geográficos, sociales y culturales; se identificó puntos comunes los cuales fueron analizados objetivamente y dan cuenta de una problemática real, existente en el Comité de Usuarios San Nicolás; entre las principales causas de esta situación tenemos las siguientes:

La actual normativa legal Ley N° 29338 “Ley de Recursos Hídricos”, la Ley N° 30157 “Ley de las Organizaciones de Usuarios” y sus Reglamentos reconocen a los Comités de Usuarios como entes de apoyo a las Administraciones Técnicas para la Gestión Integrada de los Recursos Hídricos centrándose en una visión estructural, más no funcional; a partir de la cual el usuario puede ejercer una participación activa. Además, no se muestra a los Comités de Usuarios como el eslabón más importante de las Organizaciones de Usuarios y sobre los cuales hay que intervenir oportunamente para lograr el desarrollo.

De igual forma los Comités de Usuarios en general, carecen de estatutos, reglamentos y personería jurídica; lo que conlleva a un inadecuado manejo de las nuevas responsabilidades transferidas; por otro lado, el retraso en la aplicación de los distintos reglamentos y directivas genera mayor confusión de roles y funciones y, en ocasiones, conflictos interinstitucionales.

Existe una escasa generación y limitado acceso a la información lo cual restringe la toma de decisiones y facilita la corrupción en la gestión del agua; asimismo los sistemas de comunicación son deficientes ya que los ruidos comunicacionales (chismes, desacuerdos) generan conflictos internos. En tanto, la comunicación e interacción entre instituciones es aún incipiente.

Podemos mencionar, que existe una reducida participación de los usuarios en los espacios de participación y diálogo (asambleas, capacitaciones, encuentros), y escaso interés

por parte de los usuarios en asumir un cargo dirigenal; cabe señalar que aquellos usuarios que actualmente tienen un cargo están cansados debido a que llevan años ejerciendo el cargo y solo han tenido problemas, además porque no cuentan con capacitación técnica, funcional y organizacional que les permita realizar una gestión eficiente en beneficio de sus representados.

Escasa promoción e implementación de espacios para el intercambio de experiencias. En tanto, las acciones de fortalecimiento de capacidades para la gestión eficiente y sostenible son restringidos e insuficientes.

Expuesta la situación problemática, esta investigación pretende ahondar en la base interna y funcional del Comité de Usuarios para conocer qué tan adecuados son los espacios de participación y diálogo para el éxito de la gestión; éxito traducido en la rehabilitación y construcción de obras de irrigación, trabajo articulado con las instancias públicas y privadas para el establecimiento de negociaciones y alianzas en beneficio de sus representados, usuarios comprometidos con el desarrollo y la mejora continua.

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿De qué manera los espacios de participación y diálogo existentes contribuyen en el éxito de la gestión del Comité de Usuarios San Nicolás de la Comisión de Usuarios del Distrito y Provincia Lambayeque?

Objetivos

Objetivo General

Determinar la manera en que los espacios de diálogo y participación existentes contribuyen en el éxito de la gestión del Comité de Usuarios San Nicolás de la Comisión de Usuarios de Agua del Distrito y Provincia Lambayeque.

Objetivos Específicos:

1. Describir los procesos de generación de los espacios de diálogo y participación existentes en el Subsector San Nicolás de la Comisión de Usuarios Lambayeque.
2. Analizar la gestión de la directiva del Comité de Usuarios del Subsector San Nicolás de la Comisión de Usuarios Lambayeque.
3. Elaborar una propuesta que promueva el óptimo aprovechamiento de los espacios de diálogo y participación en el éxito de la gestión directiva.

CAPÍTULO I

ANTECEDENTES Y BASES TEÓRICAS

1.1 Antecedentes:

1.1.1 A nivel Internacional

Once y Barros (2012). Implementación de un sistema de gestión de procesos organizacionales en la Junta Administradora del Sistema de Riego de la Comunidad Checa período 2010-2011. Escuela de Sociología, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. Cuenca - Ecuador

Conclusiones:

- Las actividades desarrolladas por la Junta Administrativa de Riego fueron encaminadas a la satisfacción de las necesidades de los regantes y al mantenimiento del sistema de agua.

- Los emprendimientos desarrollados en el Sistema de Riego, han contribuido con el fortalecimiento de la estructura organizacional, los usuarios se han unido por medio de las denominadas “mingas” y participan activamente de las reuniones.

- La participación de los usuarios en los proyectos es de suma importancia porque colaboran a los directivos a dar seguimiento a sus fines.

1.1.2. A nivel Local

CMARK-Consultores Asociados E.I.R.L. (2011). Estudio Diagnóstico del nivel de satisfacción de la comunicación de la Junta de Usuarios del Distrito de Riego Chancay - Lambayeque. Perú.

Conclusiones:

- Se pudo determinar que de las siete dimensiones de la comunicación efectiva estudiadas (perspectiva corporativa, retroalimentación personal, integración con la organización, relación con los superiores, clima de comunicación, comunicación horizontal, calidad, consumo de medios); tres de las dimensiones obtuvieron un “nivel de insatisfacción”

por parte de los entrevistados siendo las siguientes en orden descendente: retroalimentación personal (66%), integración con la organización (64%) y perspectiva corporativa (49%).

- Sin embargo, los resultados de las 4 dimensiones adicionales de análisis, presentan resultados que requieren atención ya que la diferencia entre satisfacción e insatisfacción de la fluidez, permanencia y transparencia de la comunicación de la Junta y las Comisiones de Regantes se dan en un porcentaje de 41% y 40% respectivamente. Asimismo, se hallaron iguales resultados en el nivel de insatisfacción en cuanto a la comunicación que se establece entre los usuarios de las diversas Comisiones.

- De los resultados totales hallados, la mayoría de entrevistados (49% de usuarios) expresaron su “insatisfacción” en la dimensión de la “perspectiva de la organización” siendo los motivos significativos: la información sobre las políticas y metas de la Junta de Usuarios (79%); sobre los logros y fallas de la institución (75%); los directivos escuchan y prestan atención a los usuarios (56%), la comunicación en la Junta de Usuarios motiva y estimula el entusiasmo de los usuarios para lograr las metas (48%) y la comunicación de la Junta hace que el usuario se sienta identificado y parte importante (52%).

1.2 Bases Teóricas:

1.2.1 Teoría General de los Sistemas: Ludwig Von Bertalanffy

La Teoría General de Sistemas concebida por Ludwig von Bertalanffy en la década de 1940 busca proporcionar un marco teórico y práctico a las ciencias naturales y sociales. Esta teoría supuso un salto de nivel lógico en el pensamiento y la forma de mirar la realidad que influyó en la psicología y en la construcción de la nueva teoría sobre la comunicación humana.

Para este autor el concepto de “sistema” se puede definir como un conjunto de elementos que interactúan entre ellos. En el caso de sistemas humanos (familia, empresa, pareja, etcétera) el sistema puede definirse como un conjunto de individuos con historia, mitos y reglas, que persiguen un fin común. Por lo tanto, todo sistema se compone de un aspecto estructural (límites, elementos, red de comunicaciones e informaciones) y un aspecto funcional.

Los sistemas se pueden dividir en función de su nivel de complejidad. Los distintos niveles de un sistema interactúan entre ellos, de modo que no son independientes unos de otros. Si entendemos por sistema un conjunto de elementos, hablamos de “subsistemas” para referirnos a tales componentes; por ejemplo, una familia es un sistema y cada individuo en

ella es un subsistema diferenciado. El suprasistema es el medio externo al sistema, en el que éste se encuentra inmerso; en los sistemas humanos es identificable con la sociedad.

Según Bertalanffy, las organizaciones se componen de subsistemas funcionales (áreas de la organización) y de subsistemas sociales, interrelacionados de forma dinámica. Además, las organizaciones como sistemas abiertos, dependen del medio donde están insertas. Se plantea que las organizaciones se componen por diferentes ámbitos, sistemas con una función específica, cada uno cuenta con sus propias responsabilidades haciendo que todos trabajen relacionados con un fin común.

El territorio y sus organizaciones se convierten entonces en un “actor” y gestor de recursos estratégicos, principalmente el conocimiento. No obstante, no todos los territorios están igualmente preparados para enfrentar el desafío de cooperar mutuamente, ya que suele existir una enorme disparidad territorial donde las capacidades técnicas son desiguales y por ello, se aconseja pensar en la intervención desde cada una de nuestras realidades. Los sistemas sean individuos u organizaciones deben ser analizados como “sistemas abiertos”, que mantienen una dinámica relacional de intercambio de materia-energía-información con el ambiente.

1.2.2 La Teoría de las Relaciones Humanas: Elton Mayo y colaboradores

Nace en los Estados Unidos, hacia la cuarta década del Siglo XX, y fue posible gracias al desarrollo de las ciencias sociales, en especial de la psicología. Fue básicamente un movimiento de reacción y de oposición a la teoría clásica de la administración; en consecuencia, podemos señalar que surgió de la necesidad de contrarrestar la fuerte tendencia a la deshumanización del trabajo que se presentó con la aplicación de métodos rigurosos, científicos y precisos, a los cuales los trabajadores debían someterse forzosamente. Esta teoría postula que el elemento humano es lo más importante en la empresa.

Entre las personas que contribuyeron al nacimiento de esta teoría podemos citar a Elton Mayo, como mayor referente, quien condujo el famoso Experimento de Hawthorne, Mary Parker Follet y Kurt Lewin; quienes fueron los primeros en aplicar el método científico en sus estudios de la gente en el ambiente de trabajo.

Esta teoría tiene entre sus características más relevantes las siguientes:

- Estudia la organización como un grupo de personas
- Hace énfasis en las personas.

- Se inspira en sistemas de psicología.
- Delegación plena de autoridad.
- Autonomía del trabajador.
- Confianza y apertura.
- Énfasis en las relaciones humanas entre los empleados.
- Confianza en las personas.
- Dinámica grupal e interpersonal.

Experimento de Hawthorne:

En 1927 el Consejo Nacional de investigaciones inició su experimento en la fábrica Western Electric Company, situada en el barrio Hawthorne, en Chicago; con la finalidad de determinar la relación entre la intensidad de la iluminación y la eficiencia de los obreros en la producción.

Primera fase

Durante la primera fase del experimento se escogieron dos grupos de obreras que ejecutaban la misma operación, en condiciones idénticas: un grupo de observación trabajó bajo intensidad variable de luz, mientras que el otro grupo de control trabajó bajo intensidad constante de luz.

Segunda fase (Sala de prueba para el montaje de relés)

La segunda fase comenzó en abril de 1927. Para constituir el grupo de observación (o grupo experimental) fueron seleccionadas seis jóvenes de nivel medio, ni novatas, ni expertas: cinco jóvenes montaban los relés, mientras la sexta suministraba las piezas necesarias para mantener un trabajo continuo. La investigación llevada a cabo con el grupo experimental se dividió en doce periodos para observar cuáles eran las condiciones de rendimiento más satisfactorias.

Consiste en trasladar a seis empleados, de los cuarenta mil que trabajaban en la empresa, a un local especial, se les otorgan concesiones especiales como descansos, refrigerios, y jornadas de trabajo más cortas. Esto eleva la productividad y cuando ya tenía 8 meses el experimento, se le pide a Elton Mayo, que se encontraba en la universidad de Harvard realizando estudios de psicología industrial, que colabore en el experimento.

Elton Mayo al llegar quita todas las concesiones otorgadas y para sorpresa de los psicólogos y sociólogos, la productividad sigue constante a pesar de haber quitado las concesiones; al preguntarle a los obreros el porqué de esta reacción, contestaron “que elevaron la productividad no por las concesiones otorgadas si no por el compromiso que

tenían de haber sido elegidos de 40 mil empleados para hacer el estudio”, en consecuencia se sacó en conclusión que se les había persuadido psicológicamente.

Tercera fase (Programa de entrevistas)

Al poco tiempo los investigadores, preocupados por la diferencia de actitudes entre las jóvenes del grupo experimental y las del grupo de control, fueron apartándose del interés inicial de buscar mejores condiciones físicas de trabajo y se dedicaron definitivamente a estudiar las relaciones humanas en el trabajo.

Consistió en entrevistar a 22 mil de los 40 mil empleados por medio de la aplicación de cuestionarios que incluían todo tipo de preguntas, los resultados obtenidos en este experimento fueron:

- El empleado siente gran resentimiento hacia la compañía donde trabaja
- El estado de ánimo de los trabajadores influye en la productividad de la empresa.
- Durante las entrevistas, el empleado tiene descargas emocionales.

Cuarta fase (Sala de observación del montaje de terminales)

Se escogió un grupo experimental- nueve operadores, nueve soldadores y dos inspectores, todos de la sección de montaje de terminales para estaciones telefónicas, el cual pasó a trabajar en una sala especial cuyas condiciones laborales eran idénticas a las del departamento.

Se pretendía demostrar la relación incentivo-productividad, los resultados fueron:

- 1.- La relación incentivo-productividad no es mucha cuando esta se trata del aspecto económico
- 2.- La empresa tiene grupos informales de trabajo que en muchas ocasiones tienen mayor fuerza que los formales
- 3.- La empresa no acepta a la gente que se sale de los lineamientos.

El experimento de Hawthorne, fue suspendido en 1932, por razones externas, pero la influencia de su resultado en la teoría administrativa fue fundamental para cuestionar los principios básicos de la teoría clásica, entonces dominante.

Referentes de la Teoría de las Relaciones Humanas

Elton Mayo

La idea principal de este sociólogo fue la de modificar el modelo mecánico del comportamiento organizacional para sustituirlo por otro que tuviese más en cuenta los sentimientos, actitudes, complejidad motivacional y otros aspectos del ser humano.

Es sobre todo conocido por su investigación que incluye el experimento de Hawthorne, la lógica del sentimiento de los trabajadores y la lógica del coste y la eficiencia de los directivos, que podría conducir a conflictos dentro de las organizaciones; estos puntos de vista hacen referencia a lo siguiente:

- El trabajo es una actividad típicamente grupal. La primera conclusión derivada de la investigación plantea que el nivel de producción está más influenciado por las normas de grupo que por los incentivos salariales y materiales de producción. La actitud del empleado frente a su trabajo y la naturaleza del grupo en el cual participa son factores decisivos en la productividad.

- El obrero no actúa como individuo aislado sino como miembro de un grupo social. Los cambios tecnológicos tienden a romper constantemente los lazos informales de camaradería y amistad dentro del trabajo y a privar al obrero del espíritu social.

- La tarea básica de la administración es formar una élite capaz de comprender y de comunicar, compuestas por jefes democráticos, persuasivos y apreciados por todo el personal. En lugar de intentar que los empleados comprendan la lógica de la administración de la empresa, la nueva elite de administradores debe comprender las limitaciones de esa lógica, y ser capaz de entender la de los trabajadores.

Mayo afirma que “de hecho, ya dejamos atrás el estado de la organización humana en que la comunicación efectiva y la colaboración estaban aseguradas por las rutinas establecidas para relacionarse. Pasamos de una sociedad inmutable a una sociedad adaptable; sin embargo, olvidamos la habilidad social. “Aunque vivimos en la época de mayor tecnología de la historia, mostramos una total incompetencia social”. Se hace necesaria la educación de una élite social capaz de recuperar el sentido de cooperación.

- La persona humana es motivada esencialmente por la necesidad de “estar en compañía”, de “ser reconocida”, de acceder a una comunicación adecuada; la organización eficiente no garantiza por sí sola mayor producción porque es incapaz de elevar la productividad, si no se identifican, localizan y satisfacen debidamente las necesidades psicológicas del trabajador.

Mayo, pone en duda la validez de los métodos democráticos para solucionar los problemas de la sociedad industrial, puesto que ésta induce a la cooperación forzada mediante la intervención estatal. “Los métodos de la democracia, lejos de proporcionar los medios para la solución del problema de la sociedad industrial, demostraron ser completamente inadecuados para esa tarea”.

Puesto que todos los métodos tienden a la eficiencia y no a la cooperación humana, y mucho menos a los objetivos humanos, surge el conflicto social en la sociedad industrial: la incompatibilidad entre los objetivos organizacionales y los objetivos personales de los trabajadores. Ambos objetivos no son muy compatibles, en especial porque la preocupación exclusiva por lograr la eficiencia agobia al trabajador. Según Mayo, el conflicto social debe evitarse a toda costa mediante una administración humanizada que implante un tratamiento preventivo y profiláctico. Las relaciones humanas y la cooperación son la clave para evitar el conflicto social.

Kurt Lewin

Se basa en dos aspectos importantes: la motivación y la frustración.

Considera que el campo de trabajo del individuo abarca también el aspecto psicológico y que este afecta la productividad de la organización. Asimismo, considera que el trabajador tiene reacciones positivas y negativas y que en la mayoría de los casos acepta y atrae las situaciones positivas y rechaza las negativas. Investigó la tensión, estudiando la forma en que esta afecta a las empresas, igual que al logro de sus objetivos.

Mary Parker Follet

Analizó aspectos de coordinación, administración y mando. Criticó a la época científica porque consideraba que no tomaba en cuenta el aspecto psicológico. Además, prestó especial atención a los aspectos conflictivos de las empresas igual que al de las relaciones humanas y la afectación que tienen estas en la organización.

Figura 1.

Cuadro Comparativo Teoría clásica Vs. Teoría de las relaciones humanas.

Teoría Clásica	Teoría de las Relaciones Humanas
Trata la organización como una máquina	Trata la organización como grupos de personas
Hace énfasis en las tareas o en la tecnología	Hace énfasis en las personas
Se inspira en sistemas de ingeniería	Se inspira en sistemas de psicología
Autoridad centralizada	Delegación plena de la autoridad
Líneas claras de autoridad	Autonomía del trabajador
Especialización y competencia técnica	Confianza y apertura
Acentuada división del trabajo	Énfasis en las relaciones humanas
Confianza en reglas y reglamentos	Confianza en las personas
Clara separación entre líneas y staff	Dinámica grupal de interpersonal

Fuente: Recuperado de "Teoría de la Relaciones Humanas" de Aguirre, F.01 de setiembre de 2013. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/teoria-de-relaciones-humanas/>

1.2.3 Teoría del Cambio Organizacional: John Kotter

John Kotter, profesor en la Escuela de Negocios de Harvard y un muy renombrado experto en cambios. A través de su libro publicado en 1995 “Liderando el cambio” (“Leading Change”), Kotter presenta su proceso de 8 pasos hacia al cambio organizacional exitoso.

Según Kotter dice que “El corazón del cambio está en las emociones. El flujo ver + sentir = cambio, es más poderoso que análisis + pensamiento = cambio”

La tesis que subyace esta teoría dice que es necesario llegar a lo profundo de los sentimientos de la gente para que sean proactivos al cambio. Los líderes del cambio no deben apelar a la lógica racional de los colaboradores sino a los ojos y al corazón. El entorno económico actual es turbulento e inestable a diferencia de otras épocas donde era importante mantener la estabilidad. A pesar de esto, la gente se resiste al cambio en particular porque no han tenido experiencias exitosas de cambio.

Estos son los 8 pasos que todo proceso de cambio debería seguir según John Kotter.

1) Aumentar la sensación de urgencia; es decir, buscamos que el cambio es necesario y urgente sin llegar a crear estrés en las personas implicadas, pero esto va a implicar que se produzca un cambio en la mentalidad de las personas y comiencen a hablar sobre el cambio y la mejora que va a suponer

¿Cómo podemos potenciar que esto avance?

- Crear un análisis DAFO (Debilidades, Amenazas Fortalezas y Oportunidades) en base al cambio, analizar posibles amenazas hacia la imposibilidad del cambio y plantear escenarios de éxito.
- Estudiar Oportunidad donde se puedan dar conversaciones acerca del cambio que se va a producir con un hilo conductor fuerte y positivo.
- Solicitar el apoyo de líderes de opinión u otras personalidades que aporten una concienciación sobre la implantación de cambios con éxito.

Según Kotter si conseguimos alcanzar con éxito al 75% del personal y hacerles creer en el cambio y sus posibilidades de mejora habremos conseguido alcanzar un ítem vital en nuestro camino.

2) Formar a un equipo guía para crear el cambio, no sólo de top managers: Las ideas deben provenir de todos los niveles de la empresa.

Aquí debemos afianzar la creencia del cambio a personas que sean clave, como si de un estratega se tratase, debemos fijar objetivos que sean un pilar en la organización e ir hacia ellos. Esto va a suponer que se forme una fuerte coalición entre personas con capacidad para

determinar el hacer o no el cambio y favorecer la palanca a la mejora. Hablaríamos de un liderazgo de cambio.

¿Cómo realizar esto?

- Localizar a los líderes de la organización, personas con capacidad de influir.
- Buscar un compromiso total con la idea del cambio.
- Nunca pierda la orientación participativa del cambio, siempre grupal.
- Crear una consistencia fuerte de cambio, si algún punto puede ser más débil podemos fortalecerlo con personas de otras áreas.

3) Tener la visión correcta: Desarrolle una visión motivadora para que todos trabajen en pos de esa visión.

Podemos encontrarnos en un ambiente que necesite el cambio y haya una aportación inmensa de soluciones, causas, necesidades, pero lo importante de todo esto es crear una cohesión entre todas las partes. Es decir, tratar de asociar todas estas ideas que se encuentran en nuestro alrededor para dar coherencia al hecho de la necesidad del cambio y hacia donde se encamina la organización. Si una persona en concreto no tiene clara esta visión de cambio, se encuentra en su zona de confort, debemos explicarle por qué le vamos a pedir que cambie cierta operativa, para ello le vamos a hacer partícipe de mediante una encuesta de concienciación de porque es necesario realizar esta nueva operativa.

¿Cómo enfocamos esta decisión?

- Descubrir cuáles son los valores principales de nuestro cambio.
- Dar una visión de cómo nuestra empresa podría presentarse en un futuro a medio plazo con las ideas introducidas.
- Buscar una cohesión fuerte de ideas frente la posibilidad de resistencia o presumibles interrogantes.

4) Comunicar para fidelizar: Lo que vayamos a hacer con nuestra visión va a determinar si nuestra misión va a tener éxito. Por ello debemos establecer una estrategia de comunicación fuerte, no debemos acosar, pero si seducir, no obstante, buscamos el hecho de transmitir una idea que va a triunfar sus beneficios superan los gastos y con un mensaje directo, fresco y frecuente crearemos que la gente alcance ese grado de concienciación que buscamos. Buscamos una política de impacto y concienciación. Por ello hacemos especial hincapié en la idea de crear un mensaje innovador y fresco que resulte atractivo.

¿Cómo alcanzar estas metas?

- Mantener un dialogo constante de nuestra visión de cambio. Conseguiremos que no se apague la llama del cambio, sino que aumente.

- No debemos tener miedo de posibles preguntas incómodas a la hora de encontrar oposición, debemos tener respuestas claras y honestas. Que el encuestador que plenamente satisfecho con la respuesta y confíe en la idea del cambio.

5) Remover barreras para empoderar la acción: Ya hemos generado una estructura importante de gestión del cambio, la maquinaria se ha puesto en movimiento y la gente está creyendo en las ideas de las cuales ellos han sido partícipes; sin dejar de lado la idea principal con la que se originó el proyecto. Es necesario hacer frente a los obstáculos para el cambio como pueden ser actitudes cínicas, procedimientos vetustos o falta de recursos.

¿Cómo hacer esto?

- Analizar la nueva estructura del cambio que se ha creado, nos basamos en el hecho de que se han creado nuevas personas que creen en el cambio. Estas personas serán más cercanas a otras que aún se muestran reacias al cambio. Apoyémonos en ellas.
- Recompensar a la gente que trabaja para el cambio. Y formular soluciones para eliminar barreras tanto humanas como físicas.

6) Estipular objetivos de corto plazo: No existe mayor motivación que ver culminar los objetivos con éxito. Es clave dar a conocer nuestros logros y mostrar el color de la victoria, los resultados han de ser tangibles y transparentes. De esta manera evitaremos que las personas más negativas o con un pensamiento de rechazo al cambio vean como esto cobra sentido y el cambio es beneficioso. Evitaremos críticas y aumentamos un ambiente participativo y motivador.

¿Cómo podemos llegar a esto?

- Encaminar un proyecto hacia el éxito, por eso debemos trabajar con proyectos que nos lo aseguren.
- Analizar el proyecto mediante un DAFO para conocer si va a ser beneficioso y que obstáculos nos vamos a poder encontrar.
- Comenzar el proyecto sin la necesidad de las personas que sepamos se van a oponer el cambio. Además, en todo momento recompensar a las personas implicadas.

7) Seguir construyendo sobre el cambio: Aquí Kotter establece que el cambio debe ser algo consistente y perdurable, afirma que los proyectos de cambio fallan porque se “canta” victoria demasiado pronto. Un cambio debe llegar a las raíces de la organización que cale hondo. Una victoria temprana solo implica que las cosas se están realizando debidamente y que vamos por el buen camino. No debemos perder de vista el objetivo máximo del proceso de cambio.

¿Cómo avanzar?

- Debemos analizar cómo hemos conseguido las pequeñas victorias, y su porqué.
- Marcarse más hitos que puedan dar un sabor dulce al éxito del proyecto.
- Mejoremos continuamente, hablemos de KAIZEN.
- Mantenga ideas innovadoras y frescas sumando más adeptos.

8) Institucionalizar los nuevos comportamientos de la compañía, actitudes y procesos: El cambio va de la mano de un cambio cultural que ocurre sólo cuando la gente se abre a nuevos valores y modifica sus costumbres.

Para dar sentido a la filosofía de cambio debemos perseverar y crear una estructura permanente de cambio y favorecer otros, apoyando y dando nuestro punto de vista y participando activamente si ello lo requiere. En definitiva, podemos iniciar y apoyar una cultura corporativa de cambio. Que el grupo de personas que crea en el cambio aumente y sume ideas.

¿Cómo conseguirlo?

- Hablar de los avances de los proyectos y continuar buscando nuevos retos.
- Reconocer públicamente los miembros del núcleo del cambio.
- Mantener la llama del cambio mediante nuevos líderes, sustituir a los que se marchan y mantener un fuerte enfoque de liderazgo de cambio.

Figura 2.

Los 8 pasos del cambio efectivo organizacional de John Kotter



Fuente: Recuperado de "Gestionar fácil" de Polo, 2014. Recuperado de <https://www.gestionar-facil.com/john-kotter/>

El Método Kotter, establece pilares de continuidad de cambio fomentado mediante el liderazgo y creencia en la mejora continua. Establece, además una red fuerte de gestión del cambio, no solo se nutre de los líderes, sino que esto se amplía a cualquier componente de la organización, nunca debemos dejar a nadie de lado ya que todos cuentan y aportan su grano de arena.

Debemos concienciar a la oposición de que la realidad del cambio esté presente y se realiza para mejorar nuestra operatividad, supone un beneficio común.

1.3 Conceptos Básicos:

1.3.1 USUARIO

Persona natural o jurídica que cuenta con un derecho de uso de agua otorgado por la autoridad Nacional del Agua, así como los titulares de certificados nominativos que se derivan de una licencia de uso de agua, quienes se encuentran inscritos en el Registro Administrativo de Derechos de Uso de Agua.

La ley N° 30157, Ley de las Organizaciones de Usuarios, en su art. 3 señala que los usuarios de agua se organizan en Juntas de Usuarios, Comisiones de Usuarios y Comités de Usuarios

1.3.2 ORGANIZACIONES DE USUARIOS DE AGUA

La Ley N° 30157, Ley de las Organizaciones de Usuarios en su art. 2, señala que las organizaciones de usuarios de agua son organizaciones estables de personas naturales y jurídicas que canalizan la participación de sus miembros en la gestión multisectorial y uso sostenible de los recursos hídricos. Así mismo, en el marco de la Ley 29338, Ley de Recursos Hídricos, en el art. 27- Naturaleza y finalidad de las Organizaciones de Usuarios, señala que las organizaciones de usuarios son asociaciones civiles que tienen por finalidad la participación organizada de los usuarios en la gestión multisectorial y uso sostenible de los recursos hídricos.

El Estado garantiza la autonomía de las organizaciones de usuarios de agua y la elección democrática de sus directivos, con arreglo al Reglamento.

Las organizaciones de usuarios de agua no persiguen fines de lucro y su actividad en la gestión de infraestructura hidráulica y de los recursos hídricos, es de interés público.

1.3.3 COMITÉ DE USUARIOS

La ley N° 30157, Ley de las Organizaciones de Usuarios en el Art. 3, define a los Comités de Usuarios señalando que estos son el nivel básico de organización y se integran a las Comisiones de Usuarios. Las Comisiones de Usuarios forman parte de las Juntas de Usuarios.

Asimismo, el Decreto Supremo que aprueba el Reglamento de la Ley N° 30157, Ley de las Organizaciones de Usuarios de Agua, con fecha 03 de abril 2015, ratifica que el Comité de Usuarios constituye el nivel básico de las organizaciones de usuarios de agua, además señala que se conforman por usuarios de agua organizados sobre la base de pequeños sistemas hidráulicos, estructuras de conducción o distribución.

Respecto a su funcionalidad según la R.J. N° 159-2016-ANA, mediante la cual se establecen Disposiciones complementarias para el desarrollo del proceso electoral, periodo

2017-2020 de las Organizaciones de Usuarios de Agua, señala que los Comités de Usuarios eligen a sus directivos mediante procesos democráticos que ellos establecen. Para su reconocimiento por el administrador Local del Agua remitirán copia legalizada por notario o juez de paz del acta final del acto electoral. En tanto, la Ley N° 29338 “Ley de Recursos Hídricos”, señala que su estructura y funciones son determinadas en el Reglamento.

1.3.4 GESTIÓN

Según Cáceres, R. y Suyo (2015). Es la capacidad de tomar decisiones oportunas y racionalmente asociadas a la capacidad de administrar las decisiones, de tal manera, que se efectivicen y logren los resultados previstos de manera eficaz y eficiente; eficaz en cuanto se logran los objetivos y eficiente en cuanto los logros se consiguen con el mínimo de recursos: dinero, personal y tiempo.

1.3.5 COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

La comunicación es el resultado de la sociabilidad y de la socialización de los seres humanos, que les permite mantener el funcionamiento de sus comunidades. En el acto comunicativo entre dos, llámese, interlocutores, actores o agentes (el emisor y el destinatario), podemos señalar que las habilidades comunicativas son determinantes para la producción - comprensión y la realimentación, en la que el mensaje se presenta como una unidad portadora de información.

La comunicación es vital en el mundo en que nos movemos. Es lo que nos permite conocernos mutuamente, mostrarnos y demostrarnos de maneras tan diferentes sin perder autenticidad. Desde esta perspectiva, podemos comprender la comunicación como un proceso permanente de transmisión y recepción de valores, actitudes, acciones e ideas, nos permite crecer y desarrollarnos como grupos y organizaciones que tienen la firme convicción de superar las adversidades y de alcanzar más dignidad en favor de la vida. Para ello, resulta necesario contar con algunos instrumentos que posibiliten la viabilidad de nuestras propuestas, organicen nuestras proyecciones y potencien nuestras capacidades para lograr mayor efectividad e impacto desde nuestras acciones. Se trata de fortalecer el desarrollo de políticas de comunicaciones en las organizaciones, y también de elaborarlas y poder ejecutarlas.

La comunicación organizacional en un grupo u organización es parte del fortalecimiento y desarrollo institucional y se concreta principalmente en las acciones comunicativas que parten de los vínculos y articulaciones en y de la organización y se proyectan potenciando la práctica y visibilidad de la institución y su tarea. El comprender a

la comunicación como un proceso transversal a la organización hace posible incluirla en una política institucional y no limitarla a algo meramente instrumental.

La cultura de la organización tiene formas definidas de pensamiento, sentimiento y reacción que guían la toma de decisiones, la manera que se realizan las actividades y especialmente la comunicación. En un segundo momento, una vez establecidos y puestos en práctica los criterios para la comunicación de la organización, es posible abordar la aplicación de las metodologías y de decidir sobre la utilización de los medios de comunicación adecuados.

1.3.6 ESPACIOS DE DIÁLOGO

Para Rayo, A (2013). Los espacios de diálogo constituyen un proceso de comunicación y cooperación entre diferentes actores relevantes para un tema, que deben colaborar para el desarrollo mutuo y del propio sistema relacional al que pertenecen (identificar soluciones e implementar acciones).

A través del diálogo se reúnen capacidades, recursos, ideas y perspectivas de los diversos actores, lo que facilita la búsqueda de soluciones que individualmente no serían pensadas ni alcanzables.

Los resultados que se pueden esperar son:

- En primera instancia, un espacio de diálogo debe ofrecer la oportunidad de conversar en torno a un objetivo bien definido para lograr identificar e implementar soluciones que no son realizables de manera individual. Los espacios de diálogo ofrecen una plataforma de colaboración para el intercambio de ideas y la implementación fluida de cursos de acción.
- También se pueden llegar a considerar como un espacio de consulta o sugerencias de políticas públicas. En sí mismo, el espacio puede incluso tener algún carácter de representación, dependiendo de su índole.
- Aunque los espacios de diálogo son un medio para identificar soluciones e implementarlas, en muchos casos, cuando se vuelven permanentes son un resultado en sí mismos, ya que se convierten en un espacio de consulta permanente y demuestran su sostenibilidad.

1.3.7 PARTICIPACIÓN

Para Ramírez (1993). La participación ciudadana, en su significado más general, alude a la acción y efecto de tomar parte en algo, a tener una parte en una cosa o tocarle algo de ella. Las dos primeras acepciones de participación definen a ésta como un estado o situación y enuncian la pertenencia a un grupo o una asociación. La segunda acepción entiende por

participación a la acción y el compromiso, y se refiere a la actividad social que ejercen los individuos en un grupo del que forman parte; supone además la coincidencia de finalidades operativas del grupo, el sentimiento de responsabilidad personal y una serie de obligaciones creadas por el deber o por vínculos de amistad.

1.3.8 PLANIFICACIÓN

Según Quintero, J. (2009). La planificación es necesaria para casi todos los aspectos de la vida y la conducta humana y para la mayoría de las actividades comerciales, es ella la que establece las bases para definir las metas correctas y después elegir los medios necesarios para alcanzarlas, es además un instrumento para afrontar la inseguridad, por cuanto, en ocasiones suceden imprevistos que por la vía de la planificación se pueden cubrir, en alguna proporción.

1.3.9 TRABAJO EN EQUIPO

Para Aguilar, J. (2010). Conjunto de personas que se reúnen más o menos frecuentemente para lograr fines comunes, que interactúan constantemente y que han aceptado una serie de normas, de principios y de roles de comportamiento social.

1.3.10 LÍDERAZGO

Según Fuster, F. (2007). El concepto de líder proviene del término inglés leader, que significa guía. Según el Diccionario de la Real Academia de la Lengua española el líder es la persona a la que un grupo sigue reconociéndola como jefe u orientador(a); es la persona que, a través de su conducta o comportamiento, pretende dirigir la conducta de otras personas.

El líder auténtico crea las estrategias y determina la dirección en la que debe avanzar la empresa, consiguiendo a la vez que sus subordinados lo sigan por estar convencidos de la validez de sus ideas.

El liderazgo, en consecuencia, no es más que la actividad o el proceso de influenciar a la gente para que se empeñe voluntariamente en el logro de los objetivos del grupo, para lo cual es necesario concebir una visión de lo que debe ser la organización y generar las estrategias necesarias para llevarla a cabo, mediante una coalición cooperativa de recursos humanos altamente motivados y comprometidos para convertir esa visión en realidad. El liderazgo y la administración (la "dirección") son dos sistemas de acción complementarios, cada uno tiene su propia función y actividades características y ambos son necesarios para el éxito en un entorno empresarial y de negocios cada vez más complejo, competitivo y fluctuante, por lo que el verdadero reto para la organización consiste en combinar un fuerte liderazgo con una eficaz dirección, utilizando ambos aspectos de forma equilibrada.

CAPITULO II

MÉTODOS Y MATERIALES

Los métodos y materiales se describen con la finalidad de explicar cómo se efectuó el estudio en el Comité de Usuarios San Nicolás de la Comisión de Usuarios de la Provincia y Distrito Lambayeque.

2.1 Línea de investigación:

Esta responde a las Ciencias Sociales, Ciencias de la Comunicación, Comunicación Organizacional.

2.2 Tipo de investigación:

Mixta (cuantitativo - cualitativo)

De acuerdo a Hernández, Fernández & Baptista (2014), nos dice que la metodología mixta es la combinación del enfoque cuantitativo y cualitativo en una misma investigación, esto implica la recolección y combinación del análisis de los datos cuantitativos y cualitativos para responder al problema de investigación, la cual permite una perspectiva más amplia y profunda, una mayor teorización y mejor exploración de los datos.

El estudio de investigación tuvo como objeto de estudio describir y analizar la realidad social en la temática de la gestión realizada por los directivos del Comité de Usuario San Nicolás; organizado dentro de la estructura de la Comisión de Usuarios de Agua Lambayeque.

Descriptiva

La presente investigación es descriptiva ya que, según Hernández, Fernández & Baptista (2014) busca especificar propiedades y características importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población.

Asimismo, de acuerdo a la técnica de contrastación, esta investigación es descriptiva ya que pretende a través de la encuesta y entrevista recoger datos que permitan describir, analizar e interpretar el fenómeno estudiado.

Propositiva

La presente investigación es de tipo propositiva, porque plantea una propuesta estratégica para incrementar la participación de los miembros del Comité de Usuarios San Nicolás a través de la Unidad de Capacitación y Comunicación (UCC) de la Comisión de Usuarios Lambayeque.

2.3 Diseño de Investigación:

No experimental:

El tipo de investigación utilizada es no experimental porque se analizaron las variables de estudio de acuerdo a la información recogida a través de la observación del fenómeno tal y como se dan en su contexto natural, sin manipularlas deliberadamente. En este tipo de investigación no hay condiciones, ni estímulos a los cuales se expongan los sujetos del estudio y los sujetos son observados en su ambiente natural.

El diseño de esta investigación, de acuerdo al objeto de estudio se esquematiza de la siguiente forma:

Figura 3
Diseño de la investigación

	t ₁	t ₂
M ₁	O ₁	O ₁
M ₂	O ₂	

Fuente: Elaboración propia

En donde:

M = Muestra

O = Observación

t = Tiempo

1,2 = Diferentes

2.4 Operacionalización de Variables:

Variable Independiente: Espacios de participación y diálogo

Conjunto de circunstancias, que condicionan el estado de una organización y definen los factores de implicancia que determinan el proceso de interrelación y participación activa.

Figura 4*Operacionalización de variables*

	DIMENSIÓN	DEFINICIÓN	INDICADORES
1	Escenarios	Instancias de encuentro y coordinación a través de los cuales se promueve la participación e involucramiento social.	Concertación Metas
2	Interlocutor	Persona que participa y toma interés en los asuntos que son objeto de debate dentro de un acto de comunicación	Habilidades comunicativas Comunicación exitosa
3	Proceso de comunicación	Actividad social a través del cual se transmite y recibe información para el logro de un propósito.	Canales de distribución de información Efectividad del mensaje
4	Asertividad	Habilidad personal que nos permite expresar nuestros pensamientos y defender nuestros intereses respetando a los demás.	Identidad Participación activa
5	Resolución de conflictos	Proceso mediante el cual se busca frenar comportamientos negativos para la búsqueda de acuerdos satisfaciendo así los intereses y necesidades de ambas partes.	Discurso Escucha activa
6	Motivación	La motivación está constituida por todos los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo.	Estímulo Desarrollo colectivo
7	Empoderamiento	Ejercicio de capacidades y habilidades para generar cambios significativos en su desarrollo y el de su comunidad	Toma de decisiones Voluntad al cambio
8	Tratamiento de la información	Proceso sistemático de la información para su fácil acceso y entendimiento.	Acceso a la información Eficacia
9	Discurso	Elaboración de un mensaje direccionado a un propósito en específico	Marco de referencia (aspectos sociales) Mensaje
10	Resultados	Son los productos medibles que se quieren alcanzar con determinada acción.	Logros organizacionales Líneas de acción

Fuente: Elaboración Propia

Variable Dependiente: Gestión del Comité de Usuarios San Nicolás

Gestionar cambios basados en recursos estratégicos y la promoción de buenas prácticas directivas conducentes a la consecución de resultados que determinen el éxito de la organización.

Figura 5

Operacionalización de variables

	DIMENSIÓN	DEFINICIÓN	INDICADOR
11	Clima organizacional	Dinámica en la que se desenvuelve un grupo social.	Confianza Integración
12	Organización	Estructura delimitada por determinada posición jerárquica y basada en un reglamento funcional.	Dirección Compromiso
13	Planeamiento Dirigencial	Dimensión gerencial que involucra la implementación de planes de actuación para obtener resultados positivos	Desarrollo Organizacional Innovación
14	Trabajo en Equipo	Participación de los actores involucrados a partir del establecimiento de roles.	Roles Fortalecimiento organizacional
15	Herramientas de gestión	Documentos que describen la naturaleza y estructura de la organización, racionalizan los procedimientos y niveles de decisión	Plan de trabajo Dinámica Organizacional
16	Liderazgo	Empoderamiento que se asume de acuerdo a la dirección de logros.	Credibilidad
17	Políticas gerenciales	Herramientas operativas que procuran cambios efectivos en el desarrollo de la organización a través de la implementación de estrategias	Comunicación horizontal Representatividad
18	Cultura organizacional	Valores y normas compartidos que determinan el carácter de interacción dentro del grupo y con las relaciones externas a la organización.	Autonomía Interacción
19	Aprendizaje Continuo	Proporciona a la empresa conjuntos de habilidades nuevas y actualizadas, que le permiten adaptarse al entorno cuando va encontrando cambios.	Gestión del Conocimiento Adaptabilidad
20	Entorno	Recoge todos los factores, instituciones o magnitudes, que sin pertenecer a la organización, influyen en su comportamiento, valor y sus resultados.	Dinámica organizacional Influencia

Fuente: Elaboración Propia

2.5 Técnicas e instrumentos de recolección de datos:

Como técnicas para la recolección de datos se utilizó la encuesta dirigida a los usuarios de los 8 Comités de Canal que conforman en Comité de Usuarios San Nicolás; cabe señalar que, con la finalidad de analizar la existencia de una variabilidad o ratificación de los datos obtenidos en un primer momento, la encuesta se aplicó en dos tiempos. Esta técnica permitió el recojo de datos cuantitativos necesarios para describir, analizar e interpretar el fenómeno estudiado.

Su instrumento fue el cuestionario y estuvo diseñado por un total de 30 preguntas correspondientes a las variables a medir. El período de aplicación fue en dos tiempos, la primera aplicación se realizó del 19 hasta el 26 de agosto de 2017, aproximadamente seis meses después se ejecutó la segunda aplicación; debido a condiciones externas a la investigación (aniversario, actividades agrícolas según siembra y cosecha, fiestas navideñas, ubicación).

Otra de las técnicas usadas fue la entrevista dirigida a los directivos de los 08 Comités de Canal, lo que permitió realizar un análisis cualitativo y así tener una aproximación más certera a la comprensión y análisis del fenómeno estudiado y además contribuir en el diseño de la propuesta comunicacional.

Para ello se elaboró una guía de entrevista basada en cuatro unidades temáticas: Contexto comunicacional en la organización, condiciones psicosociales para el desempeño en el ámbito interno, proceso de gestión interna para el trabajo directivo y facultades formativas para el éxito organizacional. El período de aplicación fue en paralelo a la primera aplicación de la encuesta del 19 hasta el 26 de agosto de 2017.

2.6 Validación de Instrumentos

Para la validez de los instrumentos de investigación se hizo a través de juicio de expertos, la Licenciada en Sociología Socorro del Pilar Elorreaga Elera, Jefa del Área de Capacitación y Comunicación de la Junta de Usuarios Chancay –Lambayeque; y el Licenciado en Ciencias de la Comunicación, José Eduardo Torres Fernández, especialista en Comunicación y Cultura del Agua del Consejo de Recursos Hídricos de la Cuenca Chancay-Lambayeque.

2.7 Población y Muestra:

Población

Según base de datos en la Comisión de Usuarios Lambayeque, esta organización cuenta con 1,853 usuarios de agua de riego asociados y algunos inscritos, los cuales se organizan en 04 Comités de Usuarios: San Nicolás, San José, San José Alto y San Rumualdo; los mismos que a su vez están conformados por Comités de Canal.

Muestra

Para determinar la muestra se utilizó el tipo de muestreo no probabilístico en la que mediante azar se eligió como unidad de estudio al Comité de Usuarios San Nicolás integrada por 575 usuarios distribuidos en 08 Comités de Canal: San Nicolás La Gallinacera, Bodegones San Nicolás, Limón, Las Curvas, Las Mercedes, Chirimoyo, Santiago, Tina I y II, representados por tres directivos (presidente, secretario, vocal) respectivamente.

Con la intención de tomar mediciones más adecuadas o complementarias, para la presente investigación se estableció trabajar con dos muestras; la M_1 conformada por 136 usuarios, porción representativa y adecuada extraída del total de la población de usuarios que pertenecen al Comité; y la M_2 conformada por 24 directivos correspondiente a la totalidad de directivos de los Comités de Canal.

Para ambos casos las características propias (tiempo de asociatividad, intereses, distribución geográfica del sector, nivel socio-cultural, grado de participación, etc), describen su homogeneidad para participar en similares dinámicas.

2.8 Análisis de datos:

Los datos obtenidos de la guía de encuesta fueron procesados en el programa Excel y se elaboraron cuadros estadísticos los cuales fueron analizados e interpretados.

En cuanto a los datos obtenidos de la guía de entrevista se codificaron bajo la posición crítica del investigador, comparando lo teórico con la información obtenida en el campo de estudio.

III. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

De acuerdo al orden de aplicación de los instrumentos primero presentamos los resultados de la encuesta aplicada a los usuarios en el primer momento, luego los resultados obtenidos a través de la entrevista y finalmente la encuesta aplicada en un segundo momento; finalmente realizaremos la discusión de los resultados obtenidos tanto en la encuesta y en la entrevista, según correspondan.

3.1 ENCUESTA (Primera aplicación)

Escenarios para la concertación propiciados por la actual Gestión

Fuente: Elaboración propia.

Del total de encuestados el 12.5% afirmó que los diferentes escenarios propiciados por la actual gestión definitivamente son apropiados para la concertación, en tanto el 33.75% de los usuarios opinaron que probablemente si sean apropiados; sin embargo un 34% indicó no estar seguro.

Tabla 2:

Nivel de importancia de la concertación para establecer metas

	Canal San Nicolás La Gallinacera				Sub Total 1		Canal Bodegones San Nicolás				Sub Total 2		Canal Limón				Sub Total 3		Canal Las Curvas				Sub Total 4		Canal Las Mercedes				Sub Total 5		Canal Tina I y II				Sub Total 6		Canal Santiago				Sub Total 7		Canal Chirimoyo				Sub Total 8		TOTALES			
	< 50		> 50				< 50		> 50				< 50		> 50				< 50		> 50				< 50		> 50				< 50		> 50				< 50		> 50													
	f	%	f	%	f	%	F	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%				
a) Muy importante	8	40	11	55	19	95	10	50	10	50	20	100	9	45	10	50	19	95	5	25	14	70	19	95	4	20	16	80	20	100	8	40	11	55	19	95	5	25	15	75	20	100	3	15	16	80	19	95	155	97		
b) Poco importante	0	0	1	5	1	5	0	0	0	0	0	0	0	0	1	5	1	5	1	5	0	0	1	5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
c) Nada importante	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
Sub Total	8	40	12	60	20	100	10	50	10	50	20	100	9	45	11	55	20	100	6	30	14	70	20	100	4	20	16	80	20	100	8	40	12	60	20	100	5	25	15	75	20	100	4	20	16	80	20	100	160	100		

Fuente: Elaboración Propia.

Interpretación:

Del total de encuestados, el 97% afirma que la concertación en las asambleas es muy importante al momento de fijar metas, en tanto el 3% la considera poco importante.

Habilidades comunicativas eficientes para una comunicación exitosa

Fuente: Elaboración Propia.

Del total de encuestados, el 85% afirmaron que las habilidades comunicativas en la gestión dirigen- cial son necesarias para una comunicación exitosa y el 15% restante lo consideró probable.

Tabla 4:

Uso adecuado de canales de distribución de información

	Canal San Nicolás La Gallinacera				Sub Total 1		Canal Bodegones San Nicolás				Sub Total 2		Canal Limón				Sub Total 3		Canal Las Curvas				Sub Total 4		Canal Las Mercedes				Sub Total 5		Canal Tina I y II				Sub Total 6		Canal Santiago				Sub Total 7		Canal Chirimoyo				Sub Total 8		TOTALES			
	< 50		> 50				< 50		> 50				< 50		> 50				< 50		> 50				< 50		> 50				< 50		> 50				< 50		> 50													
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%						
a) Siempre	0	0	0	0	0	0	1	5	2	10	3	15	0	0	0	0	0	0	2	10	3	15	5	25	0	0	2	10	2	10	0	0	6	30	6	30	1	5	6	30	7	35	0	0	8	40	8	40	31	19.4		
b) Casi siempre	1	5	3	15	4	20	4	20	3	15	7	35	4	20	2	10	6	30	3	15	3	15	6	30	3	15	5	25	8	40	7	35	4	20	11	55	3	15	7	35	10	50	3	15	6	30	9	45	61	38.1		
c) Algunas veces	7	35	9	45	16	80	5	25	5	25	10	50	2	10	8	40	10	50	1	5	8	40	9	45	1	5	9	45	10	50	1	5	2	10	3	15	1	5	2	10	3	15	1	5	2	10	3	15	64	40		
d) Muy pocas veces	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	15	1	5	4	20	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	2.5					
e) Nunca	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0					
Sub Total	8	40	12	60	20	100	10	50	10	50	20	100	9	45	11	55	20	100	6	30	14	70	20	100	4	20	16	80	20	100	8	40	12	60	20	100	5	25	15	75	20	100	4	20	16	80	20	100	160	100		

Fuente: Elaboración Propia.

Interpretación:

Del total de encuestados, el 19.4% afirma que los canales de distribución de información usados en el Comité de Usuarios siempre son los adecuados, asimismo el 38.1% considera que casi siempre lo son, en tanto el 40% señala que algunas veces son adecuados y el 2.5% considera que muy pocas veces lo son.

Tabla 5:

Estrategias necesarias para la efectividad de mensajes transmitidos.

	Canal San Nicolás La Gallinacera				Sub Total 1		Canal Bodegones San Nicolás				Sub Total 2		Canal Limón				Sub Total 3		Canal Las Curvas				Sub Total 4		Canal Las Mercedes				Sub Total 5		Canal Tina I y II				Sub Total 6		Canal Santiago				Sub Total 7		Canal Chirimoyo				Sub Total 8		TOTALES			
	< 50		> 50				< 50		> 50				< 50		> 50				< 50		> 50				< 50		> 50				< 50		> 50				< 50		> 50													
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%				
a) Claridad	7	35	10	50	17	85	3	15	4	20	7	35	9	45	7	35	16	80	5	25	8	40	13	65	2	10	10	50	12	60	7	35	6	30	13	65	5	25	8	40	13	65	3	13	8	40	11	55	102	63.75		
b) Brevedad	1	5	2	10	3	15	2	10	3	15	5	25	0	0	4	20	4	20	1	5	3	15	4	20	0	0	5	25	5	25	1	5	4	20	5	25	0	0	5	25	5	25	1	7	6	30	7	35	38	23.75		
c) Lenguaje Coloquial	0	0	0	0	0	0	0	0	3	15	3	15	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	10	2	10	0	0	2	10	2	10	7	4.38		
d) Deben tener propósito	0	0	0	0	0	0	5	25	0	0	5	25	0	0	0	0	0	0	0	0	3	15	3	15	2	10	1	5	3	15	0	0	2	10	2	10	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	13	8.13			
Sub Total	8	40	12	60	20	100	10	50	10	50	20	100	9	45	11	55	20	100	6	30	14	70	20	100	4	20	16	80	20	100	8	40	12	60	20	100	5	25	15	75	20	100	4	20	16	80	20	100	160	100		

Fuente: Elaboración Propia.

Interpretación:

Del total de encuestados, el 63.75% considera la claridad como una estrategia necesaria para lograr la efectividad de los mensajes transmitidos, el 23.75% la brevedad; el 4.38% el lenguaje coloquial; y el 8.13% considera que debe tener un propósito.

Asertividad del usuario para fortalecer su identidad y participar activamente.

Fuente: Elaboración Propia.

Del total de encuestados, el 10% es muy asertivo en fortalecer su identidad como usuario/directivo lo que les permite tener una participación activa, el 34% es asertivo; en tanto el 56% es poco asertivo.

Tabla 7:

El discurso como elemento indispensable para persuadir y resolver conflictos

	Canal San Nicolás La Gallinacera				Sub Total 1		Canal Bodegones San Nicolás				Sub Total 2		Canal Limón				Sub Total 3		Canal Las Curvas				Sub Total 4		Canal Las Mercedes				Sub Total 5		Canal Tina I y II				Sub Total 6		Canal Santiago				Sub Total 7		Canal Chirimoyo				Sub Total 8		TOTAL	
	< 50		> 50				< 50		> 50				< 50		> 50				< 50		> 50				< 50		> 50				< 50		> 50				< 50		> 50											
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%						
a) Definitivamente si	7	35	9	45	16	80	9	45	8	40	17	85	7	35	9	45	16	80	6	30	11	55	17	85	3	15	15	75	18	90	8	40	9	45	17	85	4	20	12	60	16	80	4	20	14	70	18	90	135	84,3
b) Probablemente si	1	5	3	15	4	20	1	5	2	10	3	15	2	10	2	10	4	20	0	0	3	15	3	15	1	5	1	5	2	10	0	0	3	15	3	15	1	5	3	15	4	20	0	0	2	10	2	10	25	15,6
c) No estoy seguro	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			
d)Probablemente no	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			
e) Definitivamente no	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			
Sub Total	8	40	12	60	20	100	10	50	10	50	20	100	9	45	11	55	20	100	6	30	14	70	20	100	4	20	16	80	20	100	8	40	12	60	20	100	5	25	15	75	20	100	4	20	16	80	20	100	160	100

Fuente: Elaboración Propia.

Interpretación:

Del total de encuestados, el 84.38% considera que el discurso empleado para persuadir o convencer, definitivamente si es un elemento indispensable en la resolución de conflictos; el 15.63% considera que probablemente si es indispensable.

Tabla 8:

Elementos importantes para la resolución de conflictos.

	Canal San Nicolás La Gallinacera				Sub Total 1		Canal Bodegones San Nicolás				Sub Total 2		Canal Limón				Sub Total 3		Canal Las Curvas				Sub Total 4		Canal Las Mercedes				Sub Total 5		Canal Tina I y II				Sub Total 6		Canal Santiago				Sub Total 7		Canal Chirimoyo				Sub Total 8		TOTALES	
	< 50		> 50				< 50		> 50				< 50		> 50				< 50		> 50				< 50		> 50				< 50		> 50				< 50		> 50				< 50		> 50					
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%						
a) Empatía	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0						
b) Tolerancia	1	5	3	15	4	20	1	5	1	5	2	10	0	0	2	10	2	10	0	0	2	10	2	10	0	0	5	25	5	25	0	0	2	10	2	10	1	5	3	15	4	20	0	0	2	10	2	10	23	14,38
c) Respeto	7	35	9	45	16	80	9	45	8	40	17	85	7	35	7	35	14	70	4	20	10	50	14	70	4	20	10	50	14	70	8	40	9	45	17	85	4	20	10	50	14	70	4	20	11	55	15	75	121	75,63
d) Imparcialidad	0	0	0	0	0	0	0	0	1	5	1	5	2	10	2	10	4	20	2	10	2	10	4	20	0	0	1	5	1	5	0	0	1	5	1	5	0	0	2	10	2	10	0	0	3	15	3	15	16	10
e) Predisposición	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			
Sub Total	8	40	12	60	20	100	10	50	10	50	20	100	9	45	11	55	20	100	6	30	14	70	20	100	4	20	16	80	20	100	8	40	12	60	20	100	5	25	15	75	20	100	4	20	16	80	20	100	160	100

Fuente: Elaboración Propia.

Interpretación:

Del total de encuestados, el 14,38% considera la tolerancia, además de la escucha activa y el diálogo como un elemento importante para la resolución de conflictos; el 75,63% el respeto y el 10% la imparcialidad.

Tabla 9:

La motivación como estímulo para el desarrollo colectivo

	Canal San Nicolás La Gallinacera				Sub Total 1		Canal Bodegones San Nicolás				Sub Total 2		Canal Limón				Sub Total 3				Canal Las Curvas				Sub Total 4				Canal Las Mercedes				Sub Total 5				Canal Tina I y II				Sub Total 6				Canal Santiago				Sub Total 7				Canal Chirimoyo				Sub Total 8				TOTALES	
	< 50		> 50				< 50		> 50				< 50		> 50				< 50		> 50				< 50		> 50				< 50		> 50				< 50		> 50																							
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%																
a) Muy favorable	6	30	3	15	9	45	3	15	3	15	6	30	8	40	9	45	17	85	1	5	11	55	16	80	4	20	14	70	18	90	8	40	10	50	18	90	5	25	14	70	19	95	4	20	14	70	18	90	121	75,63												
b) Favorable	2	10	9	45	11	55	7	35	7	35	14	70	1	5	2	10	3	15	5	25	3	15	4	20	0	0	2	10	2	10	0	0	2	10	2	10	0	0	1	5	1	5	0	0	2	10	2	10	39	24,38												
c) Poco favorable	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0															
d) Nada favorable	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0															
Sub Total	8	40	12	60	20	100	10	50	10	50	20	100	9	45	11	55	20	100	6	30	14	70	20	100	4	20	16	80	20	100	8	40	12	60	20	100	5	25	15	75	20	100	4	20	16	80	20	100	160	100												

Fuente: Elaboración Propia.

Interpretación:

Del total de encuestados, el 75,63% considera muy favorable el estímulo en el desarrollo colectivo del Comité; y el 24,38% lo considera favorable.

Tabla 10:

Razones para participar en la toma de decisiones del Comité de Usuarios.

	Canal San Nicolás La Gallinacera				Sub Total 1		Canal Bodegones San Nicolás				Sub Total 2		Canal Limón				Sub Total 3		Canal Las Curvas				Sub Total 4		Canal Las Mercedes				Sub Total 5		Canal Tina I y II				Sub Total 6		Canal Santiago				Sub Total 7		Canal Chirimoyo				Sub Total 8		TOTALES	
	< 50		> 50				< 50		> 50				< 50		> 50				< 50		> 50				< 50		> 50				< 50		> 50				< 50		> 50											
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%						
a) Por el desarrollo del Comité	5	25	5	25	10	50	1	5	2	10	3	15	2	10	4	20	6	30	6	30	10	50	16	80	3	15	12	60	15	75	6	30	9	45	15	75	2	10	10	50	12	60	3	15	8	40	11	55	88	55
b) Porque son decisiones de mayoría	3	15	7	35	10	50	9	45	6	30	15	75	4	20	4	20	8	40	0	0	2	10	2	10	0	0	0	0	0	0	0	0	1	5	1	5	0	0	1	5	1	5	0	0	3	15	3	15	40	25
c) Es parte de mis derechos	0	0	0	0	0	0	0	0	1	5	1	5	1	5	3	15	4	20	0	0	1	5	1	5	0	0	0	0	0	0	2	10	0	0	2	10	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	8	5	
d) Quiero fortalecer mis capacidades	0	0	0	0	0	0	0	0	1	5	1	5	2	10	0	0	2	10	0	0	1	5	1	5	1	5	4	20	5	25	0	0	2	10	2	10	3	15	4	20	7	35	1	5	5	25	6	30	24	15
Sub Total	8	40	12	60	20	100	10	50	10	50	20	100	9	45	11	55	20	100	6	30	14	70	20	100	4	20	16	80	20	100	8	40	12	60	20	100	5	25	15	75	20	100	4	20	16	80	20	100	160	100

Fuente: Elaboración Propia.

Interpretación:

Del total de encuestados, el 55% considera que la razón principal por la que participaría en la toma de decisiones dentro del Comité de Usuarios es porque le interesa el desarrollo del Comité; el 25% de encuestados respondió que lo haría porque son decisiones de la mayoría; mientras que un 5% considera que la razón principal es porque es parte de sus derechos; y el 15% porque quiere fortalecer sus capacidades.

Tabla 11:

Voluntad de cambio de los miembros del Comité de Usuarios.

	Canal San Nicolás La Gallinacera				Sub Total 1		Canal Bodegones San Nicolás				Sub Total 2		Canal Limón				Sub Total 3		Canal Las Curvas				Sub Total 4		Canal Las Mercedes				Sub Total 5		Canal Tina I y II				Sub Total 6		Canal Santiago				Sub Total 7		Canal Chirimoyo				Sub Total 8		TOTALES	
	< 50		> 50				< 50		> 50				< 50		> 50				< 50		> 50				< 50		> 50				< 50		> 50				< 50		> 50											
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%				
a)Involucrándome en las actividades y decisiones	0	0	1	5	1	5	1	5	0	0	1	5	1	5	2	10	3	15	3	15	1	5	4	20	1	5	2	10	3	15	0	0	1	5	1	5	0	0	1	5	3	15	0	0	0	0	0	0	16	10
b)Informándome oportunamente	2	10	2	10	4	20	1	5	5	25	6	30	3	15	3	15	6	30	0	0	4	20	4	20	0	0	2	10	2	10	2	10	3	15	5	25	2	10	1	5	1	5	0	0	4	20	4	20	32	20
c) Proponiendo acciones innovadoras para un cambio significativo	1	5	0	0	1	5	1	5	0	0	1	5	1	5	0	0	1	5	0	0	1	5	1	5	2	10	2	10	4	20	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	8	5		
d) Promuevo el diálogo y la participación de los integrantes del Comité	0	0	2	5	2	10	2	10	2	10	4	20	0	0	0	0	0	0	1	5	1	5	2	10	0	0	0	0	0	0	0	0	3	15	3	15	2	10	5	25	7	35	1	5	5	25	6	30	24	15
e) No me interesa cambiar	5	25	7	35	12	60	5	25	3	15	8	40	4	20	6	30	10	50	2	10	7	35	9	45	1	5	10	50	11	55	6	30	5	25	11	55	1	5	8	40	9	45	3	15	7	35	10	55	80	50
Sub Total	8	40	12	20	20	100	10	50	10	50	20	100	9	45	11	55	20	100	6	30	14	70	20	100	4	20	16	80	20	100	8	40	12	60	20	100	5	25	15	75	20	100	4	20	16	80	20	100	160	100

Fuente: Elaboración Propia.

Interpretación:

Del total de encuestados, el 10% manifiesta demostrar su voluntad de cambio involucrándose en las actividades y decisiones del Comité de Usuarios; asimismo el 20% lo hace informándose oportunamente; el 5% proponiendo acciones innovadoras para un cambio significativo; el 15% lo hace promoviendo el diálogo y la participación de los integrantes del Comité; en tanto al 50% de encuestados no le interesa cambiar.

El acceso a la información para garantizar el actuar oportuno de los miembros del Comité.

Fuente: Elaboración Propia.

Del total de encuestados, el 87.5% considera que el acceso a la información, definitivamente sí garantizaría el actuar oportuno de los miembros del Comité; y el 12.5% considera que probablemente sí lo garantice.

Tabla 13:

Dinamismo en el acceso y eficacia de la información.

	Canal San Nicolás La Gallinacera				Sub Total 1		Canal Bodegones San Nicolás				Sub Total 2		Canal Limón				Sub Total 3		Canal Las Curvas				Sub Total 4		Canal Las Mercedes				Sub Total 5		Canal Tina I y II				Sub Total 6		Canal Santiago				Sub Total 7		Canal Chirimoyo				Sub Total 8		TOTALES	
	< 50		> 50				< 50		> 50				< 50		> 50				< 50		> 50				< 50		> 50				< 50		> 50				< 50		> 50											
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%						
a) Comunicación horizontal entre directivos y usuarios	2	10	3	15	5	25	2	10	1	5	3	15	1	5	0	0	1	5	2	10	4	20	6	30	3	15	2	10	5	25	2	10	2	10	4	20	1	5	4	20	5	25	0	0	3	15	3	15	32	20
b) Producir medios alternativos (material gráfico)	1	5	2	10	3	15	1	5	2	10	3	15	0	0	2	10	2	10	0	0	0	0	0	0	0	0	2	10	2	10	0	0	0	0	0	0	0	2	10	2	10	0	0	0	0	0	0	12	7.5	
c) Establecer propuestas pertinentes para programa radial "La Voz de los Usuarios"	2	10	3	15	5	25	4	20	0	0	4	20	2	10	1	5	3	15	1	5	2	10	3	15	0	0	4	20	3	20	1	5	3	15	4	20	1	5	1	5	2	10	0	0	0	0	0	0	24	15
d) Periodicidad en la concertación de asambleas, eventos, etc.	3	15	4	20	7	35	3	15	7	35	10	50	6	30	8	40	14	70	3	15	8	40	11	55	1	5	8	40	10	45	5	25	7	35	12	60	3	15	8	40	11	55	4	20	13	65	17	85	92	57.5
Sub Total	8	40	12	60	20	100	10	50	10	50	20	100	9	45	11	55	20	100	6	30	14	70	20	100	4	20	16	80	20	100	8	40	12	60	20	100	5	25	15	75	20	100	4	20	16	80	20	100	160	100

Fuente: Elaboración Propia.

Interpretación:

Del total de encuestados, el 20% manifiesta que se puede dinamizar el acceso y eficacia de la información a través de la comunicación directa entre directivos y usuarios; el 7.5% considera que es necesario la producción de medios alternativos (material gráfico); asimismo el 15% señala que se deben establecer propuestas pertinentes para el programa radial “La Voz de los Usuarios” y un 57.5% considera la periodicidad en la concertación de asambleas, eventos, etc.

Aspectos sociales para difundir un mensaje.

Fuente: Elaboración Propia.

De total de encuestados, el 60% considera que para establecer un lenguaje adecuado y socializar información valiosa se debe tener en cuenta el grado de instrucción; el 25% considera importante el conocimiento de los contenidos; asimismo el 10% considera la credibilidad como un aspecto importante; y el 5% considera importante tener en cuenta los medios usados para transmitir información.

Líneas de acción para la fortalecer el Comité de Usuarios

Fuente: Elaboración Propia.

Del total de encuestados, el 15% manifiesta que un mayor acercamiento a las Instituciones del Estado permitiría al Comité de Usuarios obtener logros organizacionales; el 18% considera necesario el involucramiento en la toma de decisiones de la directiva de la Comisión de Usuarios; asimismo el 16% señala que debe existir un trabajo dirigencial imparcial y un 51% considera que para obtener logros organizacionales se debe promover la participación de los miembros del Comité.

Tabla 16:

El clima organizacional para incentivar la confianza e integración

	Canal San Nicolás La Gallinacera				Sub Total 1		Canal Bodegones San Nicolás				Sub Total 2		Canal Limón				Sub Total 3		Canal Las Curvas				Sub Total 4		Canal Las Mercedes				Sub Total 5		Canal Tina I y II				Sub Total 6		Canal Santiago				Sub Total 7		Canal Chirimoyo				Sub Total 8		TOTALES			
	< 50		> 50				< 50		> 50				< 50		> 50				< 50		> 50				< 50		> 50				< 50		> 50				< 50		> 50													
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%						
a) Siempre	6	30	9	45	15	75	7	35	8	40	15	75	8	40	7	35	15	75	4	20	9	45	13	65	1	5	7	35	8	40	3	15	5	25	8	40	1	5	5	25	6	30	3	15	13	65	16	80	96	6	30	
b) Casi siempre	2	10	3	15	5	25	3	15	2	10	5	25	1	5	4	20	5	25	2	10	5	25	7	35	3	15	9	45	12	60	5	25	7	35	12	60	4	20	10	50	14	70	1	5	3	15	4	20	64	4	16	
c) Muy pocas veces	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			
d) Nunca	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			
Sub Total	8	40	12	60	20	100	10	50	10	50	20	100	9	45	11	55	20	100	6	30	14	70	20	100	4	20	16	80	20	100	8	40	12	60	20	100	5	25	15	75	20	100	4	20	16	80	20	100	160	10	50	

Fuente: Elaboración Propia.

Interpretación:

Del total de encuestados, el 60% manifiesta que el clima organizacional que se desarrolla en el Comité de Usuarios siempre lo hace sentir en confianza y facilita su integración; asimismo el 40% de encuestados señala que casi siempre lo hace sentir en confianza y facilita su integración.

Tabla 17:

Compromisos para propiciar el talento humano.

	Canal San Nicolás La Gallinacera				Sub Total 1		Canal Bodegones San Nicolás				Sub Total 2		Canal Limón				Sub Total 3		Canal Las Curvas				Sub Total 4		Canal Las Mercedes				Sub Total 5		Canal Tina I y II				Sub Total 6		Canal Santiago				Sub Total 7		Canal Chirimoyo				Sub Total 8		TOTAL E S	
	< 50		> 50				< 50		> 50				< 50		> 50				< 50		> 50				< 50		> 50				< 50		> 50				< 50		> 50											
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%						
a) Siempre	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0					
b) Casi siempre	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0					
c) Muy pocas veces	8	40	10	50	18	90	8	40	9	45	17	85	9	45	6	30	15	75	5	25	12	60	17	85	4	20	15	75	19	95	8	40	11	55	19	95	5	25	12	60	17	85	4	20	14	70	18	90	140	87.5
d) Nunca	0	0	2	10	2	10	2	10	1	5	3	15	0	0	5	25	5	25	1	5	2	10	3	15	0	0	1	5	1	5	0	0	1	5	1	5	0	0	3	15	3	15	0	0	2	10	2	10	20	12.5
Sub Total	8	40	12	60	20	100	10	50	10	50	20	100	9	45	11	55	20	100	6	30	14	70	20	100	4	20	16	80	20	100	8	40	12	60	20	100	5	25	15	75	20	100	4	20	16	80	20	100	160	100

Fuente: Elaboración Propia.

Interpretación:

Del total de encuestados, el 87.5% considera que el Comité de Usuarios muy pocas veces asume compromisos para propiciar el talento humano; asimismo el 12.5% de encuestados considera que nunca lo hace.

Tabla 18:

Plan dirigenal basado en objetivos innovadores.

	Canal San Nicolás La Gallinacera				Sub Total 1		Canal Bodegones San Nicolás				Sub Total 2		Canal Limón				Sub Total 3		Canal Las Curvas				Sub Total 4		Canal Las Mercedes				Sub Total 5		Canal Tina I y II				Sub Total 6		Canal Santiago				Sub Total 7		Canal Chirimoyo				Sub Total 8		TOTALES	
	< 50		> 50				< 50		> 50				< 50		> 50				< 50		> 50				< 50		> 50				< 50		> 50				< 50		> 50											
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%						
a) Si conozco	0	0	1	5	1	5	0	0	0	0	0	0	1	5	0	0	1	5	0	0	0	0	0	0	1	5	1	5	2	10	0	0	1	5	1	5	1	5	0	0	1	5	0	0	2	10	2	10	8	5
b) Desconozco	7	35	10	50	17	85	9	45	10	50	19	95	8	40	9	45	17	85	6	30	12	60	18	90	2	10	13	65	15	75	7	35	10	50	17	85	4	20	10	50	14	70	3	15	10	50	13	65	130	81
c) No me interesa	1	5	1	5	2	10	1	5	0	0	1	5	0	0	2	10	2	10	0	0	2	10	2	10	1	5	2	10	3	15	1	5	1	5	2	10	0	0	5	25	5	25	1	5	4	20	5	15	22	14
Sub Total	8	40	12	60	20	100	10	50	10	50	20	100	9	45	11	55	20	100	6	30	14	70	20	100	4	20	16	80	20	100	8	40	12	60	20	100	5	25	15	75	20	100	4	20	16	80	20	100	160	100

Fuente: Elaboración Propia.

Interpretación:

Del total de encuestados, el 5% sí conoce que el Comité de Usuarios dirige un Plan dirigenal basado en objetivos innovadores; asimismo el 81% de los encuestados manifiesta desconocimiento de un Plan dirigenal basado en objetivos innovadores; en tanto un 14% señala no interesarle.

Tabla 19:

Adecuada dirección para el progreso del Comité de Usuarios.

	Canal San Nicolás La Gallinacera				Sub Total 1		Canal Bodegones San Nicolás				Sub Total 2		Canal Limón				Sub Total 3				Canal Las Curvas				Sub Total 4				Canal Las Mercedes				Sub Total 5				Canal Tina I y II				Sub Total 6				Canal Santiago				Sub Total 7				Canal Chirimoyo				Sub Total 8				TOTALES			
	< 50		> 50				< 50		> 50				< 50		> 50				< 50		> 50				< 50		> 50				< 50		> 50				< 50		> 50																									
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%																
a) Definitivamente si	6	30	10	50	16	80	8	40	9	45	17	85	7	35	9	45	16	80	6	30	11	55	17	85	3	15	15	75	18	90	8	40	10	50	18	90	4	20	12	60	16	80	4	20	14	70	18	90	136	85														
b) Probablemente si	2	10	2	10	4	20	2	10	1	5	3	15	2	10	2	10	4	20	0	0	3	15	3	15	1	5	1	5	2	10	0	0	2	10	2	10	1	5	3	15	4	20	0	0	2	10	2	10	24	15														
c)Probablemente no	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0																
d) Definitivamente no	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0																
Sub Total	8	40	12	60	20	100	10	50	10	50	20	100	9	45	11	55	20	100	6	30	14	70	20	100	4	20	16	80	20	100	8	40	12	60	20	100	5	25	15	75	20	100	4	20	16	80	20	100	160	100														

Fuente: Elaboración Propia.

Interpretación:

Del total de encuestados, el 85% considera que definitivamente las decisiones que se toman en las asambleas están llevando al progreso del comité, mientras tanto el 15% de los encuestados considera que probablemente sí son las adecuadas

Tabla 20:

Establecimiento de roles para favorecer el funcionamiento claro y organizado del Comité.

	Canal San Nicolás La Gallinacera				Sub Total 1		Canal Bodegonos San Nicolás				Sub Total 2		Canal Limón				Sub Total 3		Canal Las Curvas				Sub Total 4		Canal Las Mercedes				Sub Total 5		Canal Tina I y II				Sub Total 6		Canal Santiago				Sub Total 7		Canal Chirimoyo				Sub Total 8		TOTALES	
	< 50		> 50				< 50		> 50				< 50		> 50				< 50		> 50				< 50		> 50				< 50		> 50				< 50		> 50				< 50		> 50					
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
a) Definitivamente si	7	35	10	50	17	85	9	45	10	50	19	95	8	40	10	50	18	90	6	30	12	60	18	90	4	20	14	70	18	90	8	40	11	55	19	95	5	25	14	70	19	95	4	20	14	70	18	90	146	91.2
b) Probablemente si	1	5	2	10	3	15	1	5	0	0	1	5	1	5	1	5	2	20	0	0	2	10	2	10	0	0	2	10	2	10	0	0	1	5	1	5	0	0	1	5	1	5	0	0	2	10	2	10	14	8.7
c) Probablemente no	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
d) Definitivamente no	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Sub Total	8	40	12	60	20	100	10	50	10	50	20	100	9	45	11	55	20	100	6	30	14	70	20	100	4	20	16	80	20	100	8	40	12	60	20	100	5	25	15	75	20	100	4	20	16	80	20	100	160	100

Fuente: Elaboración Propia.

Interpretación:

Del total de encuestados, el 91.2% considera que el establecimiento de roles definitivamente sí favorece el funcionamiento claro y organizado del Comité; mientras el 8.7% lo considera probable.

Tabla 21:

Contribución individual para el fortalecimiento del Comité de Usuarios.

	Canal San Nicolás La Gallinacera				Sub Total 1		Canal Bodegones San Nicolás				Sub Total 2		Canal Limón				Sub Total 3				Canal Las Curvas				Sub Total 4				Canal Las Mercedes				Sub Total 5				Canal Tina I y II				Sub Total 6				Canal Santiago				Sub Total 7				Canal Chirimoyo				Sub Total 8				TOTALES			
	< 50		> 50				< 50		> 50				< 50		> 50				< 50		> 50				< 50		> 50				< 50		> 50				< 50		> 50																									
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%																		
a) Asistiendo a las asambleas y eventos.	0	0	1	5	1	5	1	5	2	10	3	15	2	10	0	0	2	10	2	10	1	5	2	10	3	15	1	5	2	10	3	15	1	5	3	15	4	20	0	0	3	15	3	15	24	15																		
b) Participando en la limpia de canales	3	15	3	15	6	30	1	5	2	10	3	15	0	0	2	10	2	10	2	10	1	5	3	15	3	15	1	5	3	15	4	20	0	0	5	25	5	25	4	20	2	10	6	30	32	20																		
c) Haciendo saber mis dudas, quejas o reclamos	1	5	0	0	1	5	3	15	6	30	9	45	2	10	3	15	5	25	1	5	4	20	5	25	0	0	4	20	4	20	5	25	2	10	7	35	4	20	6	30	10	50	0	0	7	35	7	35	48	30														
d) Cumpló con mis obligaciones	4	20	8	40	12	60	5	25	0	0	5	25	5	25	6	30	11	55	2	10	7	35	9	45	3	15	5	25	8	50	1	5	5	25	6	30	0	0	1	5	1	5	0	0	4	20	4	20	56	35														
Sub Total	8	40	12	60	20	100	10	50	10	50	20	100	9	45	11	55	20	100	6	30	14	70	20	100	4	20	16	80	20	100	8	40	12	60	20	100	5	25	15	75	20	100	4	20	16	80	20	100	160	100														

Fuente: Elaboración Propia.

Interpretación:

Del total de encuestados, el 15% contribuye al fortalecimiento del Comité de Usuarios, asistiendo a las asambleas y eventos; el 20% lo hace participando en la limpia de canales; asimismo el 30% manifiesta que contribuye al fortalecimiento del Comité de Usuarios, haciendo saber sus dudas, quejas o reclamos; y el 35% lo hace a través del cumplimiento de sus obligaciones.

Tabla 22:

Plan de trabajo consensuado para una dinámica organizacional óptima.

	Canal San Nicolás La Gallinacera				Sub Total 1		Canal Bodegones San Nicolás				Sub Total 2		Canal Limón				Sub Total 3		Canal Las Curvas				Sub Total 4		Canal Las Mercedes				Sub Total 5		Canal Tina I y II				Sub Total 6		Canal Santiago				Sub Total 7		Canal Chirimoyo				Sub Total 8		TOTALES	
	< 50		> 50				< 50		> 50				< 50		> 50				< 50		> 50				< 50		> 50				< 50		> 50				< 50		> 50											
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%				
a) Totalmente de acuerdo	7	35	11	55	18	90	9	45	8	40	17	85	7	35	11	55	18	90	5	25	13	65	18	90	3	15	13	65	16	80	5	25	7	35	12	60	1	5	9	45	10	50	2	10	9	45	11	55	120	75
b) De acuerdo	1	5	1	5	2	10	1	5	2	10	3	15	2	10	0	0	2	20	1	5	1	5	2	10	1	5	3	15	4	20	3	15	5	25	8	40	4	20	6	30	10	50	2	10	7	35	9	45	40	25
c) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			
d) Totalmente en desacuerdo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			
Sub Total	8	40	12	60	20	100	10	50	10	50	20	100	9	45	11	55	20	100	6	30	14	70	20	100	4	20	16	80	20	100	8	40	12	60	20	100	5	25	15	75	20	100	4	20	16	80	20	100	160	100

Fuente: Elaboración Propia.

Interpretación:

Del total de encuestados, el 75% señala estar está totalmente de acuerdo con que dentro de las herramientas de gestión, un Plan de trabajo consensuado generaría una dinámica organizacional óptima a favor del desarrollo del Comité; asimismo el 25% restante manifiesta estar de acuerdo.

Tabla 23:

La credibilidad de los directivos, una característica determinante en la gestión y desarrollo del Comité de Usuarios.

	Canal San Nicolás La Gallinacera				Sub Total 1		Canal Bodegones San Nicolás				Sub Total 2		Canal Limón				Sub Total 3		Canal Las Curvas				Sub Total 4		Canal Las Mercedes				Sub Total 5		Canal Tina I y II				Sub Total 6		Canal Santiago				Sub Total 7		Canal Chirimoyo				Sub Total 8		TOTALES			
	< 50		> 50				< 50		> 50				< 50		> 50				< 50		> 50				< 50		> 50				< 50		> 50				< 50		> 50													
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%						
a) Definitivamente si	8	40	9	45	17	85	9	45	10	50	19	95	8	40	9	45	17	85	4	20	12	60	16	80	4	20	11	55	15	75	8	40	10	50	18	90	4	20	13	65	17	85	4	20	13	65	17	85	136	85		
b) Probablemente si	0	0	3	15	3	15	1	5	0	0	1	5	1	5	2	10	3	20	2	10	2	10	4	20	0	0	5	25	5	25	0	0	2	10	2	10	1	5	2	10	3	15	0	0	3	15	3	15	24	15		
c) Probablemente no	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0					
d) Definitivamente no	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0					
Sub Total	8	40	12	60	20	100	10	50	10	50	20	100	9	45	11	55	20	100	6	30	14	70	20	100	4	20	16	80	20	100	8	40	12	60	20	100	5	25	15	75	20	100	4	20	16	80	20	100	160	100		

Fuente: Elaboración Propia.

Interpretación:

Del total de encuestados, el 85% manifiesta que la credibilidad de los directivos, definitivamente sí es una característica determinante en la gestión y desarrollo del Comité de Usuarios; el 15% restante señala que probablemente sí sea una característica determinante.

Tabla 24:

Reflejo de la credibilidad de los directivos dentro del Comité de Usuarios.

	Canal San Nicolás La Gallinacera				Sub Total 1		Canal Bodegones San Nicolás				Sub Total 2		Canal Limón				Sub Total 3		Canal Las Curvas				Sub Total 4		Canal Las Mercedes				Sub Total 5		Canal Tina I y II				Sub Total 6		Canal Santiago				Sub Total 7		Canal Chirimoyo				Sub Total 8		TOTALES			
	< 50		> 50				< 50		> 50				< 50		> 50				< 50		> 50				< 50		> 50				< 50		> 50				< 50		> 50													
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%						
a) Asistencia a asambleas	2	10	1	5	3	15	1	5	2	10	3	15	3	15	3	15	6	30	1	5	1	5	2	10	1	5	7	35	8	40	2	10	4	20	6	30	2	10	5	25	7	35	2	10	3	15	5	25	40	25		
b) Los usuarios participan activamente	1	5	2	10	3	15	1	5	1	5	2	10	2	10	2	10	4	20	1	5	1	5	2	10	1	5	3	15	4	20	1	5	1	5	2	10	1	5	2	10	3	15	0	0	2	10	2	10	22	13.7		
c) Se cumplen los acuerdos	2	10	3	15	5	25	2	10	2	10	4	20	3	15	1	5	4	20	1	5	5	25	6	30	1	5	2	10	3	15	2	10	2	10	4	20	1	5	4	20	5	25	1	5	7	35	8	40	39	24.3		
d) Ejecución de un trabajo coordinado	3	15	6	30	9	45	6	30	5	25	11	55	1	5	5	25	6	40	3	15	7	35	10	50	1	5	4	20	5	25	3	15	5	25	8	40	1	5	4	20	5	25	1	5	4	20	5	25	59	36.8		
Sub Total	8	40	12	60	20	100	10	50	10	50	20	100	9	45	11	55	20	100	6	30	14	70	20	100	4	20	16	80	20	100	8	40	12	60	20	100	5	25	15	75	20	100	4	20	16	80	20	100	160	100		

Fuente: Elaboración Propia.

Interpretación:

Del total de encuestados, el 25% manifiesta que la credibilidad de los directivos se refleja en la asistencia a las asambleas; el 13.7% señala que se refleja en la participación activa de los usuarios; el 24.3% considera que se refleja en el cumplimiento los acuerdos; mientras que el 36.8% señala que la credibilidad de los directivos se refleja en la ejecución de un trabajo coordinado.

Tabla 25:

Representatividad de la actual directiva del Comité de Usuarios.

	Canal San Nicolás La Gallinacera				Sub Total 1		Canal Bodegones San Nicolás				Sub Total 2		Canal Limón				Sub Total 3		Canal Las Curvas				Sub Total 4		Canal Las Mercedes				Sub Total 5		Canal Tina I y II				Sub Total 6		Canal Santiago				Sub Total 7		Canal Chirimoyo				Sub Total 8		TOTALES			
	< 50		> 50				< 50		> 50				< 50		> 50				< 50		> 50				< 50		> 50				< 50		> 50				< 50		> 50													
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%								
a) Sí	7	35	8	40	15	75	6	30	7	35	13	65	6	30	8	40	14	70	4	20	8	40	12	60	3	15	11	55	14	70	5	25	5	25	10	50	1	5	7	35	8	40	4	20	6	30	10	50	96	60		
b) No	1	5	4	20	5	25	4	20	3	15	7	35	3	15	3	15	6	30	2	10	6	30	8	40	1	5	5	25	6	30	3	15	7	35	10	50	4	20	8	40	12	60	0	0	10	50	10	50	64	40		
Sub Total	8	40	12	60	20	100	10	50	10	50	20	100	9	45	11	55	20	100	6	30	14	70	20	100	4	20	16	80	20	100	8	40	12	60	20	100	5	25	15	75	20	100	4	20	16	80	20	100	160	100		

Fuente: Elaboración Propia.

Interpretación:

Del total de encuestados, el 60% manifiesta que la actual directiva de su Comité de Usuarios sí ejerce representatividad; en tanto el 40% restante señala que no ejerce representatividad.

Tabla 26:

Importancia de la comunicación horizontal entre directivos y usuarios

	Canal San Nicolás La Gallinacera				Sub Total 1		Canal Bodegones San Nicolás				Sub Total 2		Canal Limón				Sub Total 3		Canal Las Curvas				Sub Total 4				Canal Las Mercedes				Sub Total 5				Canal Tina I y II				Sub Total 6				Canal Santiago				Sub Total 7				Canal Chirimoyo				Sub Total 8				TOTALES			
	< 50		> 50				< 50		> 50				< 50		> 50				< 50		> 50				< 50		> 50				< 50		> 50				< 50		> 50																							
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%														
a) Facilita la coordinación de tareas y se establecen relaciones interpersonales efectivas	1	5	5	25	6	30	2	10	3	15	5	25	2	10	4	20	6	30	3	15	5	25	8	40	2	10	3	15	5	25	1	5	3	15	4	20	2	10	5	25	7	35	2	10	5	25	7	35	48	30												
b) Permite compartir información relevante	0	0	2	10	2	10	1	5	2	10	3	15	2	10	2	10	4	5	0	0	2	10	1	10	1	5	1	5	3	15	2	10	4	20	6	30	0	0	3	15	3	15	0	0	2	10	2	10	24	15												
c) Permite solucionar conflictos y fortalecer acciones positivas	2	10	1	10	3	15	2	10	1	5	3	20	1	5	0	0	1	5	0	0	1	5	1	10	0	0	2	10	2	10	1	5	0	0	2	10	0	0	1	5	1	5	0	0	3	15	3	15	16	10												
d) Permite crear un clima de confianza y participación	5	25	4	20	9	45	5	25	4	20	9	40	4	20	5	25	9	45	3	15	6	30	9	45	1	5	10	50	10	50	4	20	5	25	9	45	3	15	6	30	9	45	2	10	6	30	8	20	72	45												
Sub Total	8	40	12	65	20	100	10	50	10	50	20	100	9	45	11	55	20	100	6	30	14	70	20	100	4	20	16	80	20	100	8	40	12	60	20	100	5	25	15	75	20	100	4	20	16	80	20	100	160	100												

Fuente: Elaboración Propia.

Interpretación:

Del total de encuestados, el 30% considera importante que los directivos desarrollen una comunicación directa (horizontal) con los usuarios porque facilita la coordinación de tareas y se establecen relaciones interpersonales efectivas; el 15% considera que permite compartir información relevante; asimismo el 10% lo considera importante porque permite solucionar conflictos y fortalecer acciones positivas, en tanto el 45% considera que permite crear un clima de confianza y participación.

Tabla 27:

Ejercicio de autonomía y la interacción fluida en el Comité de Usuarios.

	Canal San Nicolás La Gallinacera				Sub Total 1		Canal Bodegones San Nicolás				Sub Total 2		Canal Limón				Sub Total 3		Canal Las Curvas				Sub Total 4		Canal Las Mercedes				Sub Total 5		Canal Tina I y II				Sub Total 6		Canal Santiago				Sub Total 7		Canal Chirimoyo				Sub Total 8		TOTALES	
	< 50		> 50				< 50		> 50				< 50		> 50				< 50		> 50				< 50		> 50				< 50		> 50				< 50		> 50				< 50		> 50					
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
a) Siempre	2	10	6	35	8	45	5	25	3	15	8	40	6	30	5	25	11	55	3	15	8	40	11	55	2	10	8	40	10	50	5	25	6	30	11	55	2	10	7	35	9	45	0	0	4	20	4	20	72	45
b) Casi siempre	4	20	4	20	8	40	4	20	5	25	9	50	3	15	3	15	6	30	2	10	5	25	7	35	2	10	5	25	7	35	2	10	4	20	6	30	3	15	5	25	8	40	3	15	2	10	5	25	56	35
c) Algunas veces	2	10	2	5	4	20	1	5	2	10	3	15	0	0	3	15	3	15	1	5	1	5	2	10	0	0	3	15	3	15	1	5	2	10	3	15	0	0	3	15	3	15	1	5	10	50	11	40	32	20
d) Muy pocas veces	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
d) Nunca	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Sub Total	8	40	12	60	20	100	10	50	10	50	20	100	9	45	11	55	20	100	6	30	14	70	20	100	4	20	16	80	20	100	8	40	12	60	20	100	5	25	15	75	20	100	4	20	16	80	20	100	160	100

Fuente: Elaboración Propia.

Interpretación:

Del total de encuestados, el 45% señala que el Comité de Usuarios siempre ejerce su autonomía y propicia una interacción más fluida entre sus miembros; el 35% manifiesta que lo hace casi siempre y el 20% precisa que lo hace algunas veces.

Tabla 28:
Alternativas para optimizar la gestión del conocimiento.

Alternativas para optimizar la gestión del conocimiento.

	Canal San Nicolás La Gallinacera				Sub Total 1		Canal Bodegones San Nicolás				Sub Total 2		Canal Limón				Sub Total 3		Canal Las Curvas				Sub Total 4		Canal Las Mercedes				Sub Total 5		Canal Tina I y II				Sub Total 6		Canal Santiago				Sub Total 7		Canal Chirimoyo				Sub Total 8		TOTALES			
	< 50		> 50				< 50		> 50				< 50		> 50				< 50		> 50				< 50		> 50				< 50		> 50				< 50		> 50													
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%						
a) Desarrollo de capacitaciones, talleres, charlas	5	25	6	30	11	55	5	25	5	25	10	50	4	20	6	30	10	50	4	20	4	20	8	40	1	5	7	35	8	40	2	10	3	15	5	25	2	10	5	25	7	35	2	10	6	30	8	40	67	41.8		
b) Reuniones/ asambleas descentralizadas	3	15	3	15	6	30	4	20	2	10	6	30	2	10	4	20	6	25	1	5	6	30	7	35	2	10	5	25	7	35	4	20	5	25	9	45	2	10	6	30	8	40	1	5	6	30	7	35	56	35		
c) Producción de material gráfico	0	0	1	5	1	5	0	0	1	5	1	5	1	5	0	0	1	5	0	0	1	5	1	5	0	0	1	5	1	5	1	5	1	5	2	10	0	0	1	5	1	5	0	0	0	0	0	0	8	5		
d) Producción de material audiovisual	0	0	2	10	2	10	1	5	2	10	3	15	2	10	1	5	3	15	1	5	3	15	4	20	1	5	3	15	4	20	1	5	3	15	4	20	1	5	3	15	4	20	1	5	4	20	5	20	29	18.1		
Sub Total	8	40	12	60	20	100	10	50	10	50	20	100	9	45	11	55	20	100	6	30	14	70	20	100	4	20	16	80	20	100	8	40	12	60	20	100	5	25	15	75	20	100	4	20	16	80	20	100	160	100		

Fuente: Elaboración Propia.

Interpretación:

Del total de encuestados, el 41,8% señala que la gestión del conocimiento se debe optimizar a través del desarrollo de capacitaciones, talleres, charlas; el 35% manifiesta que se debe hacer a través de reuniones/asambleas descentralizadas; asimismo el 5% considera que se puede optimizar el conocimiento mediante la producción de material gráfico; y el 18.1% restante señala que se lograría con la producción de material audiovisual.

Tabla 29:

Capacidad de adaptabilidad para garantizar la trascendencia del Comité de Usuarios.

	Canal San Nicolás La Gallinacera				Sub Total 1		Canal Bodegones San Nicolás				Sub Total 2		Canal Limón				Sub Total 3		Canal Las Curvas				Sub Total 4		Canal Las Mercedes				Sub Total 5		Canal Tina I y II				Sub Total 6		Canal Santiago				Sub Total 7		Canal Chirimoyo				Sub Total 8		TOTALES	
	< 50		> 50				< 50		> 50				< 50		> 50				< 50		> 50				< 50		> 50				< 50		> 50				< 50		> 50				< 50		> 50					
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
a) Totalmente de acuerdo	8	40	10	50	18	90	9	45	10	50	19	95	6	30	9	45	15	75	2	10	11	55	13	65	2	10	14	70	16	80	5	25	9	45	14	70	4	20	9	45	13	65	3	15	11	55	14	70	122	76.2
b) De acuerdo	0	0	2	10	2	10	1	5	0	0	1	5	3	15	2	10	5	20	4	20	3	15	7	35	2	10	2	10	4	20	3	15	3	15	6	30	1	5	6	30	7	35	1	5	5	25	6	30	38	23.8
c) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
d) Totalmente en desacuerdo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Sub Total	8	40	12	60	20	100	10	50	10	50	20	100	9	45	11	55	20	100	6	30	14	70	20	100	4	20	16	80	20	100	8	40	12	60	20	100	5	25	15	75	20	100	4	20	16	80	20	100	160	100

Fuente: Elaboración Propia.

Interpretación:

Del total de encuestados, el 76.2% está totalmente de acuerdo en que la capacidad de adaptabilidad que puedan desarrollar los usuarios garantizaría que el Comité trascienda en el tiempo; y el 23.8% restante manifiesta estar de acuerdo.

Tabla 30:

Capacidad de adaptabilidad para garantizar la trascendencia del Comité de Usuarios.

	Canal San Nicolás La Gallinacera				Sub Total 1		Canal Bodegones San Nicolás				Sub Total 2		Canal Limón				Sub Total 3		Canal Las Curvas				Sub Total 4		Canal Las Mercedes				Sub Total 5		Canal Tina I y II				Sub Total 6		Canal Santiago				Sub Total 7		Canal Chirimoyo				Sub Total 8		TOTALES	
	< 50		> 50				< 50		> 50				< 50		> 50				< 50		> 50				< 50		> 50				< 50		> 50				< 50		> 50				< 50		> 50					
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
a) Autoridad Nacional del Agua	0	0	0	0	0	0	1	5	2	10	3	15	2	10	2	10	4	20	1	5	3	15	4	20	1	5	4	20	5	25	4	20	6	30	10	50	0	0	2	10	2	10	0	0	2	10	2	10	30	18.7
b) Administración Local del Agua	2	10	1	5	3	15	4	20	3	15	7	35	3	15	5	25	8	40	3	15	4	20	7	35	1	5	5	25	6	30	2	10	3	15	5	25	3	15	6	30	9	45	1	5	5	25	6	30	51	31.8
c) Junta de Usuarios Chancay Lambayeque	4	20	3	15	7	35	3	15	4	20	7	35	2	10	3	15	5	25	1	5	5	25	6	30	1	5	5	25	6	30	1	5	2	10	3	15	1	5	4	20	5	25	3	15	6	30	9	45	48	30
d) Comisión de Usuarios Lambayeque	2	10	8	40	10	50	2	10	1	5	3	15	2	10	1	5	3	15	1	5	2	10	3	15	1	5	2	10	3	15	1	5	1	5	2	10	1	5	3	15	4	20	0	0	3	15	3	15	31	19.3
Sub Total	8	40	12	60	20	100	10	50	10	50	20	100	9	45	11	50	20	100	6	30	14	60	20	100	4	20	16	80	20	100	8	40	12	55	20	100	5	25	15	75	20	100	4	20	16	65	20	100	160	100

Fuente: Elaboración Propia.

Interpretación:

Del total de encuestados, el 18.7% manifiesta que la Autoridad Nacional del Agua debe influir de manera importante y positiva en el Comité de Usuarios; el 31.8% señala importante la influencia de la Administración Local del Agua; el 30% considera importante la influencia de la Junta de Usuarios Chancay Lambayeque; mientras que el 19.3% restante manifiesta ser importante y positiva la influencia de la Comisión de Usuarios Lambayeque.

3.2 ENTREVISTA

A continuación presentamos los resultados obtenidos de la Guía de Entrevista aplicado los directivos de los Comités de Canal que conforman el Comité de Usuarios San Nicolás de la Comisión de Usuarios Lambayeque y que de acuerdo a nuestro cronograma de actividades corresponde al segundo instrumento que permitirá recoger y contrastar información obtenida durante la aplicación de la encuesta; ya que este es un medio de indagación que permita conocer los matices que nos aporta de la realidad que investigamos; en este caso como los espacios de participación y dialogo existentes contribuyen en el éxito de la gestión del Comité de Usuarios San Nicolás.

Fecha: 19 de agosto de 2017

Hora: Desde 10:00 am. - las 10:40 am.

Lugar: Comisión de Usuarios Lambayeque.

Formato de Registro: Audiovisual y Escrito

Entrevistados:

José Abraham Aquino Z. - Presidente Comité de Canal Limón

Gillermo Giles S. - Presidente Comité de Canal Las Mercedes

Jesús Niquén M. - Presidente Comité de Canal Las Curvas

Emilio Zeña A. - Presidente Comité de Canal Tina I y II

Teodoro Vidaurre H. - Presidente Comité de Canal Bodegones - San Nicolás

José Niquén M. - Presidente Comité de Canal San Nicolás – La Gallinacera

Luis Matallana Ch. - Presidente Comité de Canal Chirimoyo

José Cajusol G. - Presidente Comité de Canal Santiago

Entrevistadora: Kary Lorena Mío Alvarado.

UT 01: Contexto comunicacional en la organización

José Aquino Z.: “En mi Comité de Usuarios conversamos en los momentos que podemos porque como vivimos cerca nos es fácil vernos, además por la misma actividad que desempeñamos se puede decir que todos tenemos los mismos intereses y preocupaciones”.

Gillermo Giles S.: “Nosotros nos informamos a través de los programas radiales, La Voz de los Usuarios; que es la radio de la Junta; pero acá más escuchamos Surco Norteño, porque es el único que se preocupa realmente por los intereses de los agricultores y no solo se basa en informar las cosas buenas que hacen los directivos que a las finales solo es para un pequeño grupo de usuarios, en esa radio podemos llamar y confrontar el trabajo que se hace; además estamos constantemente solicitando información a la Comisión de Usuarios para poder resolver de forma clara las dudas de los demás usuarios del Comité”.

Jesús Niquén M. “Como directivos damos de nuestro tiempo para venir a la Comisión o estamos atentos a los comunicados para así informar y transmitir al resto de usuarios lo que sucede en la Comisión y en qué nos perjudica.

Emilio Zeña A.: “Cuando queremos comunicar o buscar la aprobación para la realización de una obra u actividad, primero los tres miembros de la directiva del Comité nos reunimos para evaluar la situación, vemos si realmente es necesaria efectuarla, si va beneficiar a los usuarios, planteamos una propuesta, los citamos e informamos con claridad y objetividad la realidad de las cosas, les hacemos saber la propuesta y conjuntamente con ellos tomamos una decisión, pero no siempre es con la mayoría porque no asisten, porque consideran que no les van a solucionar el problema”.

Teodoro Vidaurre H.: “En el comité de usuarios nos reunimos en el local del Comité de Administración Local Bodegones, allí realizamos las reuniones las cuales son para que los usuarios nos digan sus necesidades, nos hagan saber sus quejas y así buscar apoyo de la Comisión de Usuarios, Municipalidad u otra institución”

José Niquén M.: “En cuanto a la convocatoria que se hace cuando necesitamos reunirnos; por ejemplo, para tomar acuerdos para la limpieza de cauces, revestimiento de canal; los directivos del comité nos encargamos de comunicarle a los usuarios a través de citaciones o lo hacemos directamente con nuestros vecinos que están cerca a nuestras parcelas y ellos asumen la responsabilidad de avisarle también a aquellos usuarios que vean”

Luis Matallana Ch.: “Nosotros como directivos debemos inspirar confianza en los usuarios para que así ellos puedan manifestarnos su sentir y apoyar las decisiones”

José Cajusol G.: “Toda información que queremos compartir con los usuarios de nuestro Comité de Canal debe ser expresada de manera directa y clara; nos preocupamos que nuestros hermanos agricultores comprendan lo que les estamos diciendo, pero a pesar de ello siempre se generan dudas o comentarios mal intencionados que poco a poco van distorsionando el mensaje y muchas veces las reuniones se extienden más de la hora programada y encima no terminan en nada bueno”.

UT 02: Condiciones psicosociales para el desempeño en el ámbito interno

José Aquino Z.: “Dentro de las capacidades que deben tener los representantes de un comité está el saber escuchar y entender a los usuarios de manera que nos permita trabajar unidos para lograr lo que deseamos realizar como Comité”.

Gillermo Giles S.: “Como directivos tratamos en todo momento que las decisiones que se tomen como parte del trabajo que realizamos dentro del Comité de Usuarios, se desarrolle en los mejores términos, aunque no se puede negar que hay situaciones que son generadas por aquellos quienes no apoyan nuestra gestión, aunque sea mínima en algún momento han generado ciertos conflictos, y allí está la capacidad del dirigente para hacerle frente a este tipo de situaciones y poner paños fríos como se dice”.

Jesús Niquén M.: “A veces cuando los usuarios no participan de las reuniones o en otras actividades que son convocadas por la Comisión o el Comité, surge la desinformación generando que los usuarios estén mal informados debido a que cada quien dice lo que escucho agregándole su opinión”

Emilio Zeña A.: “Cada usuario reacciona ante su realidad y si a él le parece que están atropellando sus derechos se atreve a decirlo en voz de protesta avivando la desconformidad que pueda tener el resto de usuarios, situación que debe ser resuelta en el momento porque esto después podría generar mayores inconvenientes”.

Teodoro Vidaurre H.: “Como representantes de los usuarios de nuestro sector tratamos de hacer sentir al usuario que es tomado en cuenta; y ¿cómo lo hacemos?; además de escucharlos, tratamos de resolver sus dudas y llevamos sus necesidades a las asambleas que son convocadas por la directiva de la Comisión de Usuarios”.

José Niquén M.: “Tratamos que todos los usuarios participen activamente tanto de las asambleas como en las actividades que como Comité de Usuarios programamos, ya sea para

la limpia de canales, la fijación de cuota para la ejecución de alguna obra de revestimiento; es un tema que les interesa porque gracias a eso ellos están seguros que podrán tener su dotación de agua exacta”.

Luis Matallana Ch.: “En el Comité en su mayoría son usuarios mayores de 60 años, y muchos de ellos ya no pueden asistir a las asambleas, pero tratamos que ellos tomen conocimiento de los acuerdos a través de sus familiares, amigos”

Jose Cajusol G. “Siempre cuando tenemos que tomar decisiones se tiene que contar con el 50% más 1 de usuarios asistentes a las asambleas, aunque actualmente aumentó la participación porque vienen los hijos de los agricultores; a veces no llegamos a tener esa cantidad”

UT 03: Proceso de gestión interna para el trabajo directivo.

José Aquino Z.: “En nuestro Comité de Canal, la mayoría simpatiza con los directivos porque algunos ya tienen años siendo dirigentes, pero hay quienes a veces no quieren dejar trabajar, ni ellos quieren asumir cargos dentro del Comité”.

Gillermo Giles S.: “El trabajo que se realiza en el Comité de Usuarios se desarrolla en los mejores términos, aunque no se puede negar que hay situaciones que son generadas por aquellos quienes no apoyan nuestra gestión, aunque sea mínima en algún momento han generado ciertos conflictos, y allí está la capacidad del dirigente para hacerle frente a este tipo de situaciones”.

Jesús Niquén M.: “Como directivos a pesar de trabajar Ad Honorem, somos los que damos de nuestro tiempo para venir a la Comisión de Usuarios, a informarnos bien, luego se convoca a asamblea y allí se trasmite las novedades, actividades o acciones ejecutadas por el Consejo Directivo, para que ellos tengan conocimiento de la situación real o también para saber nosotros que decir ante alguna duda que tenga el usuario ya que muchas veces se producen los chismes”.

Emilio Zeña A.: “A algunos usuarios no se interesan por participar, ponen un montón de excusas; que tiene que ver sus cultivos, los animales, dice que es una pérdida de tiempo. Pero cuando hay un chisme o algo en contra del dirigente como sea viene, y viene con la intención de crear problemas debido a que alguien más ya lo mal informo.

Teodoro Vidaurre H.: “Como directivos, siempre nos preocupamos por atender las necesidades de nuestros hermanos agricultores y cuando nos reunimos en la Comisión de Usuarios tratamos de luchar por obras para cada Canal o al menos para el sector que más necesita ser atendido”.

José Niquén M.: “Como directivos del Comité de Usuarios, no contamos con un plan de trabajo; y eso se da en todos los Comités de Usuarios; todas nuestras actividades las realizamos en función a la experiencia y la costumbre, por ejemplo la limpia de canales se da porque ya sabemos en qué fecha se hace; la declaración de intención de siembra la hacemos porque si no nos quedamos sin nuestra dotación de agua; el mejoramiento de canales, compuertas, entre otros, se planifica según la necesidad y el presupuesto que destine la Comisión a nuestro sector, pero lo que si hacemos es de alguna forma evaluar los problemas que se presentaron durante el año, lo que se hizo y lo que falta por hacer; así sabemos que hacer para el próximo año o campaña”.

Luis Matallana Ch.: “Desde que se crearon los Comités con apoyo de IMAR- Costa Norte, tenemos mayor presencia en la Comisión de Usuarios porque somos los encargados de gestionar nuestro propio desarrollo basados en las necesidades que tenemos en el campo, ahora podemos solicitar obras, cursar documentos y aunque aún no estamos reconocidos, sé que el actual Consejo Directivo está presentando documentación a la Administración Local del Agua, para que se nos reconozca como un eslabón de apoyo en la Operación, Mantenimiento y Desarrollo de la Infraestructura Hidráulica”.

José Cajusol G.: “Las actividades se planifican junto con los usuarios y éstas se hacen en función a las necesidades del subsector de riego y luego se hacen llegar a la directiva de la Comisión de Usuarios para conocimiento y aprobación”.

UT 04: Facultades formativas para el éxito organizacional

José Aquino Z.: “Nosotros como miembros del Comité, nos organizamos por cada Sub Sector Hidráulico, tomamos conocimiento de las necesidades que tienen nuestros hermanos agricultores, las evaluamos y planificamos las acciones, tareas u obras a realizar”.

Gillermo Giles S.: “Nosotros como directivos del Comité de Usuarios, también hemos sido delegados, otros hemos conformado la directiva de la Comisión de Usuarios y es justamente esos años de experiencia los que determinan que los usuarios nos vuelvan a elegir”.

Jesús Niquén M.: “A veces no tenemos de otra, nuestros amigos agricultores ya conocen de nuestro trabajo y nos vuelven a dar su confianza para otro periodo”.

Emilio Zeña A.: “En los diferentes sectores los usuarios prefieren que otros tomen las decisiones, muchos huyen del cargo; como saben que muchas veces aparte de no recibir ni un sol, hay quienes critican y no valoran lo poco o mucho que podemos hacer”.

Teodoro Vidaurre H.: “Nos gustaría que los usuarios participen en cargos dirigenciales, y que se preocupen por estar más capacitados. Si no lo pueden hacer ellos por su edad, deben darles la potestad a sus hijos para que ellos continúen haciéndose cargo de la tierra”.

José Niquén M.: “Hace años atrás hemos recibido capacitaciones tanto de la Junta, la Comisión y otras instituciones como IMAR-Costa Norte; eso nos ha ayudado a saber cómo trabajar en los Comités; pero actualmente hace falta la capacitación constante”.

Luis Matallana Ch.: “Sería bueno que a través de la Unidad de Capacitación y Comunicación que tiene la Comisión se programen capacitaciones, charlas por sectores e ir al campo a desarrollarlas, y no sólo en la Comisión. Sí, su día a día del usuario es la chacra porque no buscarlos y asesorarlos, el profesional encargado de esta área debe salir y reunir a los agricultores”.

José Cajusol G.: “Sabemos que siempre que trabajemos juntos, unidos podremos trabajar mejor, coordinando qué se va hacer en beneficio de los usuarios; además organizados podemos solicitar más obras para nuestro Comité y hacer sentir nuestra voz de protesta ante las entidades del Estado, ya que el sector agrario está olvidado y urge la necesidad de que sea atendido”.

3.3 ENCUESTA (segunda aplicación):

Tabla 31:

Escenarios para la concertación propiciados por la actual Gestión

	Canal San Nicolás La Gallinacera				Sub Total 1		Canal Bodegones San Nicolás				Sub Total 2		Canal Limón				Sub Total 3		Canal Las Curvas				Sub Total 4		Canal Las Mercedes				Sub Total 5		Canal Tina I y II				Sub Total 6		Canal Santiago				Sub Total 7		Canal Chirimoyo				Sub Total 8		TOTALES			
	< 50		> 50				< 50		> 50				< 50		> 50				< 50		> 50				< 50		> 50				< 50		> 50				< 50		> 50													
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	F	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%						
a) Definitivamente sí	1	5	0	0	1	5	0	0	1	5	1	5	1	5	3	15	4	20	2	10	3	15	5	25	0	0	1	5	1	5	2	10	3	15	1	5	3	15	4	20	1	5	1	5	2	10	21	13.1				
b) Probablemente sí	3	15	4	20	7	35	1	5	4	20	5	25	4	20	5	25	9	45	3	15	8	40	11	55	1	5	8	40	9	45	2	10	3	15	5	25	2	10	8	45	10	50	2	10	6	35	8	45	64	40		
c) No estoy seguro	4	20	8	40	12	60	8	40	5	25	13	65	3	15	3	15	6	30	1	5	2	10	3	15	3	15	7	35	10	50	5	25	7	35	12	60	2	10	4	20	6	30	1	5	8	45	9	45	71	44.3		
d) Probablemente no	0	0	0	0	0	0	1	5	0	0	1	5	1	5	0	0	1	5	0	0	1	5	1	5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	5	1	5	4	2.5	
e) Definitivamente no	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			
Sub Total	8	40	12	60	20	100	10	50	10	50	20	100	9	45	11	55	20	100	6	30	14	70	20	100	4	20	16	80	20	100	8	40	12	60	20	100	5	25	15	75	20	100	4	20	16	80	20	100	160	100		

Fuente: Elaboración propia.

Interpretación:

Del total de encuestados, el 13.1% afirmó que los diferentes escenarios propiciados por la actual gestión definitivamente son apropiados para la concertación; el 44.3% manifestó que probablemente sí sean apropiados, en tanto el 2.5% señaló no estar seguro.

Tabla 32:

Nivel de importancia de la concertación para la fijación de metas

	Canal San Nicolás La Gallinacera				Sub Total 1		Canal Bodegones San Nicolás				Sub Total 2		Canal Limón				Sub Total 3		Canal Las Curvas				Sub Total 4		Canal Las Mercedes				Sub Total 5		Canal Tina I y II				Sub Total 6		Canal Santiago				Sub Total 7		Canal Chirimoyo				Sub Total 8		TOTALES			
	< 50		> 50				< 50		> 50				< 50		> 50				< 50		> 50				< 50		> 50				< 50		> 50				< 50		> 50													
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%								
a) Mucho	8	40	12	60	20	100	10	50	10	50	20	100	9	45	10	50	19	95	5	25	14	70	19	95	4	20	16	80	20	100	8	40	12	60	20	100	5	25	15	75	20	100	3	15	16	80	19	95	157	98.1		
b) Poco	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	5	1	5	1	5	0	0	1	5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	5	0	0	1	5	3	1.8	
c) Nada	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			
Sub Total	8	40	12	60	20	100	10	50	10	50	20	100	9	45	11	55	20	100	6	30	14	70	20	100	4	20	16	80	20	100	8	40	12	60	20	100	5	25	15	75	20	100	4	20	16	80	20	100	160	100		

Fuente: Elaboración Propia.

Interpretación:

Del total de encuestados, el 98.1% afirma que la concertación en las asambleas para la fijación de metas es muy importante, en tanto el 1.8% la considera poco importante.

Tabla 33:

Habilidades comunicativas eficientes para generar una comunicación exitosa.

	Canal San Nicolás La Gallinacera				Sub Total 1		Canal Bodegones San Nicolás				Sub Total 2		Canal Limón				Sub Total 3		Canal Las Curvas				Sub Total 4		Canal Las Mercedes				Sub Total 5		Canal Tina I y II				Sub Total 6		Canal Santiago				Sub Total 7		Canal Chirimoyo				Sub Total 8		TOTALES	
	< 50		> 50				< 50		> 50				< 50		> 50				< 50		> 50				< 50		> 50				< 50		> 50				< 50		> 50				< 50		> 50					
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
a) Definitivamente si	7	35	12	60	19	95	8	40	9	45	17	85	7	35	10	50	17	85	5	25	11	55	16	80	3	15	15	75	18	90	7	35	11	55	18	90	4	20	13	65	17	85	3	15	15	75	18	90	140	87.5
b) Probablemente si	1	5	0	0	1	5	2	10	1	5	3	15	2	10	1	5	3	15	1	5	3	15	4	20	1	5	1	5	2	10	1	5	1	5	2	10	1	5	2	10	3	15	1	5	1	5	2	10	20	12.5
c) No estoy seguro	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
d) Probablemente no	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
e) Definitivamente no	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Sub Total	8	40	12	60	20	100	10	50	10	50	20	100	9	45	11	55	20	100	6	30	14	70	20	100	4	20	16	80	20	100	8	40	12	60	20	100	5	25	15	75	20	100	4	20	16	80	20	100	160	100

Fuente: Elaboración Propia.

Interpretación:

Del total de encuestados, el 87.5% afirmaron que las habilidades comunicativas en la gestión dirigenal son necesarias para una comunicación exitosa, y el 12.5% restante lo consideró probable.

Tabla 34:

Uso adecuado de canales de distribución de información

	Canal San Nicolás La Gallinacera				Sub Total 1		Canal Bodegones San Nicolás				Sub Total 2		Canal Limón				Sub Total 3		Canal Las Curvas				Sub Total 4		Canal Las Mercedes				Sub Total 5		Canal Tina I y II				Sub Total 6		Canal Santiago				Sub Total 7		Canal Chirimoyo				Sub Total 8		TOTALES			
	< 50		> 50				< 50		> 50				< 50		> 50				< 50		> 50				< 50		> 50				< 50		> 50				< 50		> 50													
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%						
a) Siempre	0	0	0	0	0	0	1	5	1	5	2	10	0	0	0	0	0	0	2	10	2	10	4	20	0	0	1	5	1	5	0	0	3	15	3	15	1	5	5	25	6	30	0	0	8	40	8	40	24	15		
b) Casi siempre	1	5	3	15	4	20	3	15	2	10	5	25	2	10	2	10	4	20	2	10	3	15	5	25	3	15	6	30	9	45	7	35	7	35	14	70	3	15	5	25	8	40	3	15	6	30	9	45	58	36,2		
c) Algunas veces	7	35	9	45	16	80	6	30	7	35	13	65	5	25	9	45	14	70	1	5	9	45	10	50	1	5	9	45	10	50	1	5	2	10	3	15	1	5	5	25	6	30	1	5	2	10	3	15	75	46,8		
d) Muy pocas veces	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	10	0	0	2	10	1	5	0	0	1	5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	1,8			
e) Nunca	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0				
Sub Total	8	40	12	60	20	100	10	50	10	50	20	100	9	45	11	55	20	100	6	30	14	70	20	100	4	20	16	80	20	100	8	40	12	60	20	100	5	25	15	75	20	100	4	20	16	80	20	100	160	100		

Fuente: Elaboración Propia.

Interpretación:

Del total de encuestados, el 15% afirma que los canales de distribución de información usados en el Comité de Usuarios siempre son los adecuados, asimismo el 36.2% considera que casi siempre lo son, en tanto el 46.8% señala que algunas veces son adecuados y el 1.8% considera que muy pocas veces lo son.

Tabla 35:

Estrategias necesarias para la efectividad de mensajes transmitidos.

	Canal San Nicolás La Gallinacera				Sub Total 1		Canal Bodegones San Nicolás				Sub Total 2		Canal Limón				Sub Total 3		Canal Las Curvas				Sub Total 4		Canal Las Mercedes				Sub Total 5		Canal Tina I y II				Sub Total 6		Canal Santiago				Sub Total 7		Canal Chirimoyo				Sub Total 8		TOTALES	
	< 50		> 50				< 50		> 50				< 50		> 50				< 50		> 50				< 50		> 50				< 50		> 50				< 50		> 50											
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%						
a) Claridad	6	30	10	50	16	85	5	25	6	30	11	55	7	35	9	45	16	80	5	25	9	45	14	25	2	10	10	50	12	60	7	35	6	30	13	65	5	25	8	40	13	65	3	15	8	40	11	55	106	66.2
b) Brevedad	1	5	2	10	3	15	2	10	1	5	3	15	1	5	2	10	3	20	1	5	3	15	4	20	1	5	5	25	6	30	1	5	4	20	5	25	0	0	5	25	5	25	1	5	7	35	8	40	37	23.1
c) Lenguaje Coloquial	0	0	0	0	0	0	0	0	3	15	3	15	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	10	2	10	0	0	1	5	1	5	6	3.8
d) Deben tener propósito	1	5	0	0	1	5	3	15	0	0	3	15	1	5	0	0	1	5	0	0	2	10	2	10	1	5	1	5	2	10	0	0	2	10	2	10	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	11	6.9	
Sub Total	8	40	12	60	20	100	10	50	10	50	20	100	9	45	11	55	20	100	6	30	14	70	20	100	4	20	16	80	20	100	8	40	12	60	20	100	5	25	15	75	20	100	4	20	16	80	20	100	160	100

Fuente: Elaboración Propia.

Interpretación:

Del total de encuestados, el 66.2% considera la claridad como una estrategia necesaria para lograr la efectividad de los mensajes transmitidos; el 23.1% la brevedad; el 3.8% el lenguaje coloquial; y el 6.9% considera que debe tener un propósito.

Tabla 36:
Asertividad del usuario para fortalecer su identidad y participar activamente.

Tabla 36:
Asertividad del usuario para fortalecer su identidad y participar activamente.

	Canal San Nicolás La Gallinacera				Sub Total 1		Canal Bodegones San Nicolás				Sub Total 2		Canal Limón				Sub Total 3		Canal Las Curvas				Sub Total 4		Canal Las Mercedes				Sub Total 5		Canal Tina I y II				Sub Total 6		Canal Santiago				Sub Total 7		Canal Chirimoyo				Sub Total 8		TOTALES	
	< 50		> 50				< 50		> 50				< 50		> 50				< 50		> 50				< 50		> 50				< 50		> 50				< 50		> 50											
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%						
a) Muy Asertivo	1	5	0	0	1	5	1	5	1	5	2	10	1	5	1	5	2	10	1	5	0	0	2	10	1	5	0	0	1	5	1	5	0	0	1	5	1	5	0	0	1	5	1	5	11	6.88				
b) Asertivo	6	30	3	15	9	45	4	20	4	20	8	40	3	15	6	30	9	45	2	10	6	30	8	40	1	5	4	20	5	25	1	5	3	15	4	20	2	10	4	20	6	30	0	0	4	20	4	20	53	33.13
c) Poco Asertivo	1	5	9	45	10	50	5	25	5	25	10	50	5	25	4	20	9	45	3	15	8	40	11	55	2	10	11	55	13	65	6	30	9	45	15	75	2	10	11	55	13	65	3	15	12	60	15	75	96	60
d)Nada Asertivo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			
Sub Total	8	40	12	60	20	100	10	50	10	50	20	100	9	45	11	55	20	100	6	30	14	70	20	100	4	20	15	75	20	100	8	40	12	60	20	100	5	25	15	75	20	100	4	20	16	80	20	100	160	100

Fuente: Elaboración Propia.

Interpretación:

Del total de encuestados, el 6.88% es muy asertivo en fortalecer su identidad como usuario lo que les permite tener una participación activa, el 33.13% es asertivo; en tanto el 60% es poco asertivo.

El discurso como elemento indispensable para persuadir y resolver conflictos

Fuente: Elaboración Propia.

Del total de encuestados, el 86.88% considera que el discurso empleado para persuadir o convencer, definitivamente si es un elemento indispensable en la resolución de conflictos; el 13.13% considera que probablemente si es indispensable.

Tabla 38:
Elementos importantes para la resolución de conflictos.

Tabla 38:
Elementos importantes para la resolución de conflictos.

	Canal San Nicolás La Gallinacera				Sub Total 1		Canal Bodegones San Nicolás				Sub Total 2		Canal Limón				Sub Total 3		Canal Las Curvas				Sub Total 4		Canal Las Mercedes				Sub Total 5		Canal Tina I y II				Sub Total 6		Canal Santiago				Sub Total 7		Canal Chirimoyo				Sub Total 8		TOTALES	
	< 50		> 50				< 50		> 50				< 50		> 50				< 50		> 50				< 50		> 50				< 50		> 50				< 50		> 50											
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%						
a) Empatía	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0						
b) Tolerancia	1	5	3	15	4	20	1	5	1	5	2	10	0	0	2	10	2	10	0	0	1	5	1	5	0	0	4	20	4	20	0	0	2	10	2	10	1	5	2	10	3	15	0	0	2	10	2	10	20	12.5
c) Respeto	6	30	9	45	15	75	9	45	8	40	17	85	7	35	8	40	15	75	4	20	12	60	16	80	4	20	11	55	15	75	6	30	9	45	15	75	4	20	12	60	16	80	4	20	12	60	16	80	125	78.13
d) Imparcialidad	1	5	0	0	1	5	0	0	1	5	1	5	2	10	1	5	3	15	2	10	1	5	3	15	0	0	1	5	1	5	2	10	1	5	3	15	0	0	1	5	1	5	0	0	2	10	2	10	15	9.38
e) Predisposición	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0					
Sub Total	8	40	12	60	20	100	10	50	10	50	20	100	9	45	11	55	20	100	6	30	14	70	20	100	4	20	16	80	20	100	8	40	12	60	20	100	5	25	15	75	20	100	4	20	16	80	20	100	160	100

Fuente: Elaboración Propia.

Interpretación:

Del total de encuestados, el 12.5% considera la tolerancia, además de la escucha activa y el diálogo como un elemento importante para la resolución de conflictos; el 78.13% el respeto y el 9.38% la imparcialidad.

Tabla 39:

La motivación como estímulo para el desarrollo colectivo.

	Canal San Nicolás La Gallinacera				Sub Total 1		Canal Bodegones San Nicolás				Sub Total 2		Canal Limón				Sub Total 3		Canal Las Curvas				Sub Total 4		Canal Las Mercedes				Sub Total 5		Canal Tina I y II				Sub Total 6		Canal Santiago				Sub Total 7		Canal Chirimoyo				Sub Total 8		TOTALES	
	< 50		> 50				< 50		> 50				< 50		> 50				< 50		> 50				< 50		> 50				< 50		> 50				< 50		> 50											
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%						
a) Muy importante	7	35	10	50	17	85	6	30	8	40	14	70	6	30	10	50	16	80	2	10	10	50	10	50	3	15	13	65	16	80	8	40	9	45	17	85	4	20	13	65	17	85	3	15	13	65	16	80	123	76.88
b) Importante	1	5	2	10	3	15	4	20	2	10	6	30	3	15	1	5	4	20	4	20	4	20	10	50	1	5	3	15	4	20	0	0	3	15	3	15	1	5	2	10	3	15	1	5	3	15	4	20	37	23.13
c) Poco importante	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			
d) Nada Importante	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			
Sub Total	8	40	12	60	20	100	10	50	10	50	20	100	9	45	11	55	20	100	6	30	14	70	20	100	4	20	16	80	20	100	8	40	12	60	20	100	5	25	15	75	20	100	4	20	16	80	20	100	160	100

Fuente: Elaboración Propia.

Interpretación:

Del total de encuestados, el 76.88% considera muy favorable el estímulo en el desarrollo colectivo del Comité; y el 23.13% lo considera favorable.

Tabla 40:

Razones para participar en la toma de decisiones del Comité de Usuarios.

	Canal San Nicolás La Gallinacera				Sub Total 1		Canal Bodegonos San Nicolás				Sub Total 2		Canal Limón				Sub Total 3		Canal Las Curvas				Sub Total 4		Canal Las Mercedes				Sub Total 5		Canal Tina I y II				Sub Total 6		Canal Santiago				Sub Total 7		Canal Chirimoyo				Sub Total 8		TOTALES	
	< 50		> 50				< 50		> 50				< 50		> 50				< 50		> 50				< 50		> 50				< 50		> 50				< 50		> 50				< 50		> 50					
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
a) Por el desarrollo del Comité	5	25	4	20	9	45	1	5	3	15	4	20	2	10	5	25	7	35	5	25	10	50	15	75	3	15	10	50	13	65	6	30	9	45	15	75	3	15	10	50	13	65	3	15	12	60	15	75	91	56.88
b) Porque es una decisión de la mayoría	3	15	7	35	10	50	8	40	7	35	15	75	4	20	4	20	8	40	1	5	2	10	3	15	0	0	2	10	2	10	1	5	1	5	2	10	1	5	1	5	2	10	0	0	3	15	3	15	45	28.13
c) Porque es parte de mis derechos como usuario	0	0	1	5	1	5	1	5	0	0	1	5	1	5	2	10	3	15	0	0	1	5	1	5	0	0	0	0	0	0	1	5	0	0	1	5	0	0	0	0	0	0	1	5	0	0	1	5	8	5
d) Porque quiero fortalecer mis capacidades	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	10	0	0	2	10	0	0	1	5	1	5	1	5	4	20	5	25	0	0	2	10	2	10	1	5	4	20	5	25	0	0	1	5	1	5	16	10
Sub Total	8	40	12	60	20	100	10	50	10	50	20	100	9	45	11	55	20	100	6	30	14	70	20	100	4	20	16	80	20	100	8	40	12	60	20	100	5	25	15	75	20	100	4	20	16	80	20	100	160	100

Fuente: Elaboración Propia.

Interpretación:

Del total de encuestados, el 56.88% considera que la razón principal por la que participaría en la toma de decisiones dentro del Comité de Usuarios es porque le interesa el desarrollo del Comité; el 28.13% de encuestados respondió que lo haría porque son decisiones de la mayoría; mientras que un 5% considera que la razón principal es porque es parte de sus derechos; y el 10% porque quiere fortalecer sus capacidades.

Voluntad de cambio de los miembros del Comité de Usuarios.

Fuente: Elaboración Propia.

Del total de encuestados, el 8.75% manifiesta demostrar su voluntad de cambio involucrándose en las actividades y decisiones del Comité de Usuarios; asimismo el 26.25% lo hace informándose oportunamente; el 3.75% proponiendo acciones innovadoras para un cambio significativo; el 13.13% lo hace promoviendo el diálogo y la participación de los integrantes del Comité; en tanto al 48.13% de encuestados no le interesa cambiar.

Tabla 42:

El acceso a la información para garantizar el actuar oportuno de los miembros del Comité.

	Canal San Nicolás La Gallinacera				Sub Total 1		Canal Bodegones San Nicolás				Sub Total 2		Canal Limón				Sub Total 3		Canal Las Curvas				Sub Total 4		Canal Las Mercedes				Sub Total 5		Canal Tina I y II				Sub Total 6		Canal Santiago				Sub Total 7		Canal Chirimoyo				Sub Total 8		TOTALES	
	< 50		> 50				< 50		> 50				< 50		> 50				< 50		> 50				< 50		> 50				< 50		> 50				< 50		> 50				< 50		> 50					
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
a) Definitivamente si	8	40	11	55	19	95	9	45	8	40	17	85	8	40	11	55	19	95	6	30	13	65	19	95	4	20	15	75	19	95	8	40	11	55	19	95	5	25	14	70	19	95	4	20	15	75	19	95	150	93,75
b) Probablemente si	0	0	1	5	1	5	1	5	2	10	3	15	1	5	0	0	1	5	0	0	1	5	1	5	0	0	1	5	1	5	0	0	1	5	1	5	0	0	1	5	1	5	0	0	1	5	1	5	10	6,25
c) No estoy seguro	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
d) Probablemente no	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
e) Definitivamente no	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Sub Total	8	40	12	60	20	100	10	50	10	50	20	100	9	45	11	55	20	100	6	30	14	70	20	100	4	20	16	80	20	100	8	40	12	60	20	100	5	25	15	75	20	100	4	20	16	80	20	100	160	100

Fuente: Elaboración Propia.

Interpretación:

Del total de encuestados, el 93.75% considera que el acceso a la información, definitivamente sí garantizaría el actuar oportuno de los miembros del Comité; y el 6.25% considera que probablemente sí lo garantice.

Dinamismo en el acceso y eficacia de la información.

Fuente: Elaboración Propia.

Del total de encuestados, el 22.5% manifiesta que se puede dinamizar el acceso y eficacia de la información a través de la comunicación directa entre directivos y usuarios; el 6.25% considera que es necesario la producción de medios alternativos (material gráfico); asimismo el 10% señala que se deben establecer propuestas pertinentes para el programa radial “La Voz de los Usuarios” y un 61.25% considera la periodicidad en la concertación de asambleas, eventos, etc.

Tabla 44:

Aspectos sociales para difundir un mensaje.

	Canal San Nicolás La Gallinacera				Sub Total 1		Canal Bodegones San Nicolás				Sub Total 2		Canal Limón				Sub Total 3		Canal Las Curvas				Sub Total 4		Canal Las Mercedes				Sub Total 5		Canal Tina I y II				Sub Total 6		Canal Santiago				Sub Total 7		Canal Chirimoyo				Sub Total 8		TOTALES	
	< 50		> 50				< 50		> 50				< 50		> 50				< 50		> 50				< 50		> 50				< 50		> 50				< 50		> 50				< 50		> 50					
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
a) Grado de instrucción	5	25	7	35	12	60	6	30	6	30	12	60	6	30	7	35	13	65	5	25	9	45	14	70	2	10	10	50	12	60	6	30	10	50	16	80	2	10	8	40	10	50	3	15	8	40	11	55	100	62.5
b) Credibilidad del emisor	2	10	4	20	6	30	2	10	3	15	5	25	2	10	2	10	4	20	0	0	1	5	1	5	0	0	2	10	2	10	0	0	0	0	0	0	1	5	4	20	5	25	1	5	5	25	6	30	29	18.13
c) Conocimiento de los contenidos	1	5	0	0	1	5	1	5	1	5	2	10	1	5	1	5	2	10	1	5	3	15	4	20	1	5	3	15	4	20	1	5	1	5	2	10	1	5	2	10	3	15	0	0	2	10	2	10	20	12.5
d) Los medios que usa para transmitir la información	0	0	1	5	1	5	1	5	0	0	1	5	0	0	1	5	1	5	0	0	1	5	1	5	1	5	1	5	2	10	1	5	1	5	2	10	1	5	1	5	2	10	0	0	1	5	1	5	11	6.88
Sub Total	8	40	12	60	20	100	10	50	10	45	20	100	9	45	11	55	20	100	6	30	14	70	20	100	4	20	16	80	20	100	8	40	12	60	20	100	5	25	15	75	20	100	4	20	16	80	20	100	160	100

Fuente: Elaboración Propia.

Interpretación:

De total de encuestados, el 62.5% considera que para establecer un lenguaje adecuado y socializar información valiosa se debe tener en cuenta el grado de instrucción; el 18.13% considera importante el conocimiento de los contenidos; asimismo el 12.5% considera la credibilidad como un aspecto importante; y el 6.88% considera importante tener en cuenta los medios usados para transmitir información.

Tabla 45:

Líneas de acción para la fortalecer el Comité de Usuarios

	Canal San Nicolás La Gallinacera				Sub Total 1		Canal Bodegones San Nicolás				Sub Total 2		Canal Limón				Sub Total 3				Canal Las Curvas				Sub Total 4				Canal Las Mercedes				Sub Total 5				Canal Tina I y II				Sub Total 6				Canal Santiago				Sub Total 7				Canal Chirimoyo				Sub Total 8				TOTALES	
	< 50		> 50				< 50		> 50				< 50		> 50				< 50		> 50				< 50		> 50				< 50		> 50				< 50		> 50																							
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%														
a) Mayor acercamiento a las Instituciones del Estado	0	0	4	20	4	20	1	5	2	10	3	15	3	15	2	10	5	25	1	5	2	10	3	15	1	5	1	5	2	10	1	5	1	5	2	10	1	5	2	10	3	15	0	0	1	5	1	5	23	14.38												
b) Involucramiento en la toma de decisiones de la directiva de la C.U	1	5	2	10	3	15	2	10	3	15	5	25	1	5	3	15	4	20	1	5	4	20	5	25	1	5	2	10	3	15	3	15	2	10	5	25	0	0	4	20	4	20	1	5	4	20	5	15	34	21.25												
c) Trabajo dirigenal imparcial	1	5	1	5	2	10	0	0	1	5	1	5	1	5	2	10	3	15	0	0	2	10	2	10	0	0	1	5	1	5	0	0	1	5	1	5	1	5	2	10	0	0	2	10	2	25	14	8.75														
d) Promover una mayor participación de los miembros del Comité	6	30	5	25	11	55	7	35	4	20	11	55	4	20	4	20	8	40	4	20	6	30	10	50	2	15	12	50	14	70	4	20	8	40	12	60	3	15	8	40	11	55	3	15	9	45	12	55	89	55.63												
Sub Total	8	40	12	60	20	100	10	50	10	50	20	100	9	45	11	55	20	100	6	30	14	70	20	100	4	25	16	70	20	100	8	40	12	60	20	100	5	25	15	75	20	100	4	20	16	80	20	100	160	100												

Fuente: Elaboración Propia.

Interpretación:

Del total de encuestados, el 14.38% manifiesta que un mayor acercamiento a las Instituciones del Estado permitiría al Comité de Usuarios obtener logros organizacionales; el 21.25% considera necesario el involucramiento en la toma de decisiones de la directiva de la Comisión de Usuarios; asimismo el 8.75% señala que debe existir un trabajo dirigenal imparcial y un 55.63% considera que para obtener logros organizacionales se debe promover la participación de los miembros del Comité.

Tabla 46:

El clima organizacional para incentivar la confianza e integración

	Canal San Nicolás La Gallinacera				Sub Total 1		Canal Bodegones San Nicolás				Sub Total 2		Canal Limón				Sub Total 3		Canal Las Curvas				Sub Total 4		Canal Las Mercedes				Sub Total 5		Canal Tina I y II				Sub Total 6		Canal Santiago				Sub Total 7		Canal Chirimoyo				Sub Total 8		TOTALES	
	< 50		> 50				< 50		> 50				< 50		> 50				< 50		> 50				< 50		> 50				< 50		> 50				< 50		> 50				< 50		> 50					
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
a) Siempre	6	30	10	50	16	80	7	35	8	40	15	75	8	40	8	40	16	80	3	15	10	50	13	65	1	5	8	40	9	45	4	20	7	35	11	55	1	5	8	40	6	30	3	15	13	65	16	80	102	64
b) Casi siempre	2	10	2	10	4	20	3	15	2	10	5	25	1	5	3	15	4	20	3	15	4	20	7	35	3	15	8	40	11	55	4	20	5	25	9	45	4	20	7	35	14	70	1	5	3	15	4	20	58	36
c) Muy pocas veces	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
d) Nunca	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Sub Total	8	40	12	60	20	100	10	50	10	50	20	100	9	45	11	55	20	100	6	30	14	70	20	100	4	20	16	80	20	100	8	40	12	60	20	100	5	25	15	75	20	100	4	20	16	80	20	100	160	100

Fuente: Elaboración Propia.

Interpretación:

Del total de encuestados, el 64% manifiesta que el clima organizacional que se desarrolla en el Comité de Usuarios siempre lo hace sentir en confianza y facilita su integración; asimismo el 36% de encuestados señala que casi siempre lo hace sentir en confianza y facilita su integración.

Tabla 47:

Compromisos para propiciar el talento humano.

	Canal San Nicolás La Gallinacera				Sub Total 1		Canal Bodegones San Nicolás				Sub Total 2		Canal Limón				Sub Total 3		Canal Las Curvas				Sub Total 4		Canal Las Mercedes				Sub Total 5		Canal Tina I y II				Sub Total 6		Canal Santiago				Sub Total 7		Canal Chirimoyo				Sub Total 8		TOTALES	
	< 50		> 50				< 50		> 50				< 50		> 50				< 50		> 50				< 50		> 50				< 50		> 50				< 50		> 50				< 50		> 50					
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
a) Siempre	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
b) Casi siempre	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
c) Muy pocas veces	7	35	11	55	18	90	9	45	8	40	17	85	9	45	10	50	19	95	5	25	13	65	18	90	4	20	15	75	19	95	7	35	12	60	19	95	4	20	13	65	17	85	4	20	15	75	19	95	146	91.25
d) Nunca	1	5	1	5	2	10	1	5	2	10	3	15	0	0	1	5	1	5	1	5	1	5	2	10	0	0	1	5	1	5	1	5	0	0	1	5	1	5	2	10	3	15	0	0	1	5	1	5	14	8.75
Sub Total	8	40	12	60	20	100	10	50	10	50	20	100	9	45	11	55	20	100	6	30	14	70	20	100	4	20	16	80	20	100	8	40	12	60	20	100	5	25	15	75	20	100	4	20	16	80	20	100	160	100

Fuente: Elaboración Propia.

Interpretación:

Del total de encuestados, el 91.25% considera que el Comité de Usuarios muy pocas veces asume compromisos para propiciar el talento humano; asimismo el 8.75% de encuestados considera que nunca lo hace.

Plan dirigenal basado en objetivos innovadores.

Fuente: Elaboración Propia.

Del total de encuestados, el 3.13% sí conoce que el Comité de Usuarios dirige un Plan Dirigencial basado en objetivos innovadores; asimismo el 86.88% de los encuestados manifiesta desconocimiento de un Plan dirigencial basado en objetivos innovadores; en tanto un 10% señala no interesarle.

Tabla 49:

Adecuada dirección para el progreso del Comité de Usuarios.

	Canal San Nicolás La Gallinacera				Sub Total 1		Canal Bodegones San Nicolás				Sub Total 2		Canal Limón				Sub Total 3		Canal Las Curvas				Sub Total 4		Canal Las Mercedes				Sub Total 5		Canal Tina I y II				Sub Total 6		Canal Santiago				Sub Total 7		Canal Chirimoyo				Sub Total 8		TOTALES	
	< 50		> 50				< 50		> 50				< 50		> 50				< 50		> 50				< 50		> 50				< 50		> 50				< 50		> 50				< 50		> 50					
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
a) Definitivamente si	7	35	9	45	16	80	9	45	9	45	18	90	9	45	10	50	19	95	5	25	12	60	17	85	3	15	14	70	17	85	7	35	11	55	18	90	4	20	14	70	18	90	3	15	15	75	18	90	141	88
b) Probablemente si	1	5	3	15	4	20	1	5	1	5	2	10	0	0	1	5	1	20	1	5	2	10	3	15	1	5	2	10	3	15	1	5	1	5	2	10	1	5	1	5	2	10	1	10	1	5	2	15	19	12
c) Probablemente no	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
d) Definitivamente no	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Sub Total	8	40	12	60	20	100	10	50	10	50	20	100	9	45	11	55	20	100	6	30	14	70	20	100	4	20	16	80	20	100	8	40	12	60	20	100	5	25	15	75	20	100	4	25	16	80	20	100	160	100

Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

Del total de encuestados, el 88% considera que definitivamente las decisiones que se toman en las asambleas están llevando al progreso del comité, mientras el 12% considera que probablemente sí son las adecuadas

Tabla 50:

Establecimiento de roles para favorecer el funcionamiento claro y organizado del Comité.

	Canal San Nicolás La Gallinacera				Sub Total 1		Canal Bodegones San Nicolás				Sub Total 2		Canal Limón				Sub Total 3		Canal Las Curvas				Sub Total 4		Canal Las Mercedes				Sub Total 5		Canal Tina I y II				Sub Total 6		Canal Santiago				Sub Total 7		Canal Chirimoyo				Sub Total 8		TOTALES	
	< 50		> 50				< 50		> 50				< 50		> 50				< 50		> 50				< 50		> 50				< 50		> 50				< 50		> 50				< 50		> 50					
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
a) Definitivamente si	6	30	11	55	17	85	8	40	9	45	17	85	8	40	10	50	18	90	5	25	13	65	18	90	3	15	13	65	16	80	7	35	12	60	19	95	5	25	14	70	19	95	4	20	14	70	18	90	142	89
b) Probablemente si	2	10	1	5	3	15	2	10	1	5	3	15	1	5	1	5	2	20	1	5	1	5	2	10	1	5	1	5	2	10	1	5	0	0	1	5	0	0	1	5	3	5	0	0	2	10	2	10	18	11
c) Probablemente no	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
d) Definitivamente no	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Sub Total	8	40	12	60	20	100	10	50	10	50	20	100	9	45	11	55	20	100	6	30	14	70	20	100	4	20	14	70	20	100	8	40	12	60	20	100	5	25	15	75	20	100	4	20	16	80	20	100	160	100

Fuente: Elaboración Propia.

Interpretación:

Del total de encuestados, el 89% considera que el establecimiento de roles definitivamente sí favorece el funcionamiento claro y organizado del Comité; mientras el 11% lo considera probable.

Contribución individual para el fortalecimiento del Comité de Usuarios.

Fuente: Elaboración Propia.

Del total de encuestados, el 13.75% contribuye al fortalecimiento del Comité de Usuarios, asistiendo a las asambleas y eventos; el 18.13% lo hace participando en la limpia de canales; asimismo el 34.38% manifiesta que contribuye al fortalecimiento del Comité de Usuarios, haciendo saber sus dudas, quejas o reclamos; y el 33.75% lo hace a través del cumplimiento de sus obligaciones.

Tabla 52:

Plan de trabajo consensuado para una dinámica organizacional óptima.

	Canal San Nicolás La Gallinacera				Sub Total 1		Canal Bodegones San Nicolás				Sub Total 2		Canal Limón				Sub Total 3		Canal Las Curvas				Sub Total 4		Canal Las Mercedes				Sub Total 5		Canal Tina I y II				Sub Total 6		Canal Santiago				Sub Total 7		Canal Chirimoyo				Sub Total 8		TOTALES	
	< 50		> 50				< 50		> 50				< 50		> 50				< 50		> 50				< 50		> 50				< 50		> 50				< 50		> 50											
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%						
a) Totalmente de acuerdo	7	35	10	50	17	85	9	45	9	45	18	90	8	40	11	55	19	95	5	25	14	70	19	95	3	15	15	75	18	90	5	25	9	45	14	70	1	5	11	55	12	60	2	10	9	45	11	55	128	80
b) De acuerdo	1	5	2	10	3	15	1	5	1	5	2	10	1	5	0	0	1	20	1	5	0	0	1	5	1	5	1	5	2	10	3	15	3	15	6	30	4	20	4	20	8	40	2	10	7	35	9	45	32	20
c) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			
d) Totalmente en desacuerdo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			
Sub Total	8	40	12	60	20	100	10	50	10	50	20	100	9	45	11	55	20	100	6	30	14	70	20	100	4	20	16	80	20	100	8	40	12	60	20	100	5	25	15	75	20	100	4	20	16	80	20	100	160	100

Fuente: Elaboración Propia.

Interpretación:

Del total de encuestados, el 80% señala estar está totalmente de acuerdo con que, dentro de las herramientas de gestión un Plan de trabajo consensuado generaría una dinámica organizacional óptima a favor del desarrollo del Comité; asimismo el 20% restante manifiesta estar de acuerdo.

Tabla 53:

La credibilidad de los directivos, una característica determinante en la gestión y desarrollo del Comité de Usuarios.

	Canal San Nicolás La Gallinacera				Sub Total 1		Canal Bodegones San Nicolás				Sub Total 2		Canal Limón				Sub Total 3		Canal Las Curvas				Sub Total 4		Canal Las Mercedes				Sub Total 5		Canal Tina I y II				Sub Total 6		Canal Santiago				Sub Total 7		Canal Chirimoyo				Sub Total 8		TOTALES			
	< 50		> 50				< 50		> 50				< 50		> 50				< 50		> 50				< 50		> 50				< 50		> 50				< 50		> 50				< 50		> 50							
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%												
a) Definitivamente si	8	40	11	55	19	95	9	45	10	50	19	95	8	40	10	50	18	90	6	30	12	60	18	90	4	20	11	55	15	75	8	40	10	50	18	90	4	20	14	70	18	90	4	20	13	65	17	85	142	88.8		
b) Probablemente si	0	0	1	5	1	5	1	5	0	0	1	5	1	5	1	5	2	20	0	0	2	10	2	10	0	0	5	25	5	25	0	0	2	10	2	10	1	5	1	5	2	10	0	0	3	15	3	15	18	11.2		
c) Probablemente no	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0					
d) Definitivamente no	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0					
Sub Total	8	40	12	60	20	100	10	50	10	50	20	100	9	45	11	55	20	100	6	30	14	70	20	100	4	20	16	80	20	100	8	40	12	60	20	100	5	25	15	75	20	100	4	20	16	80	20	100	160	100		

Fuente: Elaboración Propia.

Interpretación:

Del total de encuestados, el 88.8% manifiesta que la credibilidad de los directivos, definitivamente sí es una característica determinante en la gestión y desarrollo del Comité de Usuarios; el 11.2% restante señala que probablemente sí sea una característica determinante.

Tabla 54:

Reflejo de la credibilidad de los directivos dentro del Comité de Usuarios.

	Canal San Nicolás La Gallinacera				Sub Total 1		Canal Bodegones San Nicolás				Sub Total 2		Canal Limón				Sub Total 3		Canal Las Curvas				Sub Total 4		Canal Las Mercedes				Sub Total 5		Canal Tina I y II				Sub Total 6		Canal Santiago				Sub Total 7		Canal Chirimoyo				Sub Total 8		TOTALES	
	< 50		> 50				< 50		> 50				< 50		> 50				< 50		> 50				< 50		> 50				< 50		> 50				< 50		> 50				< 50		> 50					
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
a) Asistencia a asambleas	1	5	1	5	2	10	1	5	1	5	2	10	2	10	2	10	4	20	1	5	4	20	5	25	1	5	5	25	6	30	4	20	3	15	7	35	1	5	2	10	3	15	2	10	3	15	5	25	34	21.25
b) Los usuarios participan activamente	1	5	2	10	3	15	1	5	1	5	2	10	1	5	1	5	2	20	1	5	1	5	2	10	1	5	3	15	4	20	1	5	1	5	2	10	1	5	1	5	2	10	0	0	2	10	2	10	19	11.88
c) Se cumplen los acuerdos	3	15	2	10	5	25	2	10	3	15	5	25	5	25	3	15	8	40	2	10	2	10	4	30	1	5	4	20	5	25	1	5	6	30	7	50	1	5	5	25	6	30	1	5	3	15	4	20	44	27.5
d) Ejecución de trabajo coordinado	3	15	7	35	10	50	6	30	5	25	11	55	1	5	5	25	6	40	2	10	7	35	9	50	1	5	4	20	5	25	2	10	2	10	4	20	2	10	7	35	9	25	1	5	8	40	9	25	63	39.38
Sub Total	8	40	12	60	20	100	10	50	10	50	20	100	9	45	11	55	20	100	6	30	14	70	20	100	4	20	16	80	20	100	8	40	12	60	20	100	5	25	15	75	20	100	4	20	16	80	20	100	160	100

Fuente: Elaboración Propia.

Interpretación:

Del total de encuestados, el 21.25% manifiesta que la credibilidad de los directivos se refleja en la asistencia a las asambleas; el 11.88% señala que se refleja en la participación activa de los usuarios; el 27.5% considera que se refleja en el cumplimiento los acuerdos; mientras que el 39.38% señala que la credibilidad de los directivos se refleja en la ejecución de un trabajo coordinado.

Tabla 55:

Representatividad de la actual directiva del Comité de Usuarios.

	Canal San Nicolás La Gallinacera				Sub Total 1		Canal Bodegones San Nicolás				Sub Total 2		Canal Limón				Sub Total 3		Canal Las Curvas				Sub Total 4		Canal Las Mercedes				Sub Total 5		Canal Tina I y II				Sub Total 6		Canal Santiago				Sub Total 7		Canal Chirimoyo				Sub Total 8		TOTALES	
	< 50		> 50				< 50		> 50				< 50		> 50				< 50		> 50				< 50		> 50				< 50		> 50				< 50		> 50				< 50		> 50					
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%										
a) Si	7	35	9	45	16	80	7	35	9	45	16	80	8	40	9	45	17	70	4	20	10	50	14	70	3	15	13	65	16	80	5	25	7	35	12	60	4	20	10	50	14	70	4	20	11	55	15	75	120	75
b) No	1	5	3	20	4	25	3	15	1	5	4	35	1	5	2	10	3	15	2	10	4	20	6	30	1	5	3	15	4	20	3	15	5	25	8	40	1	5	5	25	6	35	0	0	5	25	5	25	40	25
Sub Total	8	40	12	65	20	100	10	50	10	50	20	100	9	45	11	55	20	100	6	30	14	70	20	100	4	20	16	80	20	100	8	40	12	60	20	100	5	25	15	75	20	100	4	20	16	80	20	100	160	100

Fuente: Elaboración Propia.

Interpretación:

Del total de encuestados, el 75% manifiesta que la actual directiva de su Comité de Usuarios sí ejerce representatividad; en tanto el 25% restante señala que no ejerce representatividad.

Importancia de la comunicación horizontal entre directivos y usuarios

Fuente: Elaboración Propia.

Del total de encuestados, el 32.5% considera importante que los directivos desarrollen una comunicación directa (horizontal) con los usuarios porque facilita la coordinación de tareas y se establecen relaciones interpersonales efectivas; el 11.88% considera que permite compartir información relevante; asimismo el 11.25% lo considera importante porque permite solucionar conflictos y fortalecer acciones positivas, en tanto el 44.38% considera que permite crear un clima de confianza y participación.

Tabla 57:

Ejercicio de autonomía y la interacción fluida en el Comité de Usuarios.

	Canal San Nicolás La Gallinacera				Sub Total 1		Canal Bodegones San Nicolás				Sub Total 2		Canal Limón				Sub Total 3		Canal Las Curvas				Sub Total 4		Canal Las Mercedes				Sub Total 5		Canal Tina I y II				Sub Total 6		Canal Santiago				Sub Total 7		Canal Chirimoyo				Sub Total 8		TOTALES	
	< 50		> 50				< 50		> 50				< 50		> 50				< 50		> 50				< 50		> 50				< 50		> 50				< 50		> 50				< 50		> 50					
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
a) Siempre	2	10	4	20	6	30	6	30	5	25	11	55	7	35	6	30	13	65	3	15	6	30	9	45	2	10	10	50	12	60	4	20	6	30	10	50	2	10	6	30	8	40	0	0	11	55	11	55	80	50
b) Casi siempre	4	20	6	30	10	50	3	15	4	20	7	35	2	10	2	10	4	30	2	10	7	35	9	45	2	10	4	20	6	30	3	15	5	25	8	40	3	15	7	35	10	55	3	15	4	20	7	35	61	38.13
c) Algunas veces	2	10	2	25	4	20	1	5	1	5	2	10	0	0	3	15	3	15	1	5	1	5	2	10	0	0	2	10	2	10	1	5	1	5	2	10	0	0	2	10	2	10	1	5	1	5	2	15	19	11.88
d) Muy pocas veces	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
d) Nunca	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Sub Total	8	40	12	75	20	100	10	50	10	50	20	100	9	45	11	55	20	100	6	30	14	70	20	100	4	20	16	80	20	100	8	40	12	60	20	100	5	25	15	75	20	100	4	20	16	80	20	100	160	100

Fuente: Elaboración Propia.

Interpretación:

Del total de encuestados, el 50% señala que el Comité de Usuarios siempre ejerce su autonomía y propicia una interacción más fluida entre sus miembros; el 38.13% manifiesta que lo hace casi siempre y el 11.88% precisa que lo hace algunas veces.

Alternativas para optimizar la gestión del conocimiento.

Fuente: Elaboración Propia.

Del total de encuestados, el 45% señala que la gestión del conocimiento se debe optimizar a través del desarrollo de capacitaciones, talleres, charlas; el 35.13% manifiesta que se debe hacer a través de reuniones/asambleas descentralizadas; asimismo el 4.38% considera que se puede optimizar el conocimiento mediante la producción de material gráfico; y el 17.5% restante señala que se lograría con la producción de material audiovisual.

Tabla 59:

Capacidad de adaptabilidad para garantizar la trascendencia del Comité de Usuarios.

	Canal San Nicolás La Gallinacera				Sub Total 1		Canal Bodegones San Nicolás				Sub Total 2		Canal Limón				Sub Total 3		Canal Las Curvas				Sub Total 4		Canal Las Mercedes				Sub Total 5		Canal Tina I y II				Sub Total 6		Canal Santiago				Sub Total 7		Canal Chirimoyo				Sub Total 8		TOTALES	
	< 50		> 50				< 50		> 50				< 50		> 50				< 50		> 50				< 50		> 50				< 50		> 50				< 50		> 50				< 50		> 50					
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
a) Totalmente de acuerdo	8	40	11	55	19	95	9	45	10	50	19	95	7	35	10	50	17	85	3	15	12	60	15	75	3	15	14	70	17	85	6	30	10	50	16	80	4	20	11	55	13	65	3	15	12	60	15	75	131	82
b) De acuerdo	0	0	1	5	1	5	1	5	0	0	1	5	2	10	1	5	3	20	3	15	2	10	5	25	1	5	2	10	3	15	2	10	2	10	4	20	1	5	4	20	7	25	1	5	4	20	5	25	29	18
c) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
d) Totalmente en desacuerdo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Sub Total	8	40	12	60	20	100	10	50	10	50	20	100	9	45	11	55	20	100	6	30	14	70	20	100	4	20	16	80	20	100	8	40	12	60	20	100	5	25	15	75	20	100	4	20	16	80	20	100	160	100

Fuente: Elaboración Propia.

Interpretación:

Del total de encuestados, el 82% está totalmente de acuerdo en que la capacidad de adaptabilidad que puedan desarrollar los usuarios garantizaría que el Comité trascienda en el tiempo; y el 18% restante manifiesta estar de acuerdo.

Tabla 60:

Capacidad de adaptabilidad para garantizar la trascendencia del Comité de Usuarios.

	Canal San Nicolás La Gallinacera				Sub Total 1		Canal Bodegones San Nicolás				Sub Total 2		Canal Limón				Sub Total 3		Canal Las Curvas				Sub Total 4		Canal Las Mercedes				Sub Total 5		Canal Tina I y II				Sub Total 6		Canal Santiago				Sub Total 7		Canal Chirimoyo				Sub Total 8		TOTALES			
	< 50		> 50				< 50		> 50				< 50		> 50				< 50		> 50				< 50		> 50				< 50		> 50				< 50		> 50													
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%				
a) Autoridad Nacional del Agua	0	0	0	0	0	0	1	5	0	0	1	5	2	10	1	5	3	15	1	5	3	15	4	20	1	5	3	15	4	20	4	20	2	10	6	30	0	0	2	10	2	10	0	0	2	10	2	10	22	14		
b) Administración Local del Agua	1	5	1	5	2	10	4	20	3	15	7	35	2	10	5	25	7	40	1	5	4	20	5	25	1	5	4	20	5	25	2	10	3	15	5	25	3	15	4	20	7	35	1	5	6	30	7	35	45	28		
c) Junta de Usuarios Chancay Lambayeque	4	20	3	15	7	35	3	15	5	25	8	35	3	15	4	20	7	35	3	15	5	25	8	30	1	5	7	25	8	30	1	5	5	10	6	30	1	5	6	30	7	35	3	15	5	30	8	40	59	37		
d) Comisión de Usuarios Lambayeque	3	15	8	40	11	55	2	10	2	10	4	15	2	10	1	5	3	15	1	5	2	10	3	15	1	5	2	10	3	15	1	5	2	5	3	15	1	5	3	15	4	20	0	0	3	15	3	15	34	21		
Sub Total	8	40	12	60	20	100	10	50	10	50	20	100	9	45	11	50	20	100	6	30	14	60	20	100	4	20	16	70	20	100	8	40	12	35	20	100	5	25	15	75	20	100	4	20	16	70	20	100	160	100		

Fuente: Elaboración Propia.

Interpretación:

Del total de encuestados, el 14% manifiesta que la Autoridad Nacional del Agua debe influir de manera importante y positiva en el Comité de Usuarios; el 28% señala importante la influencia de la Administración Local del Agua; el 37% considera importante la influencia de la Junta de Usuarios Chancay Lambayeque; mientras que el 21% restante manifiesta ser importante y positiva la influencia de la Comisión de Usuarios Lambayeque.

3.4. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

ENCUESTA (1ª y 2ª aplicación)

Escenarios

Respecto a la apreciación de los usuarios del Comité de Canal San Nicolás, en relación a los espacios de comunicación desarrollados por la actual gestión, se planteó la pregunta ¿Considera que los diferentes escenarios propiciados por la actual gestión favorecen la concertación? Del total de encuestados el 12.5% afirmó que definitivamente los escenarios propiciados por la actual gestión son apropiados para la concertación, en tanto el 33.75% de los usuarios opinaron que probablemente sí sean apropiados; sin embargo, un 34% indicó no estar seguro, de que sean los adecuados.

Asimismo, con la finalidad de contrastar dicha información, se repitió la encuesta, obteniendo como resultados, una variación en la opinión de los encuestados ya que el 13.1% afirmó que definitivamente los diferentes escenarios propiciados por la actual gestión son apropiados para la concertación; el 44.3% manifestó que probablemente sí sean apropiados, en tanto el 2.5% señaló no estar seguro.

Podemos inferir que un gran porcentaje de usuarios del agua de riego, tienen una percepción de inseguridad frente a los escenarios propiciados por los directivos, vistos estos como circunstancias para la concertación. Es a partir de este análisis donde se reafirma la necesidad de adentrarnos en el objeto de estudio, los espacios de diálogo y participación y su contribución al éxito organizacional del Comité de Usuarios San Nicolás.

Cuando hablamos de escenarios, no nos referimos precisamente a configuraciones espaciales (físicos), sino a circunstancias de encuentro en donde existe voluntad para compartir o establecer un diálogo entre los miembros de una comunidad o asociación; y es que, las poblaciones rurales se han involucrado en una diversidad de experiencias de concertación tanto locales, sectoriales y nacionales. Precisamente tras nuestra investigación, pudimos identificar la existencia de espacios físicos de encuentro comunicativo como: el local de la Comisión de Usuarios, las compuertas, las orillas de los canales, las parcelas de los usuarios; asimismo, se identificó escenarios no espaciales definidos como circunstancias que condicionan el actuar de la organización a través de las cuales se analiza su situación actual, el proceso de desarrollo y proyección a futuro. Estas circunstancias de interacción

social se establecen en el acontecer diario durante las asambleas, las celebraciones, en la espera para solicitar el turno de riego.

Podemos entonces afirmar lo que habíamos planteado en nuestra operacionalización de variables, en cuanto nos referimos a los escenarios como el conjunto de circunstancias, que condicionan el estado de una organización y definen los factores de implicancia que determinan el proceso de interrelación y participación activa de las partes implicadas o los miembros de determinado grupo o comunidad.

Tal como lo explica Tecnomia Grupo Typsa- Banco Mundial y ANA (2013), en su Plan de Gestión de Recursos Hídricos; señala que El proceso participativo permite alinear los intereses, a veces divergentes, logrando concordar opciones de solución que optimizan los beneficios sectoriales y maximizan el beneficio social que se obtiene de la gestión de los recursos hídricos como un bien común.

El proceso participativo también favorece la instauración de relaciones interpersonales e interinstitucionales basadas en el respeto y la confianza mutua, orientando la conciencia social y legitimando las decisiones concertadas y permite una adecuada fiscalización institucional y social que contribuye a la gobernabilidad de la gestión del agua en la cuenca.

Asimismo, dentro del manejo de los recursos hídricos el proceso participativo no solo permite analizar y diagnosticar la situación y problemática actual de los recursos hídricos a partir de diferentes visiones de los actores, implica además la implementación de una gestión sostenible del recurso hídrico.

En todas sus expresiones el proceso participativo tiene que ver y esta direccionado con la envergadura social, la colaboración y el trabajo de todos los actores sociales he aquí la presencia del Sector de Usuarios Agrarios quienes son los encargados de manifestar la situación de las Organizaciones de Usuarios de Agua, para que de una u otra manera se consideren las debilidades y necesidades del eslabón principal de su actuar, los Comités de Usuarios de las Comisiones de Usuarios.

Por otro lado, si bien se reconoce la comunicación e interacción en el espacio rural aún predomina aquella visión de un espacio aislado, restringido y de exiguas transformaciones o variaciones, visión que urge ser transformada apuntando a que la comunicación se instaure en la interacción de los tomadores de decisiones, potenciando así la voluntad de participación e integración en el proceso de gestión.

Con respecto a la pregunta ¿Cuál es el nivel de importancia que tiene la concertación en las asambleas para fijar metas? La respuesta fue casi unánime, ya que, un 97% afirmó que la concertación en las asambleas es muy importante al momento de fijar metas, en tanto el 3% considera poco importante. Por otro lado, los resultados obtenidos en la segunda aplicación, fueron los siguientes: el 98.1% afirma que es muy importante la concertación en las asambleas para fijar metas, en tanto el 1,8% considera poco importante.

De los resultados obtenidos, señalaremos que un porcentaje considerable manifestó que la concertación en las asambleas es muy importante para la fijación de metas, lo cual ha permitido cumplir con las metas planificadas, trayendo consigo la permanencia y desarrollo del Comité de Usuarios.

Líneas arriba hemos hablado de los escenarios como circunstancias para la construcción y fortalecimiento de procesos de diálogo, cuya finalidad esencial es la de acercar a los actores con el propósito de fortalecer la comunicación, el entendimiento mutuo y la confianza entre ellos; lo cual se verá traducido en el consenso, el mismo que viene a ser el producto de la acción de concertar.

Según Licha I. (2003). La concertación aparece como una lógica fundamental de la gerencia social orientada a alcanzar los objetivos de inclusión social, empoderamiento ciudadano y gobernabilidad democrática. Ello lo hace mediante el reconocimiento de la pluralidad de actores involucrados en el desarrollo social, la democratización de la agenda pública, el fortalecimiento del espacio público y la búsqueda de resultados concretos.

Desde esta perspectiva teórica, podemos considerar la concertación dentro de un área estratégica de la gerencia social, que apunta a democratizar el proceso de formación de políticas y de esta forma contribuir al logro del desarrollo con democracia y equidad al mismo tiempo el de generar condiciones para la institucionalización de procesos de concertación.

Reconocer la importancia de la concertación social, tanto para la profundización de las democracias de la Región, como para el desarrollo económico, la equidad social, el fortalecimiento de la sociedad civil, y si nos situamos específicamente en el campo de las Organizaciones de Usuarios de Agua de Riego, claramente se podría producir un desarrollo de la gestión óptima de los Comités de Usuarios específicamente en la gestión del agua, la misma que se daría en función a las leyes emitidas por el Estado para darle viabilidad, sentido de funcionamiento y administración en la gestión de los comités.

Dentro del accionar de los directivos está apoyar el proceso de funcionamiento de ciertos espacios de concertación; priorizando una adecuada administración y conducción de los mismos; y promover la capacitación a los miembros del Consejo Directivo del Comité, a fin de optimizar el nivel de participación y el nivel de acuerdo para lograr los objetivos de estos espacios.

Interlocutor

En referencia a la pregunta ¿Considera que para una buena gestión se necesita de habilidades comunicativas eficientes que garanticen una comunicación exitosa? De acuerdo a los resultados obtenidos en la primera encuesta, del total de encuestados el 85% afirmó que efectivamente para una buena gestión se necesita de habilidades comunicativas eficientes que garanticen una comunicación exitosa, en tanto el 15% restante lo considera probable. En la segunda aplicación, el 87.5% de encuestados afirmaron que las habilidades comunicativas son necesarias para garantizar una comunicación exitosa, y el 12.5% restante lo consideró también probable.

Se puede evaluar que, tanto para usuarios como para dirigentes, es de vital importancia que ambas partes cuenten con habilidades comunicativas y que estas sean eficientes, de tal manera que la comunicación que se establezca entre ellos sea positiva; en la medida que exista una retroalimentación efectiva y se concreten los intereses mutuos.

La comunicación es el resultado de la sociabilidad y de la socialización de los seres humanos, que les permite mantener el funcionamiento de sus comunidades. En el acto comunicativo entre dos, llámese, interlocutores, actores o agentes (el emisor y el destinatario), podemos señalar que las habilidades comunicativas son determinantes para la producción-comprensión y la realimentación, en la que el mensaje se presenta como una unidad portadora de información. Como afirma Kaplún M. (1998) Todos podemos comunicarnos con los demás; pero no siempre sabemos hacerlo.

Dentro de las habilidades comunicativas podemos señalar que es importante que el emisor mantenga un lenguaje auditivo adecuado, debe cuidarse la modulación, la manera común de hablar y el lenguaje visual que también influye para provocar una respuesta al mensaje emitido y puedan interactuar con mayor efectividad. A esto se suma el empleo de la comunicación de acuerdo con el contexto: cultural, geográfico, educativo, ético, social y de género.

La realimentación comprende las reacciones inmediatas o espontáneas del receptor ante el mensaje. Las reacciones son percibidas por el emisor a través de diferentes medios como, por ejemplo, la mirada y los gestos, lo que le da información para reajustar su acción emisora. La realimentación sólo es posible en algunos casos, por ejemplo, cuando el emisor está dando una conferencia puede conocer el efecto de su discurso por los gestos, actitudes y miradas de sus oyentes. La comunicación a través de periódicos u otro medio no permite tener esta realimentación, por lo menos de forma inmediata, con los lectores o la audiencia.

Uno de los factores importantes para contribuir a incrementar la eficiencia comunicativa y que representa muy buena opción para la optimización de la información, son las habilidades comunicativas; por ello los usuarios de agua de riego que aprovechan una misma fuente de agua, siempre establecen entre ellos reglas de juego para lograr que el sistema funcione y se ajuste a las circunstancias cambiantes. Todo dentro de ciertos parámetros sociales, culturales, legales y de los límites que permita la correlación de poder.

Proceso de comunicación

En referencia a la pregunta: ¿Los canales de distribución de información (folletos, revistas, comunicados, panel informativo) usados en el Comité de Usuarios son los adecuados? El 19.4% de los encuestados afirmó que los canales de distribución de información usados en su Comité de Usuarios siempre son los adecuados, asimismo el 38,1% considera que casi siempre son los adecuados, en tanto el 40% señala que algunas veces son adecuados, mientras tanto el 2.5% considera que muy pocas veces lo son. Asimismo, la aplicación por segunda vez de la encuesta, arrojó los siguientes datos, el 15% afirmó que siempre son los adecuados, el 36% considera que casi siempre son los adecuados, un 36.8% de los encuestados señaló que algunas veces son adecuados y el 1.8% considera que muy pocas veces lo son.

De los resultados obtenidos se puede inferir que muy pocas veces la información llega de manera clara, oportuna y precisa, ya que los usuarios del Comité de Canal señalan que sólo algunas veces los canales usados a través de los cuales se distribuye la información, son los adecuados.

Debemos tener en claro que el proceso comunicativo está sujeto a un contexto, lo cual quiere decir que es de naturaleza dinámica, continua, irreversible; por tanto, es imposible participar en el sin conocer todos los elementos que lo componen.

Dicho esto, se puede afirmar que es un fenómeno en constante movimiento y no un evento estático, en el que existen varios elementos que componen al proceso comunicativo. Estos elementos son un emisor, un receptor, un mensaje, un código y un canal. Cuando uno de estos elementos es afectado, la transmisión del mensaje también será afectada.

En tanto hablar de los canales de distribución de la información, es referirnos al medio a través del cual se emite el mensaje. Habitualmente se utiliza el oral-auditivo y el gráfico-visual complementándose.

Según Mateo R, Bergés L y Sabater. M (2009), definen el canal como un elemento físico por donde el emisor transmite la información y que el receptor capta por los sentidos corporales. Se denomina canal tanto al medio natural (aire, luz) como al medio técnico empleado (impresión, telegrafía, radio, teléfono, televisión, ordenador, etc.) y se perciben a través de los sentidos del receptor (oído, vista, tacto, olfato y gusto).

El emisor es la persona que elige el canal de comunicación, teniendo en cuenta aquello que quiere transmitir en su mensaje, y la persona a quien quiere transmitirlo. Por otro lado, el receptor puede recibir el mensaje a través de un canal formal o informal, los cuales pueden ser una estación de radio, una cadena de televisión, una oficina de correos, el internet, entre otros.

En cuanto a la pregunta ¿Qué estrategia considera necesaria para la efectividad de los mensajes transmitidos? Los datos arrojados en la primera aplicación fueron los siguientes: del total de encuestados, el 63.75% consideró la claridad como una estrategia necesaria para lograr la efectividad de los mensajes transmitidos, el 23.75% la brevedad, el 4.38% el lenguaje coloquial, y el 8.13% señaló que debe tener un propósito. Asimismo; en la segunda aplicación, el 66.2% consideró la claridad como una estrategia necesaria para lograr la efectividad de los mensajes transmitidos; el 23.1% la brevedad; el 3.8% el lenguaje coloquial; y el 6.9% considera que debe tener un propósito.

Se puede apreciar que los mensajes logran tener un mayor impacto, si estos son transmitidos de manera clara y breve. Además, podemos señalar que las estrategias comunicativas, resultan ser garantía para que los Usuarios del Agua de Riego tengan un determinado comportamiento y decisión respecto a un tema en particular.

La información surge dentro del campo de experiencia de cada persona, el cual incluye su marco de conocimiento y su marco de referencia particular, su conocimiento del tema sobre el cual se da la comunicación. La información depende del nivel que predomine:

cognitivo, experiencias socio-afectivas, aspectos socioculturales. El mensaje es la unidad que resulta de codificar una determinada información, el cual llega al receptor en forma de señal y a través de un canal para ser decodificado e interpretado con la ayuda del código correspondiente.

De acuerdo con lo señalado en el apartado anterior, podemos referirnos a la comunicación como “el proceso mediante el cual dos o más personas comparten una misma información o una misma experiencia sobre el mundo, transmitida y recibida a través de un medio”. De acuerdo a Anzorena O. (2013). La comunicación es acción, pero también es relación y es por esto que en toda conversación es importante el contenido de la misma, “que se dice” a través del lenguaje verbal, pero también es fundamental el “como se dice”, el proceso de conversación que se establece preponderantemente a través del lenguaje no verbal y de la interacción corporal y emocional entre los interlocutores.

La comunicación es compartir experiencias, intercambiar ideas, sentir emociones y ser capaz de hacerlas sentir a otros; entender y ser entendido; dar y recibir; asimilar conceptos que otros emiten, e inducir, a su vez, las ideas propias en las mentes ajenas; persuadir; ejercitar influencias; transmitir y recibir pensamientos, sensaciones y actividades; provocar interacciones; operar cambios mutuamente, y modificar conductas de los demás, así como la propia, haciendo uso de estrategias efectivas como la claridad, la brevedad y el aspecto socio-cultural del receptor.

Queda visto que la comunicación está inmersa en la cultura de las personas y que las actitudes, motivaciones, intereses, nivel educacional, profesión, capacidad, experiencia, sexo, tipo de pensamiento predominante y las competencias influyen en la calidad de las comunicaciones, por ello es pertinente tener en cuenta, una serie de estrategias de comunicación al momento de dirigirnos a los diferentes grupos de interés en el desarrollo rural (políticos, sindicatos o gremios, investigadores y científicos, familias rurales, líderes de opinión y líderes en los medios rural y urbano) ya que estos pueden servir de puente entre las exigencias de los agricultores, del mercado y de quienes toman las decisiones de las políticas públicas en el país.

Hay que tener en cuenta también que el lenguaje, lo mismo que la cultura, está sometido a una ley de evolución. Esta evolución, que antes era muy lenta, se ha acelerado en los últimos años. Las palabras parecen gastarse enseguida y no proporcionan ya suficiente información. Además del significado de las palabras, el tono, la velocidad con que se dicen,

las inflexiones de la voz, etc., son otros tantos estímulos vocales que matizan el significado de las palabras que pronunciamos, de ahí la importancia de constatar si comunicamos lo que realmente queremos comunicar y si percibimos lo que nos quieren transmitir, (retroalimentación).

En la comunicación verbal debemos tener en cuenta los siguientes aspectos: captar la atención de las personas con las que se está comunicando: exponer de manera clara y concisa lo que se quiere transmitir y destacar con énfasis lo importante. En tanto el contenido, debe ser adecuado al objetivo que nos proponemos. Ni excesivamente complejo que obligue a un esfuerzo excesivo de atención, ni tan elemental que haga sentirse a las personas infravaloradas en su capacidad de comprensión. El lenguaje, hay que adaptarlo al nivel de comprensión de las personas que escuchan, a su nivel cultural, a su situación psicológica y fisiológica. Otro aspecto importante, es el tono de voz, el cual tiene que ser audible, animoso, entusiasta. Vocalizar bien, hablar despacio, variar el ritmo y el tono para incidir en los aspectos más importantes del mensaje. Elegir el momento oportuno y el lugar adecuado para la comunicación. Respetar el tiempo de las personas, su intimidad, su situación. Una vez terminada la comunicación hay que verificar mediante retroalimentación, que se ha comprendido el mensaje.

Queda claro, entonces, que para que la comunicación realmente sea una herramienta para los acuerdos y la toma de decisiones, y no un obstáculo para el entendimiento mutuo, debe tomar en cuenta las características sociales, económicas, culturales y de género en los cuales los actores que intervienen en los diferentes procesos se encuentran inmersos, teniendo conciencia de estas situaciones, deberán tomarse las medidas adecuadas; para que la comunicación sea eficiente y eficaz, uno de los factores importantes para contribuir a incrementar la eficiencia comunicativa y que representa muy buena opción para la optimización de la información, son las habilidades comunicativas. Ya que, si se llegaran a pasar por alto estos aspectos, el proceso de comunicación sería dificultoso, ya que podríamos estar frente a barreras o ruidos; que puede dificultar la percepción y la comprensión del mensaje que se recibe.

Asertividad

Respecto a la asertividad se planteó la siguiente pregunta ¿Qué tan asertivo es Usted para fortalecer su identidad como usuario/directivo y participar activamente? Del total de encuestados, el 10% es muy asertivo en fortalecer su identidad como usuario/directivo; el

34% es asertivo; en tanto el 56% es poco asertivo. En la segunda aplicación, el 6.88% manifestó ser muy asertivo en fortalecer su Identidad, el 33.13% dijo ser asertivo; mientras que el 60% señaló ser poco asertivo.

De los resultados obtenidos podemos inferir que existe un alto porcentaje de usuarios y directivos que no participan activamente dentro de la organización lo que dificulta su desarrollo y cumplimiento de metas.

El entorno y los ambientes laborales, implican cotidianamente retos, que tienen su origen en las interacciones personales entre los distintos colaboradores. No siempre es fácil hacer valer nuestros derechos, nuestros sentimientos o nuestras ideas ante los demás, y a veces resulta más difícil expresar nuestro criterio de modo claro y conciso.

Asimismo, Hernández (2003) añade que "una conducta asertiva facilita un flujo adecuado de información en los grupos de trabajo y potencia la creación de más de una solución a los posibles problemas laborales que vayan surgiendo en el día a día".

La conducta asertiva, se nos presenta como una herramienta básica para enfrentarnos a los desafíos del entorno laboral u organizacional. Ser asertivo implica defender sin miedo el derecho a expresar las ideas y emociones personales, el derecho a decidir si queremos o no ayudar a alguien, a preguntar sin vergüenza lo que necesitamos saber, a pedir ayuda cuando la necesitemos y en definitiva, de acometer un sinnúmero de comportamientos.

En la empresa u organización, cuando una persona se comporta asertivamente, es capaz de expresarse con serenidad y libertad ante sus jefes o directivos, y plantearles sus inseguridades o las dificultades con las que se encuentra en su entorno. Un líder asertivo sabe dirigirse a sus subordinados, (algo que no siempre se hace bien) respetándolos, sabiendo gobernarlos, y siempre recogiendo sus pensamientos y proposiciones. Un líder asertivo no precisa de la agresividad, ni de las amenazas, el chantaje o el hostigamiento, para dirigir a sus subordinados.

Según Roca, E. (2014), en su libro "Cómo mejorar tus Habilidades sociales", señala que la asertividad tiene consecuencias muy positivas ya que facilita la comunicación y minimiza la posibilidad de que los demás malinterpreten nuestros mensajes. Ayuda a mantener relaciones interpersonales más satisfactorias. Aumenta las posibilidades de conseguir lo que deseamos, incrementa las satisfacciones y reduce las molestias y conflictos producidos por la convivencia y mejora la autoestima, favorece las emociones positivas en uno mismo y los demás; quienes se relacionan con una persona asertiva obtienen una

comunicación clara y no manipuladora, se sienten respetados y perciben que el otro se siente bien con ellos.

En función al aporte de Roca, podemos situar la asertividad, como una variable predictora del éxito en las organizaciones, muy ligada a la inteligencia emocional y referido a la comunicación con los demás; su adecuado manejo, facilita un flujo de información en los grupos de trabajo y potencia la creación de más de una solución a los posibles problemas laborales que vayan surgiendo, dichos problemas cuando surgen y son transmitidos de forma asertiva reciben diversas alternativas y puntos de vista permitiendo una resolución adecuada.

Se sabe que los usuarios y usuarias del agua de riego tienen la responsabilidad colectiva de la operación y mantenimiento de la infraestructura de la cual dependen, es decir, la infraestructura menor de su canal, la infraestructura de su subsector y la infraestructura mayor. Además, comparten la responsabilidad financiera de la gestión del sistema y por ello deberían tener mayor firmeza para utilizar sus derechos, expresar sus pensamientos, sentimientos y creencias de un modo directo, honesto y apropiado sin violar los derechos de los demás.

En esta lógica, la aserción implica respeto hacia uno mismo al expresar necesidades propias y defender los propios derechos y respeto hacia los derechos y necesidades de las otras personas; ya que, si bien es cierto, la conducta asertiva no tiene siempre como resultado la ausencia de conflicto entre las dos partes, pero su objetivo es la potenciación de las consecuencias favorables y la minimización de las desfavorables.

Resolución de conflictos

Respecto a la pregunta ¿Cree Ud. que un buen discurso puede ayudar a resolver conflictos dentro de su Comité? El 84,38% del total de encuestados considera que el carácter dialógico empleado definitivamente sí es un elemento indispensable en la resolución de conflictos; en tanto el 15,63% restante considera que es probablemente indispensable. En la segunda aplicación; los resultados arrojaron los siguientes resultados; del total de encuestados, el 86.88% considera que el carácter dialógico empleado para persuadir o convencer, definitivamente es un elemento indispensable en la resolución de conflictos; mientras que el 13.13% considera que probablemente es indispensable.

De los resultados obtenidos podemos deducir que tanto para directivos como para usuarios el carácter dialógico cumple una función importante al momento de persuadir o convencer.

La técnica de la argumentación ha despertado interés desde los tiempos más remotos, pero ha cobrado nuevo ímpetu con la expansión de los nuevos medios de comunicación.

Para Galdós S. (2010). La argumentación puede definirse como el conjunto de estrategias discursivas que se ponen en práctica para lograr la adhesión del destinatario al punto de vista que se presenta. El objetivo principal es persuadir. Para lograr este fin, el buen argumentador se valdrá de diversos recursos. Los enunciados de partida de una argumentación deben ser verosímiles y resultar convincentes.

Toda argumentación tiene un carácter dialógico, es decir, presupone un diálogo con el pensamiento del interlocutor para transformar su opinión (argumentos y contraargumentos). Por ello se ha de presuponer la existencia de dos o más interlocutores (el emisor y receptor). De aquí se deduce la necesidad de tener en cuenta al destinatario (identificarlo, conocer sus gustos y valores, prever su opinión) para seleccionar los argumentos o premisas más adecuados y eficaces, y para contra argumentar (exponer razones que contrarresten o invaliden los razonamientos ajenos).

Como práctica social, la argumentación implica una forma específica de interacción ante la presencia de una discrepancia o conflicto. Tanto en la participación en distintas instancias de la vida pública como en el ámbito privado, la argumentación ofrece una alternativa a las formas directas de la imposición o la violencia para resolver situaciones problemáticas en las que no existe consenso. Desde un punto de vista pragmático, la argumentación es un acto de habla complejo cuyo propósito es contribuir a la resolución de una diferencia de opinión.

Por otro lado, cuando hablamos de argumentación, es hacer distinción de modo indirecto entre persuasión y convicción; y del vínculo que a menudo se establece, aunque de forma confusa; ya sea entre persuasión y acción, por una parte, y entre convicción e inteligencia, por otra. En tanto, al hablar del vínculo de la persuasión y convencimiento, de alguna forma u otra encontraremos al carácter dialógico (confrontación entre el emisor y receptor) a partir de la argumentación, la misma que habitualmente se le conoce como una forma de discurso que tiene la finalidad de alcanzar el asentimiento o el rechazo de un interlocutor respecto a la validez o no de una afirmación o una norma.

No hay reglas para el buen argumentar y el resultado de una argumentación no depende, necesariamente, de la lógica, ni siquiera de la retórica, sino de la pragmática y del sentido que se construye en su dominio: el contexto.

Queda claro que la argumentación atraviesa todo el tejido social de una comunidad dinámica, por ello aprender a argumentar es aprender a tomar en consideración los puntos de vista ajenos, a coincidir o disentir con ellos, a aportar opiniones y a elaborar estrategias adecuadas para fundamentarlas; pero además es aprender a negociar, tomar acuerdos con el otro para evitar la quiebra de la interacción con miras a mantener el flujo comunicativo hasta alcanzar las metas propuestas. Es así como constituye la base discursiva de la interacción: sin ella no hay autoafirmación, ni negociación ni acuerdo.

Al ser consultados usuarios y directivos respecto a la siguiente interrogante: Además de la escucha activa y el diálogo ¿Qué otro elemento considera importante para la resolución de conflictos? Del total de encuestados, el 14.38% considera que además de la escucha activa y el diálogo, la tolerancia es un elemento importante para la resolución de conflictos; el 75.63% señaló que lo es el respeto y el 10% la imparcialidad. Asimismo, en la segunda aplicación, el 12.5% considera la tolerancia como un elemento importante para la resolución de conflictos; el 78.13% el respeto y el 9.38% la imparcialidad.

Podemos inferir que los usuarios del agua de riego, consideran que el respeto entre ambas partes es un elemento importante en la resolución de conflictos que se puedan presentar.

En nuestra vida diaria nos encontramos con situaciones en las que estamos confrontados con otras personas o grupos. Estas situaciones que se sienten, se perciben o se viven como un conflicto, se presentan como parte natural de la interacción humana, donde surgen desacuerdos, diferencias, distintos intereses, etc. Sin embargo, estas situaciones se presentan sobre todo cuando no existen los mecanismos y procesos adecuados para dialogar, negociar o hacer acuerdos que resuelvan, integren o reconcilien esas diferencias o intereses.

Los conflictos sociales, especialmente los relacionados a los recursos hídricos, son a menudo demasiado complejos para poder caracterizarlos de alguna u otra forma. Por lo tanto, su abordaje requiere de diversas metodologías, uso de herramientas o estrategias que contribuyan a resolverlos.

Según Huamaní G. (2012), define el conflicto social como un proceso social dinámico en el que dos o más partes o actores interdependientes perciben que sus intereses se contraponen (metas o cosmovisiones incompatibles, escasez de recursos, necesidades básicas insatisfechas, e interferencia de la otra parte para la consecución de sus metas u

objetivos), adoptando acciones que pueden constituir una amenaza a la gobernabilidad y/o el orden público.

Es inevitable que, en nuestro día a día, existan conflictos. Por este motivo, en lugar de resolverlos gritando o discutiendo de forma descontrolada, tenemos que aprender a gestionarlos de un modo proactivo y positivos sin dejarnos llevar por las emociones. Un conflicto puede ayudarnos a mejorar como personas y a que la relación también mejore.

Para poder resolver cualquier clase de conflicto es imprescindible optar por el diálogo. De hecho, incluso existe una expresión que menciona esta capacidad resolutoria: "Hablando se entiende la gente". No hay herramienta más eficaz y constructiva que entablar una conversación serena y calmada para solventar cualquier clase de problema que haya podido surgir entre dos personas (o más).

Entendemos por diálogo como aquel espacio en el cual las personas se reúnen para conversar sobre sus diferencias en relación con sus ideas, intereses y costumbres, con el fin de llegar a una serie de acuerdos a través de la escucha activa. Para conseguir esto último, se requiere de tolerancia y sobre todo respeto para saber escuchar y para decir las cosas de manera objetiva y sin ofender a las demás personas

Dentro de las bases para poder resolver conflictos con el diálogo y la escucha activa podemos citar el respeto como una estrategia importante para lograr el entendimiento; respetando el turno de la palabra, sus ideas y puntos de vistas de los demás, aunque no estemos de acuerdo con estas debemos tener en cuenta que delante tenemos a otra persona afectada por el mismo tema, sólo así podremos comprendernos. Partiendo de ese punto de empatía y respeto el uno por el otro, se pueden tender los acuerdos y los pactos para conseguir una convivencia mucho más óptima y que incluya a los involucrados.

El conflicto social se expresa tarde o tempranamente, de una u otra manera, a través de conductas activas o pasivas y que surgen de la confrontación de intereses de individuos que son parte de una organización, institución laboral, familia o grupo social y por otro lado la afectación de sus derechos y necesidades humanas insatisfechas; las mismas que pueden evidenciarse con la toma de una carretera como señal de protesta, la ausencia o baja participación a la convocatoria de una reunión.

Frente a los conflictos sociales sobre todo en temática de recursos hídricos toca reflexionar sobre el rol que deben cumplir los directivos para resolverlos, pero también del interés propio de las partes involucradas; tomando consciencia sobre la necesidad de

intervenir cuando el conflicto social se está gestando y antes que las crisis afecten la institucionalidad, en otros casos, han participado como protagonistas, liderando las demandas que motivan el conflicto social.

Motivación

En tanto ante la pregunta ¿Considera que la motivación es un estímulo que favorece el desarrollo colectivo dentro del Comité? El 75.63% del total de encuestados considera muy favorable el estímulo en el desarrollo colectivo del Comité; y el 24.38% lo considera favorable. En tanto; los resultados arrojados en una segunda aplicación, señalan que el 76.88% ratifica que el estímulo en el desarrollo colectivo del Comité es muy favorable; mientras que el 23.13% lo considera favorable.

Podemos observar que los encuestados refieren que el estímulo es un elemento relevante para el desarrollo del Comité de Usuarios, propiciando así el desarrollo colectivo de sus integrantes y por ende generando el fortalecimiento del Comité.

La combinación del proceso administrativo o de gestión; en referencia a las Comisiones de Usuarios; y las circunstancias externas producen resultados específicos. Estos resultados determinan la eficacia de la administración o de la gestión. En estas circunstancias podemos citar la motivación como un estímulo o impulso que inicia, guía y mantiene el comportamiento para el éxito de la empresa u organización.

Podemos señalar a su vez que los estímulos son los que nos hacen dirigirnos a un lugar o a una meta en específica, la cual debe ser nuestra motivación la misma que puede considerarse como un proceso a través del cual las personas transitan de la necesidad a la motivación, al comportamiento y a la consecuencia, a la satisfacción o insatisfacción; afectando así la producción; por ello debemos tener especial cuidado ya que el estímulo puede ser positivo o negativo.

Duane I. (2010), refiere que la motivación es el deseo de hacer mucho esfuerzo por alcanzar las metas de la organización, condicionado por la necesidad de satisfacer alguna necesidad individual. Si bien la motivación general se refiere al esfuerzo por conseguir cualquier meta, nos concentramos en metas organizacionales a fin de reflejar nuestro interés primordial por el comportamiento conexo con la motivación y el sistema de valores que rige la organización. Además, señala que en un ser humano podemos distinguir tres fuentes distintas de las que surge la fuerza o impulso, ocurre de este modo porque el valor de una acción depende de los resultados que se provocan al ejecutarla y cualquier

acción tiene siempre tres conjuntos distintos de resultados. Estos resultados son la motivación, las cuales pueden ser: Desde el interior de la persona, la existencia de un deseo o necesidad.

Los hombres del campo reconocen la existencia de intereses personales, por las que se mueven, ante ello es importante resaltar que debe surgir un cambio en la motivación para no sólo obtener la presencia, también contar con la participación ya que de esta manera se podrían obtener mejores resultados; un claro ejemplo de estímulo para el logro de objetivos basados en intereses individuales y/o grupales, es referirnos a las poblaciones indígenas, quienes antiguamente consideraban el agua como “símbolo de vida”. La limpieza anual de los canales era una tarea esencial para todos los adultos, hombres y mujeres, de una comunidad; finalizaban el trabajo con ceremonias festivas en las que participaba toda la población. Era un sistema colectivo de trabajo gracias al cual obtenían su derecho al riego.

Hoy en día en los Comités de Usuarios aún se mantiene el ejercicio de la limpia de canales y la entrega de boletos que son “canjeados” para la compra de agua.

Por otro lado, en muchos casos, muy a pesar de que las empresas determinen objetivos específicos, con una lógica de realización muy real; las prácticas administrativas pueden afectar la motivación de sus integrantes sea en forma positiva o negativa; para ello, las empresas deberán detectar las necesidades e intereses de sus trabajadores, para incidir sobre ellos y diseñar un entorno laboral satisfactorio.

Por ello, lo fundamental en una administración eficaz es el interés en el personal o integrantes que cooperan para alcanzar los objetivos. En la gestión integrada del recurso hídrico se puede entender esta lógica a partir del análisis de sus organizaciones, las mismas que a duras penas llegan a contar con un plan de trabajo, en el cual se establecen los objetivos y propósitos de la misma, sus ámbitos de acción y los pre-requisitos para que la gestión sea efectiva. En principio, contando con objetivos y propósitos porque son los que afirman y describen la meta a la cual pretende conducirnos la organización, teniendo en cuenta los ámbitos de acción porque ellos dan una orientación sobre la forma en la cual las actividades pueden hacerse coherentes y coordinadas.

Empoderamiento

Al ser consultados sobre ¿Cuál es la razón principal por la que Ud. participa en la toma de decisiones dentro del Comité de Usuarios? El 55% considera que la razón principal es porque le interesa el desarrollo del Comité; el 25% respondió que lo haría porque son

decisiones de mayoría; en tanto el 5% considera que es parte de sus derechos; mientras que el 15% para fortalecer sus capacidades. Al ser consultados un mes después sobre esa misma interrogante; el 56.88% consideró que lo haría porque le interesa el desarrollo del Comité; el 28.13% porque son decisiones de mayoría; en tanto el 5% lo haría porque es parte de sus derechos; mientras que el 10% para fortalecer sus capacidades.

Hablamos de participación activa en el sentido de que un grupo de personas asuma colectivamente la responsabilidad para una tarea basada en la igualdad de derechos y obligaciones en términos de toma de decisiones, contribuciones y beneficios.

Dentro de las organizaciones encargadas del manejo del recurso hídrico y debido a la complejidad de las actividades que se realizan en ellas, se han creado los Comités de Usuarios quienes, establecidos en determinados espacios geográficos, y organizados formalmente se ponen de acuerdo y actúan en base a normas, leyes y a ciertos patrones consensuales para hacer buen uso del agua de riego.

Desde el punto de vista de Ramírez (1993). La participación ciudadana, en su significado más general, alude a la acción y efecto de tomar parte en algo, a tener una parte en una cosa o tocarle algo de ella. Las dos primeras acepciones de participación definen a ésta como un estado o situación y enuncian la pertenencia a un grupo o una asociación. La segunda acepción entiende por participación a la acción y el compromiso, y se refiere a la actividad social que ejercen los individuos en un grupo del que forman parte; supone además la coincidencia de finalidades operativas del grupo, el sentimiento de responsabilidad personal y una serie de obligaciones creadas por el deber o por vínculos de amistad.

Esta definición considera, en primer lugar, que el sujeto es el grupo. Pensamos que los integrantes del grupo solo participan activamente si logran funcionar como grupo. El segundo lugar, es preciso que la responsabilidad sea asumida sobre la base de la igualdad. Esto parte del derecho de cada uno de participar y del reconocimiento de las capacidades y el valor del aporte de cada uno; además, parte de la necesidad de comprometer realmente a todos los integrantes del grupo. Finalmente, la participación implica tanto un real compromiso de parte de los integrantes del grupo como que estos tengan verdaderamente voz y voto en los asuntos importantes de responsabilidad del grupo.

La gestión, por su parte, se ocupa de la utilización de los medios adecuados para alcanzar un fin colectivo. Trata de los mecanismos de decisión para dirigir, incentivar y coordinar tareas; manejar recursos y de la coordinación y estímulo de los usuarios para lograr

objetivos colectivos haciendo de las decisiones un compromiso entre múltiples actores que se desenvuelven en un marco de reglas y decisiones acciones.

Queda claro que los integrantes de los Comités de Usuarios indistintamente del cargo que ostenten, sus deseos de una participación más activa se ven reflejados en el interés de contribuir en el desarrollo del comité; a través de la planificación concertada propiciada por el empoderamiento como actores sociales, asumiendo compromisos, desarrollando capacidades para la ejecución de actividades; sólo así se asegurarán niveles óptimos y sostenidos de la producción agrícola, y el desarrollo y fortalecimiento de la organización.

Respecto a la interrogante ¿Cómo demuestra su voluntad al cambio dentro del Comité de Usuarios? Del total de encuestados; el 10% manifestó que demuestran su voluntad de cambio involucrándose en las actividades y decisiones del Comité, asimismo el 20% lo hace informándose oportunamente; el 5% proponiendo acciones innovadoras para un cambio significativo, el 15% lo hace promoviendo el diálogo y la participación entre sus integrantes, en tanto al 50% de encuestados no le interesa cambiar.

En una segunda aplicación, del total de encuestados; el 8.75% manifestó que se involucran en las actividades y decisiones del Comité, el 26.25% lo hace informándose oportunamente, el 3.75% proponiendo acciones innovadoras para un cambio significativo, el 13.13% lo hace promoviendo el diálogo y la participación entre integrantes, en tanto al 48.13% de encuestados no le interesa cambiar.

En el apartado anterior hablábamos sobre la participación de los usuarios dentro de su organización, como el eje principal para generar iniciativas de intervención en la solución de sus propias necesidades estableciendo estrategias de acción, programas y proyectos; asimismo que puedan elegir y fiscalizar a sus representantes (directivos).

Sin embargo, resulta necesario señalar que se necesita de cambios que permitan convertir la resistencia en buena voluntad y a partir de ello fijar objetivos precisos, bien delimitados y estables.

A juicio de Kriegel R. y Brandt D. (2002) El cambio significa más esfuerzo, significa salirse de la zona cómoda y vencer la inercia que se impone con los modos arraigados de pensar y hacer.

Se dice que a nadie le gusta el cambio, ya que éste puede significar dejar de hacer lo que solíamos hacer, pues para muchos mantenerse alejados de lo que pasa es mejor porque “no es importante”. Por otro lado, el cambio genera temores en las organizaciones estables

y paranoia en la mente de los quienes por voluntad de sus miembros han sido elegidos para dirigirlos.

Si bien la descentralización en la toma de decisiones en favor de las organizaciones locales ha sido fundamental para lograr el bienestar de los usuarios y la ejecución de estrategias que garanticen la sostenibilidad de sus organizaciones; hoy en día los Comités de Usuarios tienen entre sus objetivos: propiciar el cambio, animar al proceso de toma de decisiones a través de la delegación de facultades y responsabilidades a los usuarios del agua de riego; aumentar la participación de los agricultores (hombres y mujeres) cumpliendo con las responsabilidades y/u obligaciones; así como contribuir en el diseño y ejecución del plan de trabajo.

Tratamiento de la información

¿Considera Ud. que el acceso a la información garantiza el actuar oportuno de los miembros del Comité? Del total de encuestados, el 87.5% consideró que definitivamente garantizaría el actuar oportuno de los miembros del Comité; mientras que el 12.5% lo señala como una probabilidad. En una segunda aplicación los resultados fueron los siguientes, el 93.75% consideró que definitivamente garantizaría el actuar oportuno; y el 6.25% restante considera que probablemente sea así.

El acceso a la información tal y como lo resaltan la mayoría de los encuestados, resulta ser relevante para actuar de manera oportuna en beneficio de la organización.

La información, puede considerarse como un conjunto de datos que al ser procesados de manera ordenada crean un mensaje el cual es transmitido con el objetivo de modificar el conocimiento y la percepción del receptor y por lo tanto tiene una influencia al momento de tomar decisiones.

Para Martínez (2013) La información es uno de los activos potencialmente más valiosos que puede tener una empresa. El valor real de esa información depende de cómo es gestionada, del tiempo que se emplea para procesarla y traducirla en el lanzamiento de producto o servicios y de en qué medida se utiliza eficientemente y es cualitativamente mejor que la de las empresas competidoras.

La información por tanto es un “arma” de gran relevancia dentro de una empresa; ya que muchos estudiosos han demostrado que una buena recopilación, interpretación y buen manejo de información significa dentro de las empresas una buena comunicación, mejor entendimiento, mejor rendimiento, mayor crecimiento y por lo tanto mayores ganancias;

tanto económicas como de posicionamiento. Por el contrario, una mala información en general generará grandes pérdidas económicas y de prestigio para las empresas.

Podemos observar, entonces que el valor de la información estará relacionado con la utilidad que represente para el cumplimiento de las metas de la organización ya que ésta puede llegar a influir de manera rotunda en nuestra forma de pensar, de negociar, de vivir, o al momento de tomar decisiones; por ello; el gran reto es saber distinguir entre toda la información que tenemos disponible; sus fuentes, sus canales, su relevancia, su uso, si todos estos elementos llegan a ser veraces y confiables puede ayudarnos a tomar decisiones con muy buen sustento. Una decisión puede ser descrita como la respuesta a un problema o la elección entre distintas alternativas para conseguir determinados objetivos.

En cuanto a la pregunta ¿Desde su punto de vista, ¿qué se debería hacer para dinamizar el acceso y eficacia de la información?

Del total de encuestados, el 20% manifiesta que se puede dinamizar la acceso y eficacia de la información a través de la comunicación horizontal entre directivos y usuarios; el 7.5% considera que es necesario la producción de medios alternativos (material gráfico); asimismo el 15% señala que se deben establecer propuestas pertinentes para el programa radial “La Voz de los Usuarios” y un 57.5% considera la periodicidad en la concertación de asambleas, eventos, etc.

En una segunda aplicación se contrasta que del total de encuestados, el 22.5% manifiesta que se puede dinamizar el acceso y eficacia de la información a través de la comunicación horizontal entre directivos y usuarios; el 6.25% considera que es necesario la producción de medios alternativos (material gráfico); asimismo el 10% señala que se deben establecer propuestas pertinentes para el programa radial “La Voz de los Usuarios” y un 61.25% considera la periodicidad en la concertación de asambleas, eventos, etc. Dando como resultado, mínimas diferencias porcentuales, del cual podemos inferir dentro de los enunciados un acuerdo aproximado.

Dentro del proceso de la información convergen apartados orientados al uso adecuado y gestión de la información. Las actividades relacionadas a dicha gestión se construyen dentro del parámetro de su función, proceso, y difusión. La información es uno de los activos potencialmente más característicos de toda organización; por ende, los fundamentos eje dependen de la gestión como punto de partida, el tiempo que se emplea para ser procesada y difundida en tangibles posibilidades, como productos y servicios. Los flujos de

información se ven estigmatizados en canales sesgados y limitados por la ineficiencia de la accesibilidad y su flujo horizontal y/o jerárquico.

Sin embargo, el tratamiento de la información en las organizaciones es limitada a escasos intentos de descentralización y direccionalidad. Para mejorar la calidad de gestión de la información se requiere dar atención a la utilización no sólo de sus recursos sino también al sistema que lo lidera y guiar la gestión a índices de eficiencia y eficacia. En tanto que la accesibilidad se encamina en la posibilidad de una alternativa, la eficiencia se plasma en una realidad metódica sistemática.

Esto nos enmarca en un contexto importante en la toma de decisiones, en el que no solo la dinámica de dirección se ve obligada al adecuado manejo de información, sino que los receptores accedan a dicha información de manera veraz, la desinformación ha conllevado muchas veces al fracaso en la toma de decisiones y los concesos en acuerdos presupuestales y de carácter participativo.

Según Árevalo J. (2007) La finalidad de la Gestión de la información es ofrecer mecanismos que permitieran a la organización adquirir, producir y transmitir, al menor costo posible, datos e informaciones con una calidad, exactitud y actualidad suficientes para servir a los objetivos de la organización. En términos perfectamente entendibles sería conseguir la información adecuada, para la persona que lo necesita, en el momento que lo necesita, al mejor precio posible para toma la mejor de las decisiones.

De acuerdo el apartado la importancia de este recurso permitirá a la organización reducir la incertidumbre y reaccionar mejor ante los cambios del entorno apoyándose en el uso de información. El término Gestión de la Información resulta como una alternativa de enfoque acertado que condiciona tanto al emisor para un mejor tratamiento y al receptor como ente aportante en el crecimiento de dicha organización. Asimismo, uno de los factores predominantes se rige desde la base de la competitividad e innovación, siendo este último factor estrechamente relacional con la información.

En tanto es necesario prescindir de estrategias comunicativas eficientes que generen cambios en la toma de decisiones por parte de los directivos y en el comportamiento de los usuarios, mejorando los canales de información y estableciendo líneas innovadoras incorporándolos de manera oportuna, solo así será posible disponer de herramientas de información efectivos.

Discurso

¿Qué aspectos del marco de referencia se debe considerar a la hora de difundir un mensaje? En referencia a la interrogante el 60% de los encuestados consideró que para difundir un lenguaje adecuado el grado de instrucción es importante; el 25% optó por el conocimiento de los contenidos; el 10% por la credibilidad; y el 5% los medios usados para transmitir información. Repetida la encuesta, los resultados fueron similares el 62.5% consideró al grado de instrucción como un aspecto importante; el 18% el conocimiento de los contenidos; el 12.5% la credibilidad; y el 6.88% considera importante tener en cuenta los medios usados.

De los resultados podemos inferir que cuando se desea socializar información se debe tener en cuenta el nivel educativo de las personas a quienes irán dirigidos los mensajes, a ello se suma que los interlocutores deben tener conocimiento del tema y sobre todo ser personas creíbles.

El establecimiento del lenguaje se usa para comunicarnos teniendo en cuenta las diferentes pautas sociales de cada persona. Por ello, resulta necesario analizar los factores que afectan directamente la comunicación, una de ellas es la interdependencia entre la fuente y el receptor para compartir marcos de referencia: cultural, socialización, conocimientos, habilidades, actitudes, creencias y valores. La comunicación puede verse afectada por los estereotipos del emisor o receptor hacia el tema o la persona; puede ser de rechazo o simpatía.

El marco de referencia puede ser entendido como la comprensión de la realidad que debe ser conocida previamente, es aquello que tanto el emisor como el receptor comparten, suele estar determinado por valores, creencias, costumbres, idiomas, nivel de conocimiento del tema, situación sociocultural, educación, sexo, edad, etc. y en función de esto es como puede comunicarse a un sujeto o una colectividad.

Para Van Dijk (1998) plantea que en todos los niveles del discurso podemos encontrar las "huellas del contexto" en las que las características sociales de los participantes juegan un rol fundamental o vital tales como "género", "clase", "etnicidad", "edad", "origen", y "posición" u otras formas de pertenencia grupal. Además, sostiene que los contextos sociales no siempre son estáticos y que, como usuarios de una lengua, obedecemos pasivamente a las estructuras de grupo, sociedad o cultura; así el discurso y los usuarios tienen una relación dialéctica en el contexto.

Lo anterior indica que, aunque las personas tengan marcos de referencia, estos son distintos y se ve reflejado en su forma de pensar, vivir y hablar al momento de interactuar, sin embargo; tienen un objetivo de entendimiento, es decir, pretenden establecer acuerdos por medio del mensaje que comparten.

En la medida de que el “marco referencial” de dos colectividades sea diferente, aumentará la dificultad de comunicarse o de compartir un conjunto de información, por ello hay que tener en cuenta los siguientes aspectos: Una persona proveniente de una cultura de alto contexto puede entender una situación de acuerdo a elementos que van más allá del dialogo verbal. Para interpretar lo que está sucediendo, ésta puede basarse en referentes del medio en el cual esto ocurre y en comportamientos no verbales.

El nivel de conocimiento sobre un tema nos da la confianza para hablar y también para comprenderlo, por lo tanto, si el nivel de conocimiento no es similar entre el emisor y receptor, la comunicación puede no ser óptima.

Otro aspecto a considerar al momento de establecer un lenguaje adecuado para socializar información relevante, es conocer los canales de difusión (formatos, audiencia, lenguaje) y sobre todo si las personas a las que queremos brindar la información tienen acceso a los medios, sea ésta difundida en un medio escrito, radial, televisivo, o electrónico. No todos los canales usados poseen la misma capacidad para transmitir información.

La posibilidad de utilizar medios de comunicación de masas, como la radio y la televisión, así como medios de comunicación alternativa, radios locales por ejemplo e interpersonal, permite no sólo conectar mejor a las ciudades y el campo; permite también generar o fortalecer situaciones de credibilidad y confianza entre los actores involucrados en un proceso de desarrollo. El conocimiento adecuado de actividades o información relevante, al mismo tiempo que es compartido entre pobladores de diferentes áreas geográficas, puede ser un puente que logre mitigar la severa brecha de acceso a la información sobre las posibilidades de desarrollo existentes entre las áreas rurales y urbanas; así como la legítima demanda de acceso a otro tipo de servicios asociados con el desarrollo (servicios de salud, educación, entre otros).

Queda claro que la comunicación y su intervención en la sociedad, ofrece al ser humano alternativas para poder sobrevivir en sociedad; pero un buen mensaje dotado de buenos elementos puede generar la satisfacción de información de las diferentes audiencias.

Resultados

¿Qué línea de acción debe fortalecer el Comité de Usuarios para obtener logros organizacionales? El 15% respondió que un mayor acercamiento a las Instituciones del Estado; el 18% consideró necesario el involucramiento en la toma de decisiones de la directiva de la Comisión de Usuarios (C.U); asimismo el 16% señala que debe existir un trabajo dirigencial imparcial y un 51% considera que se debe promover la participación de los miembros del Comité.

En una segunda aplicación los resultados arrojados fueron similares, ya que el 14.38% de los encuestados manifestó que un mayor acercamiento a las Instituciones del Estado le permitiría al Comité de Usuarios obtener logros organizacionales; el 21.25% consideró necesario el involucramiento en la toma de decisiones de la directiva de la C.U.; asimismo el 8.75% señala que debe existir un trabajo dirigencial imparcial y un 56% considera que para obtener logros organizacionales se debe promover la participación de los miembros del Comité.

La norma reconoce que los comités de usuarios son la base de la comisión de usuarios y que son el soporte de la organización para llevar a cabo la operación y mantenimiento del sistema de riego. Entonces, es claro que el rol de los comités fomenta la fortaleza de la organización; sin embargo, los constantes cambios en los que se ven envueltas las organizaciones y su necesidad de adaptación a un entorno impredecible para mantener su competitividad, exigen nuevas formas de organizar el trabajo.

La gestión organizacional basada en la capacidad del logro de objetivos, se visualiza en un esquema en el que la empresa comparte una posición complementaria con el talento humano, entendida como la administración del personal en términos de planeación, organización, desarrollo y coordinación de actividades, pero también es oportuno señalar que la falta de recursos imposibilita o debilita en parte la capacidad de gestión de las organizaciones.

Chiavenato (1999) plantea que toda organización posee una finalidad, el concepto del porqué de su existencia y lo que va a realizar. Debido a esto, deben definirse las metas, objetivos comunes o también llamados generales de la organización, y no comunes o específicos al cargo del individuo.

En el lenguaje corporativo, se denomina objetivos organizacionales a las situaciones deseadas que toda empresa procura alcanzar en las distintas áreas que la componen o que

resultan de su interés, y que concretan el deseo contenido en su misión y visión a través de metas alcanzables. Éstos sirven como puntos de referencia para los esfuerzos de la organización y son necesarios para coordinar.

Podemos, entonces referirnos a los objetivos organizacionales como los fines hacia los que se dirige toda acción organizacional y constituyente, un requisito para determinar políticas, procedimientos, métodos, estrategias y reglas eficaces; cabe resaltar además que tienen la característica de no ser estáticos, pues están en continua evolución, modificando la relación de la empresa con su medio ambiente. Por ello, es necesario revisar continuamente la estructura de los objetivos frente a las alteraciones del medio ambiente y de la organización.

Por otro lado, los grandes líderes y gestores organizacionales reconocen y valoran el papel e impacto que tienen las relaciones interpersonales en las relaciones intergrupales como ingredientes sustanciales de todo sistema vivo como las organizaciones.

Asimismo, podemos señalar que el buen funcionamiento de las organizaciones es determinado en gran manera por el ambiente de trabajo y este se construye a partir de relaciones interpersonales sanas y efectivas. Además, trabajar en un ambiente laboral óptimo es sumamente importante para los empleados, ya que un entorno saludable incide directamente en el desempeño que estos tengan y su bienestar emocional, cumpliendo así con los objetivos planteados y obteniendo buenos resultados.

Clima Organizacional

¿El clima organizacional que se desarrolla en el Comité de Usuarios lo hace sentir en confianza y facilita su integración? Del total de encuestados, el 60% manifiesta que el clima organizacional del Comité siempre lo hace sentir en confianza y facilita su integración; asimismo el 40% señala que casi siempre lo hace sentir en confianza y facilita su integración. En tanto en la segunda aplicación, los resultados fueron contrastados con lo siguiente; el 64% manifiesta que el clima organizacional que se desarrolla en el Comité de Usuarios siempre lo hace sentir en confianza y facilita su integración; asimismo el 36% señala que casi siempre es así.

Las investigaciones en el contexto organizacional han reconocido tradicionalmente la importante influencia del clima organizacional sobre una gran variedad de procesos y resultados en las personas y las organizaciones; dentro de estos se destaca entre muchos

factores: la motivación, la comunicación, el liderazgo, las relaciones interpersonales, la participación, el compromiso, el logro de metas, la satisfacción y el desempeño laboral.

Por tanto es el reflejo profundo y a la vez transparente de la “vida interna” de una empresa u organización; mediante el cual podemos reconocer no sólo la estabilidad, también las perturbaciones; por ejemplo una situación de conflicto no resuelto, nuevo órgano directivo, normas internas de funcionamiento, nuevas metodologías de trabajo, etc.; derivadas de decisiones que afectan de manera relevante en el devenir de la organización, por un tiempo determinado, empeorando o mejorando su desarrollo.

Chiang M., Martín J. y Núñez A. (2010) afirman que muchas investigaciones sobre el contexto organizacional han señalado que es más probable obtener mejores resultados laborales en alto desempeño, compromiso o cooperación, cuando perciben que tienen las competencias adecuadas para desarrollar su trabajo y cuando son recompensadas y reconocidas como agentes significativos de los resultados organizacionales.

El estudio del clima organizacional aporta conocimientos fundamentales para la comprensión de las relaciones laborales y para la calidad y eficiencia de la acción organizativa; se dice que un clima organizacional sano tiene beneficios: de satisfacción, adaptación, afiliación, actitudes laborales positivas, conductas constructivas, ideas creativas para la mejora, alta productividad, logro de resultados; ya que las personas se sienten parte del grupo de trabajo con un clima organizacional satisfactorio, de confianza y apertura.

El clima recibe, a su vez, el impacto de los comportamientos y actitudes de los miembros de la organización, al mismo tiempo afecta dichos comportamientos y actitudes. En otras palabras, el individuo puede ver como el clima de su organización es grato y, sin darse cuenta, contribuir con su propio comportamiento a que sea agradable; en el caso contrario, a menudo sucede que personas pertenecientes a una organización hacen amargas críticas al clima de sus organizaciones, sin percibir que con sus actitudes negativas están contribuyendo a mantener un clima de insatisfacción y descontento.

Un mal clima organizacional constituye un grave obstáculo para el logro de objetivos, y a la vez se convierte en un indicador clave para comprender los problemas y necesidades del equipo de trabajo que integra la organización. En tanto un buen clima laboral favorece los logros y el éxito de la gestión empresarial: las emociones positivas, la continuidad en los planes y programas, la confianza y la cercanía de personas y equipos, la forma positiva de

resolver la conflictividad, la identificación; son algunos ingredientes que facilitan la consecución de estrategias y objetivos.

Las percepciones y respuestas que abarcan el clima organizacional se originan en una gran variedad de factores: liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc.) y factores relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, entre otros).

El clima organizacional entonces resulta muy importante en una organización ya que ayuda a mejorar la productividad y eficiencia del colaborador en la utilización de recursos y materiales para cumplir con los objetivos y metas institucionales; como una estrategia gerencial se puede realizar un análisis periódico de los empleados, de los sistemas de comunicación, cooperación y coordinación para mejorar o promover el desempeño eficiente del personal y alcanzar los objetivos individuales relacionados directamente o indirectamente con el trabajo.

Organización

En tanto respecto a la pregunta ¿Considera Ud. que el Comité de Usuarios asume compromisos para propiciar el talento humano? Del total de encuestados, el 87.5% considera que el Comité de Usuarios muy pocas veces asume compromisos para propiciar el talento humano; asimismo el 12.5% de encuestados considera que nunca lo hace. Así mismo, de acuerdo a la segunda aplicación de la encuesta, no difiere mucho porcentualmente dando como resultado aproximaciones similares, detalladas a continuación. Del total de encuestados, el 91.25% considera que el Comité de Usuarios muy pocas veces asume compromisos para propiciar el talento humano; asimismo el 8.75% de encuestados considera que nunca lo hace.

La representatividad ejercida por los usuarios de las distintas zonas estimula el carácter participativo dentro de su comité de canal, dándoles la orientación adecuada para el manejo eficiente del recurso hídrico y cuidado de la infraestructura de riego, ser el efecto multiplicador de acuerdos y consensos propuestos a nivel de Comisión de Usuarios, en tanto que influye en el desarrollo de las acciones como parte de un todo.

Muro J., Hidrogo C., Kome A. (2001) refiere que lo que se busca es la participación de todos, motivar la expresión de sus opiniones que reflexionen y cuestionen, este paso ayuda a identificar la comprensión y aprehensión de la acción entre los usuarios.

Este apartado busca generar espacios de participación, liderazgo y compromiso de quienes representan a los usuarios de determinados canales de riego, promoviendo el desarrollo integral de las masas, desarrollando su empoderamiento. La objetividad con que se define el rol representativo integra su identificación con los demás integrantes del sector, este criterio debe ser asumido y promocionado de manera oportuna y de motivar en línea generacional el tratamiento del sistema de riego y otras técnicas de trabajo agrícola. Esto conlleva a promover el talento de quienes posteriormente asumirán responsabilidades en bien de su comunidad.

Aunque la realidad muchas veces dista de las apreciaciones teóricas, los antecedentes de estos casos no siempre se plasman en la cotidianidad de los usuarios. La ausencia de compromisos por parte de los representantes del Comité de Usuarios se refleja en esta encuesta. Este resulta ser un tema alarmante, ya que el sistema de coordinación y de trabajo precisa un déficit. No obstante, esta problemática no es un tema nuevo, esto ha generado diversos debates en todo el mundo. Tal como lo afirma Billikopf, G. (2006)

Los elementos que fomentan la comunicación y las decisiones eficaces son los siguientes: definición de papeles individuales, capacitación para adquirir confianza, fomento del espíritu de colaboración, resolución de conflictos, capacitación de liderazgo, concesión de autoridad, entrenamiento, reuniones eficaces y técnicas fundadas en la dinámica de grupos.

La importancia de contar con un plan de acción es fundamental para la consecución de metas a nivel organizacional y dirigencial. Quienes representan sectores y comunidades deben reunir ciertas características que reflejen una autoridad democrática, basada en la participación activa de quienes son partícipes, fomentando de manera gradual la inserción de nuevos talentos, no solo para la continuación del trabajo realizado por padres y familiares usuarios sino para el desarrollo integral de los niños y jóvenes de estas zonas.

La construcción de nuevas formas de comunicación y liderazgo son lineamientos aún por trabajar, por la búsqueda de una mejor calidad de vida y prestación de servicios a nivel organizacional.

Planeamiento organizacional

Frente a la interrogante ¿Conoce Usted si el Comité de Usuarios cuenta con un Plan Dirigencial basado en objetivos innovadores? Del total de encuestados, el 5% señaló si conocer que el Comité de Usuarios dirige un Plan Dirigencial basado en objetivos

innovadores; asimismo el 81% manifestó su desconocimiento; en tanto un 14% señaló no interesarle. En una segunda aplicación, el 3.13% señaló sí tener conocimiento; el 86.887% de los encuestados manifestó desconocer que se cuente con un Plan Dirigencial, mientras que el 10% señala no interesarle.

En relación a los resultados obtenidos podemos decir que existe un alto grado de desconocimiento por parte de los usuarios y en segundo plano suele no importarles si el Comité o en tal caso la dirigencia se rige bajo un determinado plan con actividades y objetivos establecidos.

En el contexto general, según las Naciones Unidas, a comienzos de los años setenta, definieron a la planificación como el proceso de elección y selección entre recursos escasos, con el fin de obtener objetivos específicos sobre la base de un diagnóstico preliminar que cubre todos los factores relevantes que pueden ser identificados.

Quintero (2009), define “la planificación como el establecimiento de objetivos y metas y la elección de los medios más convenientes para alcanzarlos”.

La planificación es un proceso, es decir una actividad continua y unitaria que no termina con la formulación de un plan determinado, sino que implica un reajuste permanente y/o innovación entre medios, actividades y fines, y sobre todo de caminos y procedimientos a través de los cuales se pretende incidir sobre algunos aspectos de la realidad. Estos reajustes se hacen de acuerdo a una estrategia que tiene en cuenta los diferentes actores sociales y factores contingentes que actúan e inciden en el mismo escenario en que se desarrolla el plan o programa. Como en este escenario confluyen diferentes factores y actores se necesita de un análisis de situación interactivo y de propuestas renovadas que surgen de esta cambiante situación.

La elaboración y la ejecución del plan son elementos distintos y deben considerarse analítica y metodológicamente separados, sin descuidar que ambos están interrelacionados entre sí.

El carácter específico del planeamiento estratégico, es el de tratar con un conjunto de decisiones, es decir, con una matriz de series sucesivas e interdependientes de decisiones sistemáticas relacionadas entre sí, dentro de una situación dinámica e interactiva. La planificación, constituye una actividad preparada con antelación bajo una intencionalidad eminentemente práctica, o sea, se planifica para luego accionar lo que se ha planificado.

Según bibliografía revisada en relación a nuestro estudio podemos señalar que la planificación se basa en un conjunto de principios, entre los cuales están; el carácter científico, a través del cual la planificación se basa en el conocimiento y utilización de las leyes establecidas, asimismo, en los avances más significativos en materia de técnicas de planificación y experiencias de vanguardia de otras empresas en la dirección y organización de su actividad; el carácter directivo, significa que el plan tiene fuerza de ley y su cumplimiento es obligatorio, debiendo sancionarse su incumplimiento; la continuidad de la planificación, el proceso de planificación transcurre ininterrumpidamente de un período a otro; la estabilidad de la planificación, significa que las modificaciones al plan e inclusiones de tareas no planificadas en el cumplimiento de determinado programa, deben ser reducidas a la mínima expresión ya que la calidad del plan que elabore la empresa, su fundamentación científica, también condicionan su estabilidad.

Al ser consultados sobre la siguiente interrogante ¿Considera Usted que la dirección con la que se gestiona el progreso del Comité es adecuada? Del total de encuestados, el 85% considera como respuesta definitivamente sí es la adecuada, asimismo el 15% considera que probablemente sí es la adecuada. En una segunda aplicación, se obtuvieron los siguientes resultados; 88% considera que sí es la adecuada, mientras que el 12% considera que la dirección con la que se está llevando el progreso del comité probablemente sí es la adecuada

En la mayoría de sistemas de pequeña escala los usuarios y las autoridades del agua comparten antecedentes sociales y culturales comunes, sin embargo, el trabajo realizado por los directivos en muchas oportunidades no es óptimo y muchas veces inactivo, aun siendo miembros del mismo grupo u organización comunal. Asimismo, las funciones y responsabilidades que deberían circular entre los miembros del grupo dejando de lado la gestión burocrática, los espacios de participación y diálogo desde la Comisión de Usuarios no son promovidos de manera efectiva hasta la escala de Comités de Usuarios y el actuar dirigencial tiene menos presencia para emprender cambios sustanciales para el desarrollo del Comité.

Una buena dirección es de vital importancia porque pone en marcha todos los lineamientos establecidos por la planeación y la organización, y por medio de éstas se logran las formas de conducta más deseables en los miembros de la estructura organizacional, su calidad refleja el logro de los objetivos organizacionales, y por conducto de la dirección se establece la comunicación necesaria para que la organización funcione.

En las empresas las funciones típicas de la dirección que son la autoridad, liderazgo, comunicación, motivación y supervisión, juegan un papel muy importante, porque de ello depende el éxito o fracaso de las empresas.

Ruiz, P. (2012), refiere que la dirección es el elemento del proceso administrativo que tiene como finalidad coordinar los elementos humanos de las empresas, implica que un responsable con nivel de autoridad genere liderazgo, así como motivación, comunicación, cambio organizacional e individual y creatividad

En la actualidad, puede entenderse como un proceso administrativo que vigila el rumbo hacia donde se encamina la organización mediante la autoridad, el liderazgo efectivo, la comunicación, la motivación adecuada, así como el cambio organizacional e individual que exijan las circunstancias, con el fin de lograr la competitividad de la empresa.

La organización después de haber establecido un programa o plan de acción estratégico busca la realización de las acciones específicas, teniendo la posibilidad de modificar o restablecer las acciones diseñadas; finalmente los encargados de ejecutar el plan podrán reconocer en las percepciones y expectativas de los integrantes el reconocimiento o desaprobación.

Un aspecto importante que garantiza una dirección efectiva, es la comunicación porque quien no maneja información no tiene poder, y es importante que el director y los subordinados estén bien informados para el buen manejo de la empresa; el valor agregado se establecerá logrando una interacción con todos los miembros de éste para llevar a cabo acciones conjuntas que garanticen una mejora en las condiciones que se tienen. Una forma de establecer esa interacción es a través de las reuniones ya sean formales o informales, estableciendo una comunicación de reciprocidad entre ambos. Con todo ello, gracias a la conexión establecida, las posibilidades de mejora de la actividad, así como de los beneficios para el trabajador aumentan.

Trabajo en equipo

En cuanto a la siguiente interrogante ¿Considera Usted que el establecimiento de roles favorece el funcionamiento claro y organizado del Comité?

Del total de encuestados, el 91.2% considera que definitivamente sí, el establecimiento de roles favorece el funcionamiento claro y organizado del Comité; y el 8.7% considera que probablemente sí, favorece el funcionamiento claro y organizado del Comité.

En contrastación con el instrumento anterior esta encuesta da como resultado que, del total de encuestados, el 89% considera que definitivamente sí, el establecimiento de roles favorece el funcionamiento claro y organizado del Comité; y el 11% considera que probablemente sí, favorece el funcionamiento claro y organizado del Comité.

Según los resultados mostrados líneas arriba se infiere que el factor predominante de toda Gestión dirigencial es la establecer roles y responsabilidades direccionadas al rendimiento óptimo organizacional. El correcto diligenciamiento de roles, favorece no solo al buen funcionamiento, sino que involucra aspectos dentro de la organización que generan acciones y comportamientos favorables. La implementación de esta herramienta de gestión propone lineamientos específicos dentro de la elaboración del plan de trabajo.

De acuerdo con Muro J., Hidrogo C., Kome A. (2001), además de los elementos básicos de un Plan de Acción, es importante tomar en cuenta algunos elementos generales para que la planificación sea real y responda a las necesidades y expectativas de las organizaciones de usuarios en sus diferentes niveles. Entre los principales aspectos a considerar están la concertación con las organizaciones, la convocatoria, la definición de responsabilidades, la preparación, la programación realista y la estrategia.

La planificación adecuada y consensuada debe pasar por filtros de concertación dentro de los Comités de Usuarios. La concertación es la base de la organización de cualquier acción, sin perder de vista los objetivos establecidos, la consecución de estos favorecería de manera geométrica a los intereses de la comisión.

Siendo imprescindible elementos de concertación como la adecuada información para los usuarios, conocer la realidad equidistante entre los participantes y la directiva, el diálogo oportuno, y las necesidades de estos. En tanto que la definición de roles y responsabilidades resulta provechosa para mejorar los procesos de participación, siendo esto el engranaje perfecto para asumir compromisos férreos en la búsqueda de un clima laboral adecuado y el manejo responsable del recurso hídrico.

Respecto a la interrogante ¿De qué manera contribuye en el fortalecimiento del Comité de Usuarios? Del total de encuestados, el 15% contribuye asistiendo a las asambleas y eventos; el 20% lo hace participando en la limpia de canales; asimismo el 20% manifiesta que demuestra su participación activa, haciendo saber sus dudas, quejas o reclamos; y el 35% lo hace a través del cumplimiento de sus obligaciones.

De acuerdo a la aplicación de la segunda herramienta podemos afirmar que el acuerdo con respecto a la pregunta es casi unánime. A continuación, los resultados: del total de encuestados, el 13.75% demuestra su contribución asistiendo a las asambleas y eventos; el 18.13% lo hace participando en la limpieza de canales; asimismo el 34.38% manifiesta que demuestra su participación activa, haciendo saber sus dudas, quejas o reclamos; y el 33.75% lo hace a través del cumplimiento de sus obligaciones.

Es innegable que la participación activa del Comité de Usuarios es fundamental para la consecución de los objetivos. Sin embargo, la atención brindada por parte de la directiva no es del todo unificadora. La concertación y la convocatoria como partes del proceso de una adecuada gestión, se han visto afectadas de manera sistemática. Entendamos que el proceso de concertación atiende a una propuesta integradora, del cual la participación es pieza elemental para una adecuada organización. El uso de políticas comunicativas y dirigenciales acertarían para la obtención de beneficios, no solo desde la parte directiva sino también de los usuarios.

La conformación de una política estratégica y participativa garantizaría la construcción de bases activas y relaciones de trabajo favorables.

Como expresa Donostia (2005), en los equipos de trabajo no se aprende teorías sobre el funcionamiento de los grupos. Se aprende a “hacer” y a “ser.” Se adquieren técnicas para “hacer” y valores y destrezas para “comportarse” en las relaciones de trabajo con otras personas. La unión de técnicas para “hacer” y de valores y destrezas para “comportarse” es lo que entendemos por “competencia”.

Este apartado nos demuestra que el establecimiento de estas políticas fortalecería comportamientos pertinentes, los espacios de diálogo, así como las participaciones serían mucho más frecuentes. Tomando la comunicación participativa como enfoque, no solo carácter actitudinal cambiaría, sino que es necesario concentrarse en facilitar los intercambios entre los varios usuarios. La sinergia de estas fuerzas organizativas lograría una mejor productividad, resaltando el trabajo en equipo y fortaleciendo los lazos de cooperación e integración.

Herramientas de gestión

En cuanto a la pregunta ¿Considera Usted que un Plan de trabajo debidamente consensuado fortalece al Comité de Usuarios? Del total de encuestados, el 75% está totalmente de acuerdo con dicha apreciación; asimismo el 25% restante manifiesta estar de

acuerdo. En la segunda aplicación los resultados fueron similares obteniéndose que el 80% de los encuestados considera estar totalmente de acuerdo; mientras que el 20% restante manifestó estar de acuerdo.

En los resultados se evidencia la necesidad de una gestión planificada que genere una dinámica organizacional positiva priorizando el desarrollo del Comité propiamente dicho y de sus integrantes. Si bien la organización local, refleja hacia el exterior líneas formales de mando y conducta, internamente las reglas, derechos y tareas tienden en ocasiones ser vulneradas creándose así conflictos internos que muchas veces no son solucionados a tiempo y las relaciones sociales se ven afectadas; la razón podemos decir es que las autoridades hídricas quienes al mismo tiempo son usuarios de agua, obtienen cargos gerenciales de forma rotativa, e improvisada, sin la motivación y preparación para ejercer un liderazgo asertivo.

Si bien cada comunidad presenta problemas y dificultades particulares, en todas ellas existe la conciencia y la voluntad de cumplir con los estatutos, de cobrar las cuotas a sus socios (y penalizar el no pago de ellas), de regularizar las reuniones de asamblea, de mantener limpio el canal, etc. En este sentido, la legalidad es una noción profundamente arraigada en las personas.

Como señala Muro J., Hidrogo C., Kome A. (2001), la adecuación de la funcionalidad de las Comisiones de Usuarios se inicia desarrollando las capacidades de los directivos, de los Comités de Usuarios por canal, del personal técnico y administrativo, de los usuarios y usuarias líderes sobre las principales herramientas de gestión, conceptos, tipos, utilidad e importancia. Estos conocimientos básicos permiten generar el interés por desarrollar e iniciar un proceso de institucionalización de las principales herramientas de gestión requeridas para el cumplimiento eficiente de sus funciones.

Frente a esta apreciación, podemos argumentar que las organizaciones que poseen una estructura tienen firmeza y se mantiene en pie; no hay organización que pueda operar sin el respaldo y soporte de una estructura, sea ésta formal o informal, de ella depende su permanencia. A la par necesita del apoyo de herramientas de gestión que permitan el buen funcionamiento en sus procesos internos, a estas se le conocen como herramientas organizacionales. Cada una desarrolla criterios y habilidades que la organización necesita en su operación cotidiana.

En el caso de las Organizaciones de Usuarios del Agua de Riego, la lista de herramientas que son utilizadas es variada y compleja por el tipo de necesidad que cubre,

pero sin duda contribuyen en la práctica y los procesos internos; entre ellos podemos mencionar, que cuentan con un *plan de trabajo anual*; documento en el que se proyectan las actividades para el año venidero; *el manual de organización y funciones*, el cual permite conocer las funciones y estructura organizativa, además cuenta con *Reglamento y los Estatutos*, documentos que sirven tanto en la operatoria diaria como para poder medir todas las variables relacionadas a su organización.

Por si sólo el Comité de Usuarios San Nicolás no cuenta con un Plan de Trabajo Anual, pero participa en las actividades programadas a nivel de Comisión de Usuarios las mismas que se desarrollan en base a un presupuesto económico; con esta realidad planteada podemos evidenciar la necesidad de que los directivos como principales configuradores de la cultura organizacional puedan dotar a la organización de herramientas de gestión, pues con estos elementos estratégicos es casi seguro lograr un cambio diferenciado, la sostenibilidad y la buena imagen de la organización que lideran.

Liderazgo

Según su criterio ¿la credibilidad de los directivos es una característica determinante en la gestión y desarrollo del Comité de Usuarios? El 85% manifestó que la credibilidad de los directivos, definitivamente sí es una característica determinante en la gestión y desarrollo del Comité de Usuarios; el 15% restante señala que probablemente sí lo sea. En tanto en la segunda aplicación los resultados fueron similares; el 88.8% señaló que sí es una característica determinante en la gestión y desarrollo del Comité de Usuarios; el 11.2% restante señala que probablemente sí sea una característica determinante.

Tomando los factores mencionados en el apartado anterior podemos crear puntos de referencia que nos den una directriz para poner sobre la mesa la temática del liderazgo, pero sobre todo su credibilidad, aspecto en el que se puede observar a través de los resultados obtenidos en la investigación que la gran mayoría de los encuestados coinciden en la importancia de este tema.

Lograr que nuestro equipo se adhiera a los objetivos que buscamos alcanzar va a depender en gran medida del grado de credibilidad que tengan hacia nosotros.

La credibilidad es una cualidad que tiene un peso importante en el liderazgo. Es uno de los aspectos que los usuarios analizarán al momento de unirse por convicción a un equipo de trabajo o por lo menos de ser respetuosos en el ejercicio de las funciones que se les asignen.

Según O'Reilly Ch. (1984). "Cuando los empleados perciben que sus directivos son confiables y tienen una filosofía coherente, muestran mayores niveles de identificación y congruencia con los valores"

La credibilidad de nuestro equipo de colaboradores hacía nosotros es un proceso que se ganando día a día, por ello es fundamental que seamos congruentes con nosotros mismos, con lo que pensamos, decimos y hacemos. En cambio, perder la credibilidad se da en un abrir y cerrar de ojos, con el descubrimiento de una mentira, falsedad o incumplimiento de algún compromiso. Es difícil que alguien siga a un líder en el cual no confía y cuya honestidad sea cuestionable

Se ha demostrado que aquellos colaboradores que ven en su líder a una persona de gran credibilidad tienen una actitud mucho más positiva hacía su trabajo y organización, expresan genuinos sentimientos de pertenencia, sintiéndose comprometidos con el trabajo y enorgullecidos de decir a que organización pertenecen.

En los Comités de Usuarios, los dirigentes y sobre todo el presidente deben ofrecer respeto, atención, ética, integridad y honestidad; es decir, tener rectitud en su quehacer dirigenial y haber sido correctos en toda su vida, son elementos que influyen y favorecen la confianza y credibilidad, un bien que no se puede transar ni ceder.

En el Comité de Usuarios de su sector ¿Cómo se refleja la credibilidad de los directivos? El 25% manifestó que la credibilidad de los directivos se refleja en la asistencia a las asambleas; el 13.7% señala que en la participación activa de los usuarios; el 24.3% considera que en el cumplimiento los acuerdos; y el 36.8% en la ejecución de un trabajo coordinado. Asimismo, estos resultados fueron ratificados en una segunda intervención, obteniendo los siguientes datos, del total de encuestados, el 21.25% manifiesta que la credibilidad de los directivos se refleja en la asistencia a las asambleas; el 11.88% señala que se refleja en la participación activa de los usuarios; el 27.5% considera que se refleja en el cumplimiento los acuerdos; y el 39.38% en la ejecución de un trabajo coordinado

La confianza es con toda seguridad uno de los atributos más valorados, ya sea en la vida privada o en la laboral. Esto se debe a que es una de las medidas más utilizadas para calificar tanto personas como relaciones. En la valoración que los demás hacen de otra persona, surgirá entonces la credibilidad, que es una cualidad que depende de cuatro elementos: la integridad, que la persona lleve una vida alineada a valores y principios;

voluntad e intenciones, sinceridad con el objetivo común y transparencia; capacidades, habilidad para lograr los objetivos y los resultados, que vienen a ser los logros conquistados.

La credibilidad lleva su tiempo, y cuando se consigue provoca una energía extraordinaria alrededor de la persona o la organización, vista ésta como un recurso, un activo que incrementa la base de influencia y autoridad de cualquier directivo, gerente o líder. Las personas con credibilidad tienen más capacidad de generar acción y de comprometer a los demás que aquellas carecen de ella. Donde existe la credibilidad hay confianza y cooperación, impulsores indiscutibles de los resultados personales y colectivos. En la medida en que el líder demuestre su competencia, integridad y su buena voluntad con sus subordinados, irá rodando la piedra hacia arriba, es decir aumentando su credibilidad.

Asimismo, Espino L. (2015), señala que la credibilidad es básica en las relaciones humanas. Es el resultado de la honestidad, la congruencia y la rectitud, virtudes que todos deseamos ver en nosotros y en quienes nos rodean. La credibilidad es también el cimiento del liderazgo. Quien aspira a influir en los demás, a convencer a la gente para seguir un rumbo, a alcanzar una meta en común, debe ser confiable y por lo tanto creíble.

La credibilidad organizacional, es el nivel de confianza que inspira una organización a sus integrantes, cuando una organización tiene credibilidad hacia su interior, provoca que la gente crea en la organización, en sus decisiones, en los medios para conseguir sus fines, en su liderazgo, en los procesos de planificación y ejecución, es más sencillo gestionar el cambio, la comunicación se fortalece, y se avanza de una forma sólida hacia el futuro.

Al afirmar que la participación, la asistencia a las reuniones, y cumplir los acuerdos que se establecen en las asambleas, podemos señalar éstas como muestras claras de credibilidad por parte de los usuarios hacia sus directivos; ya que nadie que no comparta ideas o guarde respeto hacia las personas que los dirigen puede participar activamente en las actividades.

La gestión organizacional debe ser abierta y participativa, se debe implementar un sistema de información para que los usuarios (as) estén informados de todo cuanto se hace o acontece, pero también que facilite el flujo de la información que ellos producen; estas son las claves para que los consejos directivos mantengan la confianza y credibilidad de los miembros del comité; pues no hay que olvidar que la principal cualidad de un líder es afianzar esa confianza que nos prestan los demás, aumentando la credibilidad con una

gestión basada en el trabajo en equipo, en una comunicación efectiva, y priorizando los objetivos y metas de la organización.

Políticas gerenciales

Con respecto a la pregunta ¿La actual directiva de su Comité de Usuarios ejerce representatividad? Del total de encuestados, el 60% manifestó que la directiva sí ejerce representatividad; en tanto el 40% restante señala que no. En la segunda aplicación, del total de encuestados, el 75% manifestó sí se ejerce representatividad; mientras que el 25% restante señala que no ejerce representatividad.

Se conoce que los Comité de usuarios, son el nivel básico de las organizaciones de usuarios de agua y están conformados por usuarios de agua para riego organizados sobre la base de pequeños sistemas hidráulicos, estructuras de conducción o distribución y su representatividad se fundamenta sobre bases legales como Ley N° 30157, Reglamento de la Ley de las Organizaciones de Usuarios de Agua, documento en el que se establece la elección y funciones de sus órganos de gobierno.

El Comité de Usuarios ejerce su representatividad, canalizando y representando los derechos e intereses de sus integrantes ante la Comisión de Usuarios a la que se integra, cuando por delegación de la Junta de Usuarios realiza las actividades de operación y mantenimiento de la infraestructura hidráulica sobre la cual se organiza, cuando ejecuta los acuerdos adoptados por la Junta de Usuarios que integra, así como aquellas actividades que le sean encargadas y en la ejecución de las disposiciones que establezca la Autoridad Nacional del Agua.

Socorro F. (2009), sostiene que en una democracia la representatividad es fundamental, pues es el representante quien interpreta las exigencias y expectativas de quienes lo han nombrado; en las empresas esto sólo ocurre bajo la figura de delegados sindicales y, en ciertas organizaciones, en la figura de especialistas del área de talento humano, no obstante, y aun cuando se realizan elecciones en el caso de los sindicatos, no es siempre el deseo de la mayoría lo que se impone.

Una organización no debe imponer sino buscar la participación y consenso de todos sus usuarios. Esto lo hace a través del diálogo entre todos los usuarios y usuarias para definir cómo organizar y controlar la operación y mantenimiento de la infraestructura hidráulica.

La comunicación en la dirección es la columna vertebral del trabajo: las estrategias, objetivos, planes de acción, planes de trabajo procesos, funciones, liderazgo, toma de

decisiones, clima organizacional, manejo de conflictos, actitudes, solución de problemas, creación de grupos de trabajo, gestión del tiempo, son aspectos que se contemplan en la dinámica organizacional.

De acuerdo a la pregunta: Como integrante del Comité de Usuarios ¿Por qué es importante que los directivos desarrollen una comunicación horizontal con los usuarios? Del total de encuestados, el 30% considera que facilita la coordinación de tareas y se establecen relaciones interpersonales efectivas; el 15% considera que permite compartir información relevante; asimismo el 10% lo considera importante porque permite solucionar conflictos y fortalecer acciones positivas, en tanto el 45% considera que permite crear un clima de confianza y participación.

De igual manera la segunda aplicación del instrumento, tuvo como resultados que el 32.5% considera importante la comunicación horizontal porque facilita la coordinación de tareas y se establecen relaciones interpersonales efectivas; el 11.88% considera que permite compartir información relevante; asimismo el 11.25% lo considera importante porque permite solucionar conflictos y fortalecer acciones positivas, en tanto el 44.38% considera que permite crear un clima de confianza y participación.

La comunicación, muchas veces infravalorada, es una de las armas más poderosas que una empresa puede poseer. A nivel interno, gozar de una comunicación fluida y agradable dentro de la empresa entre los compañeros puede dar lugar a sinergias, motivaciones y otras ventajas. Por otra parte, si esta comunicación no es satisfactoria, los efectos son muy nocivos y decisivos para el posible fracaso de la organización. Las empresas que tengan intención de mantener la excelencia a todos los niveles deberían tener en cuenta que la comunicación es fundamental a la hora de conseguir esta importante meta.

Podemos considerar a la comunicación en la empresa como una parte clave del proceso productivo de nuestra organización

Para Razo N. y Nefy F. (2006). La comunicación horizontal suele ser vista como un tipo de comunicación informal más que formal, la comunicación horizontal se da entre redes de información personales y sociales, y su mayor importancia estriba en el impacto que esa información tiene en las personas como tales, más que por suposición formal o nivel jerárquico en la organización. Se desarrolla entre personas de un mismo nivel jerárquico en donde los individuos tienen la posibilidad de comunicarse directamente entre sí.

Según el aporte podemos señalar que la comunicación horizontal es aquella que se establece entre personas del mismo nivel jerárquico o donde no existe una relación de autoridad, es decir, fluye lateralmente, ésta puede ocurrir entre los trabajadores de un mismo equipo o empleados de diferentes departamentos o delegaciones.

El objetivo principal, es proveer de un canal de coordinación para agilizar los procesos de toma de decisiones por parte de los trabajadores, englobando a estos en un manto de confianza personal, de apoyo emotivo y social; y además contribuir en la solución de problemas. Asimismo, otro de los objetivos incluye el conseguir reunir información de gran valor a través de reuniones y sesiones de diálogo entre los distintos miembros de la empresa, así como mejorar la coordinación de las tareas a realizar. También ayuda a resolver los problemas que puedan haber aparecido y es un recurso muy valioso en el momento en el cual hay que tomar decisiones relacionadas con varios comités de canal.

Potenciar la comunicación horizontal en la empresa tiene muchos beneficios y ventajas. Se trata de una iniciativa que favorece la coordinación de diferentes actividades en el entorno laboral, permitiendo que distintos equipos trabajen en grupo de una manera adecuada. También facilita la eliminación de malos estados de ánimo, aumentando el compañerismo y la formación de lazos positivos entre los distintos miembros de la organización.

La orientación de la empresa de la nueva era es más horizontal que vertical, más proclive a la colaboración que al individualismo y más fluida que rígida. Al incorporar esta forma de diálogo mejora el ambiente de trabajo, los objetivos se consiguen con una mayor facilidad, se pueden buscar soluciones con más rapidez a los distintos obstáculos que aparezcan en el desarrollo del negocio y servir efectivamente al usuario. Además, es un tipo de comunicación que garantiza resultados en un reducido espacio de tiempo.

Cultura organizacional

En cuanto a la interrogante ¿El Comité de Usuarios ejerce su autonomía y propicia la interacción de sus miembros? Del total de encuestados, el 45% señala que el Comité de Usuarios siempre ejerce su autonomía y propicia una interacción más fluida entre sus miembros; el 35% manifiesta que lo hace casi siempre y el 20% precisa que lo hace algunas veces. En la segunda aplicación de la encuesta, el 50% señala que el Comité de Usuarios siempre ejerce su autonomía y propicia una interacción más fluida entre sus miembros; el 38.13% manifiesta que lo hace casi siempre y el 11.88% precisa que lo hace algunas veces.

La sociedad es una compleja red de interacción social, es decir, las personas que la componen se encuentran en mutua interdependencia y se relacionan entre sí de varios modos, ya sea en virtud del estatus, del papel y del proceso.

Nos centraremos en el elemento de virtud del estatus, a través del cual se pone en ejercicio la autonomía facultada por la autoridad, referida ésta a los derechos inherentes por ostentar un cargo. El principio de autoridad se le veía como un término adherente que unía a la organización, se delegaba hacia abajo, a los gerentes subordinados, dándoles ciertos derechos mientras se les fijaban ciertos límites dentro de los que deberían operar. Hoy en día esta dinámica ha evolucionado, el ejercicio de la autoridad, va más allá de dar órdenes y esperar que se cumplan; lo interesante es como a partir de la autoridad o liderazgo se es capaz de inspirar, motivar, enseñar los valores y dirección hacia el cumplimiento de objetivos; además de lograr que los miembros de la organización se comprometan en participar activamente en los diferentes espacios o actividades que se desarrollen, lográndose así un trabajo en equipo efectivo.

La autonomía se aprende, se adquiere mediante su ejercicio, mediante el aprendizaje que proviene de uno mismo y de la interacción social. Se trata, así pues, de un ejercicio directo de las propias personas y desde su propio control.

La interacción forma parte del proceso por el cual nos comunicamos socialmente de manera objetiva, el uso de las habilidades de interacción ocasiona una mayor capacidad de adaptación a un terreno social donde existen personas y grupos de personas que requieren de ser comunicados y a su vez comunican cuestiones específicas que pueden ser objeto de malos entendidos ocasionando problemas innecesarios.

Tal como afirman, Bermúdez P. y Gallegos A. (2011). La interacción social determina formas de comportamiento, de relaciones sociales entre los individuos, estos y los grupos, las instituciones y la propia comunidad donde interactúan. Las relaciones se presentan y desarrollan de acuerdo con las percepciones y experiencias comunitarias y grupales, las tendencias para asumir los entornos y escenarios en sus más diversas dimensiones e incluso su influencia en las transformaciones políticas, sociales y económicas.

Como análisis del aporte podemos definir a la interacción social, como el lazo o vínculo que existe entre las personas y son esenciales para el grupo, de tal manera que sin ella la sociedad no funcionaría. La interacción social aparece, de entrada, como un proceso de comunicación, por el cual se comunica socialmente de manera objetiva; el empleo de las

habilidades de interacción causa una mayor capacidad de adaptación a un ambiente social donde existen individuos y grupos de ellos que necesitan ser comunicados y a su vez comunican temas específicos.

Aprendizaje continuo

En cuanto a la pregunta ¿Cómo se debe gestionar el conocimiento en su Comité de Usuarios? El 41,8% de los encuestados señala que la gestión del conocimiento se debe optimizar a través del desarrollo de capacitaciones, talleres, charlas; el 35% manifiesta que se debe hacer a través de reuniones/asambleas descentralizadas; asimismo el 5% considera que mediante la producción de material gráfico se puede optimizar la gestión del conocimiento; y el 18.1% restante señala que se lograría con la producción de material audiovisual.

El mismo instrumento aplicado en un segundo momento arrojó los siguientes resultados, el 45% señala que la gestión del conocimiento se debe optimizar a través del desarrollo de capacitaciones, talleres, charlas; el 35.13% a través de reuniones/asambleas descentralizadas; asimismo el 4.38% considera que la producción de material gráfico puede optimizar la gestión del conocimiento; y el 17.5% restante señala que se lograría con la producción de material audiovisual.

De los resultados obtenidos es aplicable deducir que la gestión del conocimiento puede generarse a través de actividades y en espacios que permitan la transmisión de información.

En el ámbito organizacional la gestión del conocimiento se enfoca en que cada uno en la organización sepa lo que el otro conoce con el objetivo de mejorar los rendimientos de las organizaciones, indirectamente al dotar de información a una persona se está gestionando al recurso humano.

Davenport (1994), refiere que la Gestión del Conocimiento es el proceso de captura, distribución y uso efectivo del conocimiento dentro de una organización.

Una de las estrategias importantes que se debe considerar en las organizaciones es la capacidad que tienen sus individuos y grupos de procesar información, aprender y poder adaptarse para desarrollar conocimiento y poder aplicarlos en su entorno esto se vuelve una estrategia fundamental para el desarrollo de cualquier organización.

Para Harman C. y Brelade S. (2000), la Gestión del conocimiento es la adquisición y uso de recursos para crear un entorno en el que la información es accesible a los individuos

y en el que los individuos adquieren, comparten y usan dicha información para desarrollar su propio conocimiento y son alentados y habilitados para aplicar su conocimiento en beneficio de la organización.

Queda claro, que la Gestión del conocimiento es el proceso por el cual una organización, facilita la transmisión de informaciones y habilidades a sus empleados, de una manera sistemática y eficiente.

Es importante aclarar que las informaciones y habilidades no necesariamente están exclusivamente al interior de las organizaciones para compartirlo y utilizarlo entre sus miembros, sino que pueden estar o generarse fuera de ella para valorarlas y asimilarlas.

Usualmente el proceso de gestión de información implica técnicas para producir y distribuir el conocimiento. Muchas de las organizaciones, actualmente destinan buena parte de sus recursos a la capacitación, desarrollo de habilidades, etc., produciéndose así el aprendizaje organizacional, el mismo que constituye la incorporación reflexiva de saberes integrados que responden al conocimiento teórico, y la generación de saberes prácticos (conocimientos situados).

Cuando una organización aprende, transfiere distinciones de su entorno a las funciones de la estructura organizacional, modificando actividades, temáticas, etc; generando cambios organizacionales.

En cuanto a la pregunta ¿Considera Ud. que la capacidad de adaptabilidad de los miembros del Comité garantizaría que el Comité trascienda en el tiempo? Del total de encuestados, el 76.2% está totalmente de acuerdo con la apreciación; mientras que el 23.8% restante manifiesta estar de acuerdo.

Asimismo, en un segundo momento de aplicación de la encuesta, el 82% señaló estar totalmente de acuerdo en que la capacidad de adaptabilidad que pueda desarrollar los usuarios garantizaría que el Comité trascienda en el tiempo; y el 18% restante manifiesta estar de acuerdo.

La situación organizativa del Valle Chancay Lambayeque, carecía de un sistema normativo adecuado, en tanto que las Comisiones como los comités se avalan de estatutos ortodoxos y poco aplicables para la realidad agrícola. Su carácter organizativo reflejaba deficiencias tanto normativamente como de su estructura interna, la misma que era inadecuada para las nuevas responsabilidades.

El trabajo realizado sitúa a la organización en un nuevo recambio generacional, jurídico y funcional. La representatividad ejercida por parte de los directivos ya dejaba de lado su función de apoyo para ser un órgano meramente ejecutor, esto conllevó a una crisis relacional con los usuarios.

Chiavenato I. (2008), considera que el hombre inventó las organizaciones para adaptarse a las circunstancias ambientales y poder alcanzar objetivos. Si se logra esa adaptación y se consiguen los objetivos, la empresa se considerará eficaz y podrá crecer y sobrevivir, en la medida en que el volumen de lo obtenido mediante sus productos y servicios, sea mayor que el invertido en la obtención y aplicación de los recursos. Los seres humanos están obligados continuamente a adaptarse a una gran variedad de situaciones para satisfacer sus necesidades y mantener un equilibrio emocional, lo que se conoce como “estado de adaptación”

Cuando nos referimos a la adaptación como término, este nos señala adoptar patrones de cambio existentes en el entorno, los mismos que colaborarían para alcanzar los objetivos trazados por la Organización. Lo inherente del ser humano es su capacidad de adaptarse a los cambios propuestos, en el caso de las organizaciones este determina el modo en el que se realiza, todo cambio genera nuevos lineamientos de acción, cambios en el comportamiento de los participantes y de la plana organizacional.

La trascendencia de las acciones como cambios y adaptabilidad ejercen patrones nuevos donde la organización debe estar preparada para manejar sostenidamente el recurso hídrico constituyéndolo como ente asesor de organizaciones menores.

Entorno

Finalmente se planteó la siguiente interrogante ¿Dentro de la dinámica organizacional del Comité de Usuarios que instituciones deberían influir de manera importante y positiva? Del total de encuestados, el 18.7% manifiesta que la Autoridad Nacional del Agua debe influir de manera importante y positiva en el Comité de Usuarios; el 31.8% señala importante la influencia de la Administración Local del Agua; el 30% considera importante la influencia de la Junta de Usuarios Chancay Lambayeque; asimismo el 19.3% restante manifiesta estar importante y positiva la influencia de la Comisión de Usuarios Chancay Lambayeque.

De acuerdo a la segunda aplicación de la encuesta se obtuvo como resultados que del total de encuestados, el 14% manifiesta que la Autoridad Nacional del Agua debe influir de manera importante y positiva en el Comité de Usuarios; el 28% señala importante la

influencia de la Administración Local del Agua; el 37% considera importante la influencia de la Junta de Usuarios Chancay Lambayeque; asimismo el 21% restante manifiesta estar importante y positiva la influencia de la Comisión de Usuarios Chancay Lambayeque. Esto nos lleva a deducir que los dígitos porcentuales de la primera encuesta con respecto a la segunda solo varían aproximadamente en un 5 % en la alternativa 3, mientras las demás nos muestran mínimas diferencias, dando como resultado un consenso en las respuestas.

Asimismo, de acuerdo a los resultados de las dos encuestas predomina la necesidad de sumar esfuerzos y fortalecer la base fundamental de las Organizaciones de Usuarios, sus Comités; a través del establecimiento de relaciones interinstitucionales con la Autoridad Nacional del Agua, la Junta de Usuarios Chancay Lambayeque, la Comisión de Usuarios, etc., dado que estas entidades forman parte del sistema integrado para el manejo del recurso hídrico y los usuarios del agua de riego son sus principales beneficiarios.

Es necesario su vinculación y su cooperación, estos elementos proporcionan en gran manera al éxito de la organización. Puesto que las instituciones de acuerdo a sus facultades desarrollan conocimientos en los usuarios y usuarias en procedimientos y modalidades de distribución del agua, estableciendo así propuestas para mejorar la distribución, mantenimiento y conservación del recurso hídrico y proporcionando oportunidad y equidad en la entrega.

Según Huamanchumo J, Peña Y., Silva L. y Hendriks J. (2010), plantean la imperiosa necesidad de implantar mecanismos de gestión multisectorial para concertar el desarrollo, el manejo y la protección de los recursos hídricos en territorios mayores (cuencas hidrográficas u otros espacios de gestión). En este sentido, las organizaciones de regantes no solamente enfrentan un desafío en mejorar su gestión interna, sino también en potenciar su gestión externa. Es decir, integrarse más proactivamente en los nuevos escenarios multiactor, y de esta manera contribuir a la gobernabilidad del agua, más allá de las fronteras de sus propios sistemas de irrigación.

Este apartado nos manifiesta el involucramiento y el rol que juega la Organización tanto interna y externamente, desarrollando la comunicación a nivel de los Comités de Usuarios a través de espacios y medios. La importancia radica en superar las limitaciones, lograr que los usuarios conozcan las acciones y establezcan los compromisos pertinentes.

3.5. DISCUSIÓN DE ENTREVISTA: realizada a los directivos del Comité de Usuarios San Nicolás.

UT 01: Contexto comunicacional en la organización

Los usuarios del agua de riego, en su mayoría consideran que la comunicación es la forma de entablar conversación entre los mismos usuarios y entre directivos, y es que la comunicación existe como un proceso inherente a la naturaleza humana, como un proceso de transmitir la información o bien un mensaje en un determinado contexto y canal, el cual debe ser codificado en determinado medio para recibirse por parte de un receptor quien debe dar pauta a la retroalimentación.

Hablar de contexto es referirse al conjunto de circunstancias sobre las cuales se produce la comunicación (lugar y tiempo, las circunstancias socioculturales en las cuales tiene lugar la comunicación, etc). En ese sentido el contexto actual de los comités de usuarios dispone circunstancias comunicacionales deficientes, en tanto que no se direcciona una comunicación de flujo horizontal que permita la creación de canales y espacios pertinentes. Así mismo la comunicación organizacional tiene un enfoque multidireccional. Los diversos lineamientos que ampara el contexto organizacional infieren una categorización mucho más acertada, dando como alternativa adecuada una comunicación ascendente.

De acuerdo con Fernández (1999), la comunicación organizacional se entiende también como un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio; o bien, a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápidamente con sus objetivos.

La comunicación cuando se aplica en las organizaciones genera mecanismos de interrelación entre las diferentes áreas organizativas, es así que desde esa perspectiva Fernández manifiesta un apartado interesante en cuanto a su funcionalidad dentro de contextos donde la comunicación debe ser oportuna. En tanto indica el uso de técnicas y actividades que convergen en un punto ideal “la investigación”, entendemos que todo manifiesto en materia de investigación afecta en forma positiva el reconocimiento de puntos neurálgicos como problemas, necesidades que requieren intervención. Como manifiesta:

José Cajusol G.: “Toda información que queremos compartir con los usuarios de nuestro Comité de Canal debe ser expresada de manera directa y clara; nos preocupamos que nuestros hermanos agricultores comprendan lo que les estamos diciendo, pero a pesar de ello siempre se generan dudas o comentarios mal intencionados que poco a poco van distorsionando el mensaje y muchas veces las reuniones se extienden más de la hora programada y encima no terminan en nada bueno”.

A propósito de lo señalado; según la base teórica sobre la que se sustenta esta investigación Ludwig Von Bertalanffy, en su teoría General de los Sistemas, señala que las organizaciones como sistemas abiertos se componen de subsistemas funcionales (áreas de la organización) y de subsistemas sociales, los cuales se interrelacionan de forma dinámica y dependen del medio donde están insertas.

En este apartado describiremos la teoría bajo las tres premisas señaladas, a partir de las cuales se pretende brindar formulaciones conceptuales que puedan crear condiciones de aplicación en la realidad empírica de los Comités de Usuarios. Primero, señala que los subsistemas existen dentro de sistemas y son influenciados por el suprasistema; en función a esta premisa podemos decir que cada comité de canal viene a ser un subsistema los cuales se interrelacionan entre sí, realizan tareas distintas con la finalidad de cumplir con los objetivos planteados en representación de una dependencia superior a la que pertenecen en este caso el Comité de Usuarios que según la teoría viene a ser el sistema, el mismo que es influenciado por el medio exterior sobre el cual se desenvuelve. Segundo, los sistemas son abiertos; esta premisa resulta importante ya que presenta un margen amplio en donde la dependencia funcional de los sistemas da como resultado beneficios a los usuarios organizados. Y por último la tercera premisa, señala que las funciones de un sistema dependen de su estructura; haciendo referencia a la influencia que ejerce la estructura sobre las funciones que lleva a cabo un sistema, definiendo la estructura como la relación entre las partes que conforman la institución (gerencias, departamentos, áreas, divisiones), las mismas que están relacionadas y obedecen a ciertas normas que las ordena y las nutre para así, lograr los objetivos planteados por la naturaleza del sistema.

De esta manera podemos afirmar que la interrelación entre el medio y sus organizaciones los convierten en un “actor” fundamental para el logro de los objetivos y a partir de ello podemos inferir que la comunicación organizacional a partir de los subsistemas resulta ser beneficioso.

Por otro lado, el proceso de interacción se da dentro de un contexto social, en el que se involucren intereses de las partes implicadas, en el ámbito organizacional toda interacción debe llevar a las áreas a cumplir sus objetivos y para ello se debe ser claros con los mensajes reduciendo al máximo las interferencias en la comunicación y se facilite su comprensión permitiendo así una retroalimentación positiva haciendo que los esfuerzos de los directivos den los resultados esperados. En manifiesto de

Emilio Zeña A.: “Cuando queremos comunicar o buscar la aprobación para la realización de una obra u actividad, primero los tres miembros de la directiva del Comité de Canal nos reunimos para evaluar la situación, vemos si realmente es necesaria efectuarla, si va beneficiar a los usuarios, planteamos una propuesta, los citamos e informamos con claridad y objetividad la realidad de las cosas, les hacemos saber la propuesta y conjuntamente con ellos tomamos una decisión, pero no siempre es con la mayoría porque no asisten, porque consideran que no les van a solucionar el problema”.

Como lo refiere Zeña y también durante la entrevista lo aseguraron otros directivos; las muchas veces que ellos tienen alguna actividad en mente tratan de reunirse para ver la necesidad de hacerlo realidad, por otro lado las decisiones son tomadas por la minoría ya que no siempre se llega a contar con la asistencia de mitad más uno de usuarios de canal para aprobar un acuerdo, sin embargo por la urgencia o por avanzar con los objetivos se toma la decisión aunque más adelante suelen sucederse inconvenientes por desacuerdos, malos entendidos y negación en el apoyo del acuerdo, independientemente si se logra la aprobación y se destina dinero para su ejecución por parte de la Comisión de Usuarios o se cuente con inversión estatal.

De esta manera, podemos asegurar que para que una comunicación organizacional sea adecuada y cumpla con sus objetivos debe surgir como consecuencia de una planeación, tanto de análisis y formulación del mensaje a transmitir como su origen y objetividad; además de que la persona que se comunicará debe elegir el canal de comunicación más conveniente, así como el espacio de tiempo indicado para la transmisión de la información, y de esta forma detener una posible resistencia al cambio.

Robbins (2004) en su definición de comunicación como la transferencia y comprensión de significados, menciona que cualquier idea, por buena que sea, es estéril hasta que se transmite y los demás la comprenden. La comunicación perfecta, se daría

cuando un concepto o idea se transmitiera en forma tal que la imagen mental del receptor fuese exactamente la misma que concibió el emisor, en palabras de

Guillermo Giles S.: “Nosotros nos informamos a través de los programas radiales, La Voz de los Usuarios; que es la radio de la Junta; pero acá más escuchamos Surco Norteño, porque es el único que se preocupa realmente por los intereses de los agricultores y no solo se basa en informar las cosas buenas que hacen los directivos que a las finales solo es para un pequeño grupo de usuarios, en esa radio podemos llamar y confrontar el trabajo que se hace; además estamos constantemente solicitando información a la Comisión de Usuarios para poder resolver de forma clara las dudas de los demás usuarios del Comité”.

Giles señala y según lo constatado, actualmente existen dos medios radiales que cuentan con sintonía aceptable uno más que el otro; nos referimos al Programa Radial Surco Norteño, frente al Programa Institucional de la Junta de Usuarios “La Voz de los Usuarios”, entre las muchas razones para elegir el primer programa, los usuarios entrevistados resaltaron que prefieren escuchar una radio que no tenga lineamientos organizacionales o este direccionada a mostrar sólo lo “bonito” de las actividades dirigenciales, que sea objetiva sin tomar parte por la simpatía de algún dirigente, que priorice la realidad local (de la Junta de Usuarios, Comité de Usuarios, Comité de Canal), más que la realidad nacional, evidentemente sin dejarla de lado como referente para el sector agrario; otra razón importante es porque ven en esta radio un plataforma que les permite hacer saber de manera abierta su punto de vista poniendo sobre la mesa muchas veces la indagación por un determinado tema.

Queda claro entonces, que la comunicación de la organización con su entorno social es un diálogo entre dos partes. Este diálogo exige canales de comunicación idóneos y estrategias de difusión basadas en la precisión, objetividad, oportunidad, interés y accesibilidad de la información teniendo como finalidad el entendimiento mutuo de los interlocutores; Stephen, menciona que la manera idónea para la transferencia de información y su comprensión es si las construcciones mentales del receptor fueran exactamente iguales a las del emisor lo cual difiere mucho de la realidad.

UT 02: Condiciones psicosociales para el desempeño en el ámbito interno

A lo largo de su vida, y según las fases de su desarrollo, las organizaciones afrontan diversos desafíos que pueden significar su éxito o declive; en tanto el cumplimiento de esos desafíos van ligados al desempeño eficaz de sus miembros, en el que implica no solo el potencial de estos para llevar a cabo sus funciones, sino además el grado de motivación y satisfacción laboral que posean.

En esta dimensión los aspectos psicosociales constituyen los medios, materiales y las condiciones que rodean el quehacer de los directivos y de cada miembro que constituye la población de Usuarios de agua; está relacionado con: cómo está organizado el trabajo, las tareas que ejecutan y la forma en la que se desarrolla.

En tanto, los factores psicosociales para el desempeño, están ligados a interacciones entre el quehacer de los directivos e integrantes de cada Comité de Usuarios, su medio ambiente, la satisfacción en la gestión y las condiciones de organización, por una parte, y por la otra, las capacidades del directivo, sus necesidades, su cultura y su situación personal fuera de la organización. Al respecto,

José Aquino Z.: “Dentro de las capacidades que deben tener los representantes de un comité está el saber escuchar y entender a los usuarios de manera que nos permita trabajar unidos para lograr lo que deseamos realizar como Comité”.

Asimismo, en palabras de Teodoro Vidaurre H.: “Como representantes de los usuarios de nuestro sector tratamos de hacer sentir al usuario que es tomado en cuenta; y ¿cómo lo hacemos?; además de escucharlos, tratamos de resolver sus dudas y llevamos sus necesidades a las asambleas que son convocadas por la directiva de la Comisión de Usuarios”

Según lo manifestado por los entrevistados, podemos hablar de la importancia de los factores psicosociales en el desempeño de los dirigentes a partir de su capacidad, para dirigir o liderar un grupo de personas, la forma de hacer gestión dentro de su Comité de Canal y/o la Comisión de Usuarios, ante la Junta de Usuarios u otra entidad del Estado o privada que contribuya en el desarrollo de su sector de riego. Por otro lado, también podemos mencionar la importancia para el buen funcionamiento de la organización, promovida bajo la interacción eficiente entre directivos y usuarios, el clima organizacional que se vive dentro del Comité y la manera como los integrantes del Comité cumplen con sus responsabilidades y obligaciones.

La Comisión Nacional de Riego - Chile (2018), señala que el directorio de una OUA (Organización de Usuarios de Agua) tiene obligaciones, responsabilidades y atribuciones para hacer cumplir las decisiones tomadas en la junta general y atender la principal función de la organización, que es la de administrar las aguas a las que tienen derecho sus miembros. Estas deben ser entendidas como herramientas para el cumplimiento de los fines de la organización y el directorio debe tener absoluta claridad de ellas, aun cuando sean delegadas en funcionarios contratados, ya que la responsabilidad sigue siendo del directorio.

José Niquén M.: “Tratamos que todos los usuarios participen activamente tanto de las asambleas como en las actividades que como Comité de Usuarios programamos, ya sea para la limpia de canales, la fijación de cuota para la ejecución de alguna obra de revestimiento; es un tema que les interesa porque gracias a eso ellos están seguros que podrán tener su dotación de agua exacta”.

Conforme a lo señalado por Niquén, y durante la entrevista a otros directivos se pudo tomar conocimiento que la participación de los usuarios está supeditada a que los temas tratados en las asambleas sean de su interés, allí radica el secreto de contar con su asistencia, de otra forma no darían resultados.

Tomando como referencia la realidad Chilena respecto al manejo de las Organizaciones de Usuarios a través de sus directivos, podemos evidenciar el liderazgo asertivo que debe ejercer velando así por los derechos de los usuarios, en referencia al cumplimiento de sus funciones, obligaciones y en términos generales basándose en los objetivos de la organización; paralelo a ello, en nuestro país las Organizaciones de Usuarios de agua adolece de directivos empoderados capaces de ejercer un liderazgo autónomo, por ejemplo los Comités de Usuarios a pesar de ser espacios más accesibles para promover la participación, estos son debilitados por el centralismo ejercido en primera instancia por las Comisiones de Usuarios, hecho que se ve reforzado por la inexistencia de documentos de gestión y el poco avance en lograr el reconocimiento administrativo ante la Administración Local del Agua que les permita generar cambios disminuyendo así los conflictos existentes y transformando el ambiente organizacional.

El conflicto social vinculado a los recursos hídricos se inserta en una dinámica mayor que es la del conflicto social, éste puede entenderse como una “situación en la cual dos o más individuos o grupos interdependientes buscan satisfacer intereses u objetivos que se perciben como incompatibles”. Se trata de un proceso social dinámico en el que los actores

sociales involucrados perciben que sus intereses inmediatos se contraponen, adoptando en consecuencia acciones concretas que pueden constituir amenazas al orden y por ende a la institucionalidad de las organizaciones.

Chiavenato (2009), afirma que “El conflicto se presenta cuando una de las partes (sea un individuo o un grupo) trata de alcanzar sus objetivos, que están ligados con los de otra parte, e interfiere con los esfuerzos de ésta. El conflicto es mucho más que un simple desacuerdo o desavenencia: constituye una interferencia deliberada, activa o pasiva, para bloquear los intentos de la otra parte por alcanzar sus objetivos”.

Además, Robbin (2013) señala que “Un conflicto es un proceso que se inicia cuando una de las partes percibe que la otra afecta o puede afectar algo que la primera considera importante”.

De acuerdo a las dos definiciones, se puede concluir que el conflicto es una confrontación entre individuos o grupos que perciben que la otra parte son amenaza hacia sus objetivos personales y/o laborales, esta percepción puede ser negativa y destructiva o positiva y constructiva. En palabras de

Emilio Zeña A.: “Cada usuario reacciona ante su realidad y si a él le parece que están atropellando sus derechos se atreve a decirlo en voz de protesta avivando la desconformidad que pueda tener el resto de usuarios, situación que debe ser resuelta en el momento porque esto después podría generar mayores inconvenientes”.

En relación a los conflictos hídricos y en voz de los entrevistados podemos afirmar que éstos se dan usualmente entre las Organizaciones de Usuarios de agua, las Administraciones de Agua y los Gobiernos Regionales; ante ello la solución para el manejo del conflicto recae en los cargos directivos y gerenciales, lo que conlleva a que ellos deben de ser buenos líderes para tomar la solución más óptima ante el conflictos presentado; un punto importante en el proceso de solución de conflicto es la comunicación que existe entre las partes, así mismo, el dar una solución que al final no resulte favorable, puede traer consecuencias más graves hacia al individuo o grupo de trabajo, es por ello que es indispensable que el encargado y las personas involucradas para solucionar el problema tenga una mente abierta, disposición, conocimiento del problema y dejar a un lado los sentimientos, para dar nuevas alternativas de solución y llegar a un acuerdo favorable entre las partes, así beneficiara a la organización en el cumplimiento de las metas. Según manifiesta

Gillermo Giles S.: “Como directivos tratamos en todo momento que las decisiones que se tomen como parte del trabajo que realizamos dentro del Comité de Usuarios, se desarrolle en los mejores términos, aunque no se puede negar que hay situaciones que son generadas por aquellos quienes no apoyan nuestra gestión, aunque sea mínima en algún momento han generado ciertos conflictos, y allí está la capacidad del dirigente para hacerle frente a este tipo de situaciones y poner paños fríos como se dice”.

Con lo manifestado por Giles y sustentado con las entrevistas realizadas a los siete directivos restantes de los Comités de Canal; el Comité de Usuarios San Nicolas, por años estuvo expuesto a la desidia y falta de compromiso no sólo de las entidades encargadas de su funcionamiento, sino también de directivos, y hasta de los mismos usuarios del agua de riego; afectando en muchas oportunidades el desarrollo y la calidad de la gestión debido a la presencia de conflictos internos y externos; por ello darles atención directa resulta ser relevante, sobre todo si se unifican los esfuerzos y se establecen estrategias para atender posibles problemas que puedan presentarse.

Actualmente existe un marco normativo que permite a la Autoridad Nacional de Agua – ANA diseñar y adoptar iniciativas propias para la mejor gestión y monitoreo de los conflictos sociales vinculados a la gestión de los recursos hídricos. Así, la Ley de Recursos Hídricos, Ley 29338, crea el Sistema Nacional de Gestión de Recursos Hídricos y establece a la ANA como ente rector y máxima autoridad técnico – normativa de dicho sistema. Otro antecedente relevante que se puede mencionar es la Resolución Ministerial N° 161-2011-PCM, mediante la cual la Presidencia del Consejo de Ministros (PCM) aprobó el documento “Lineamientos y Estrategias para la Gestión de los conflictos Sociales”, definiendo de esta manera una serie de líneas de acción y procedimientos para orientar el manejo de los conflictos sociales desde el Estado, en el 2013 se a través de la Oficina Nacional de Diálogo y Sostenibilidad. Presenta un balance de primer año de trabajo y socializa un documento denominado “Institucionalizando el dialogo, a un año de gestión”, en el que se presenta una nueva aproximación metodológica al tratamiento de los conflictos sociales en el país y que se mantiene vigente a la fecha.

Bajo ese escenario la ANA, ha venido trabajando el tema de la conflictividad social vinculada a los recursos hídricos, constituyéndose en el 2012 la Unidad de Prevención y Gestión de Conflictos (UPGC), la cual se sustenta en un modelo de trabajo que distingue tres etapas: la Prevención, Tratamiento y Monitoreo; y sobre las cuales sus órganos desconcentrados Administración Local de Agua (ALA) y la Autoridad Administrativa del

Agua (AAA) intervienen de manera coordinada con la UPGC en los diferentes espacios de diálogo y concertación que puedan generarse para atender la conflictividad Hídrica del País, cuando está trasciende y no pueda ser solucionada en el medio social.

UT 03: Proceso de gestión interna para el trabajo

Hablar del proceso de gestión interna de las Organizaciones, es referirse de alguna manera u otra a reconocer aspectos importantes que se deben tener en cuenta al momento de establecer pautas para el trabajo eficiente; inicialmente podemos decir que es fundamental tener una visión integral de la empresa; en este caso organización; de tal manera que permita poder controlar las estrategias que tengan como misión maximizar el valor de la organización; de igual forma entender el mundo multidimensional de la organización (estructura, procesos, directivos, participantes, cultura organizacional, tecnología de la información, servicios, etc.), nos permitirá analizar el entorno de nuestra organización y aprender a desarrollar estrategias y tácticas efectivas que nos lleven a alcanzar los objetivos de nuestro Comité y de la organización misma.

Por otro lado se debe reconocer el establecimiento de metodologías estandarizadas que permitan sistematizar el trabajo desde la planificación hasta la ejecución de las actividades construyendo así la confianza en el proceso y la obtención de resultados óptimos; asimismo resulta conveniente mejorar de manera sustancial la práctica, dando paso al cambio y así acelerar la mejora y la implementación de los procesos; en tanto, no hay que olvidar que todo este conocimiento e implementación de cambios sugeridos deben ser respaldados en las normas vigentes que permite ofrecer una funcionalidad a los procesos.

Daft (2005), define a las organizaciones como entidades sociales, dirigidas a metas, diseñadas con una estructura deliberada y con sistemas de actividad coordinados y vinculadas con el ambiente externo".

En este contexto, es casi imposible no referirnos a la comunicación interna que se desarrolla en el Comité de Usuarios, la misma que es cada vez más necesaria en el proceso dinámico de las relaciones, ya no sólo interpersonales, sino primordialmente intra, extra interinstitucionales, las cuales si bien es cierto han ido acrecentándose desde hace muchos años atrás, su ha sido ritmo desacelerado, pero sin lugar a dudas debe fomentarse más.

Medina (2018), refiere que la comunicación interna (...) es una poderosa herramienta cuya principal capacidad es la de integrar a los empleados en la empresa, en su desarrollo

estratégico y en la consecución de los objetivos que se marcan desde los órganos de dirección. Según manifiesta

José Cajusol G.: “Las actividades se planifican junto con los usuarios y éstas se hacen en función a las necesidades del subsector de riego y luego se hacen llegar a la directiva de la Comisión de Usuarios para conocimiento y aprobación”.

Los entrevistados perciben la comunicación interna desde un punto de vista organizacional en donde la dirección se vuelve determinante. En ese sentido, es labor fundamental de los líderes es hacer flexibles la estructuración y planificación de la comunicación interna promoviendo la participación de los actores involucrados que comparten espacio e intereses comunes y por otro lado la búsqueda del desarrollo de la organización; con la finalidad de acercarla cada vez más al cumplimiento de los objetivos tal como lo señala Medina.

Por otro lado, hay que tener especial cuidado en aspectos que se manifiestan dentro de la comunicación interna, la “comunicación informal” la misma que se construye en base a verdades a medias e información inconexa que circula sin control y sobre todo en rumores, y que podría perjudicar el buen funcionamiento de la organización.

Jesús Niquén M. “Como directivos a pesar de trabajar Ad Honorem, somos los que damos de nuestro tiempo para venir a la Comisión de Usuarios, a informarnos bien, luego se convoca a asamblea y allí se trasmite las novedades, actividades o acciones ejecutadas por el Consejo Directivo, para que ellos tengan conocimiento de la situación real o también para saber nosotros que decir ante alguna duda que tenga el usuario ya que muchas veces se producen los chismes”.

Si bien es cierto que la sociedad tiene el derecho y también la obligación de conocer a las organizaciones y pronunciarse sobre ellas expresando sus opiniones, muchas veces dentro del Comité, como lo mencionan los entrevistados, la comunicación se diversifica y se densifica constantemente, asimismo la técnica para su divulgación resultan ser a través de la comunicación informal haciendo que el tráfico comunicacional aumente en volumen y tienda a la incoherencia, la saturación y al desorden; revertir esa situación dependerá de una gestión estratégica y planificada de la comunicación. Por ende, la misión de los directivos es, básicamente, conseguir e implantar una única voz, un discurso único y una única imagen en la diversidad y continuidad de la organización.

Queda claro que sólo la comunicación permite a un grupo que piense unido, que sea unido y que actúe unido, bajo esta premisa surge la idea de la Gestión Interna del Comité de Usuarios lo que permitirá desarrollar de forma inteligente una visión de la organización a través del desarrollo de equipos de trabajo, con una plataforma de comunicación interna asertiva y la construcción de un liderazgo que gestione los cambios necesarios para su sostenibilidad y crecimiento. Tal como refiere

Luis Matallana Ch.: “Desde que se crearon los Comités con apoyo de IMAR- Costa Norte, tenemos mayor presencia en la Comisión de Usuarios porque somos los encargados de gestionar nuestro propio desarrollo basados en las necesidades que tenemos en el campo, ahora podemos solicitar obras, cursar documentos y aunque aún no estamos reconocidos, sé que el actual Consejo Directivo está presentando documentación a la Administración Local del Agua, para que se nos reconozca como un eslabón de apoyo en la Operación, Mantenimiento y Desarrollo de la Infraestructura Hidráulica”.

Como lo refiere el entrevistado y comparten sus compañeros, la experiencia de IMAR Costa Norte en el año 2004, fue el inicio de un gran aventura, porque les permitió explorar más de cerca como es la actividad técnica, funcional y administrativa de una Organización de Usuarios de Agua (Comité de Usuarios, Comisión y Junta de Usuarios); por ese entonces a través del equipo técnico y los facilitadores se les brindó no solo los conocimientos sino se les acompañó en el proceso de reconocimiento de sus limitaciones, se evidenciaron las deficiencias comunicativas y organizacionales, y se plantearon estrategias para fortalecer a las OUA, experiencia que con el paso de los años solo quedó en la memoria de Usuarios y dirigentes como un grato recuerdo de lo que debería hacerse.

El análisis profundo de los procesos de gestión interna en las organizaciones permite comprender y facilitar los procesos de cambio y crecimiento, basados en un enfoque multidisciplinario. A estas alturas de la reflexión resulta válido precisar que la gestión utiliza la comunicación, como una variable estratégica.

Armijo (2009), señala que la planificación estratégica es una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia, calidad en los bienes y servicios que se proveen. Consiste en un ejercicio de formulación y establecimiento de

objetivos de carácter prioritario, cuya característica principal es el establecimiento de los cursos de acción (estrategias) para alcanzar dichos objetivos. Desde esta perspectiva, la planificación estratégica es una herramienta clave para la toma de decisiones de las instituciones públicas.

Conforme señala Armijo, el Plan Estratégico ayuda a que los líderes de una organización plasmen la dirección que le quieren dar a la organización y cuando este plan es transmitido a todos sus miembros ésta genera sinergias ya que sabrán a donde se desea llegar y se comprometerán con ese destino. Como señala

José Niquén M.: “Como directivos de Comité de Canal, no contamos con un plan de trabajo; y eso se da en todos los Comités de Usuarios; todas nuestras actividades las realizamos en función a la experiencia y la costumbre, por ejemplo la limpia de canales se da porque ya sabemos en qué fecha se hace; la declaración de intención de siembra la hacemos porque si no nos quedamos sin nuestra dotación de agua; el mejoramiento de canales, compuertas, entre otros, se planifica según la necesidad y el presupuesto que destine la Comisión a nuestro sector, pero lo que si hacemos es de alguna forma evaluar los problemas que se presentaron durante el año, lo que se hizo y lo que falta por hacer; así sabemos que hacer para el próximo año o campaña”.

Hoy en día los Comités de Usuarios carecen de herramientas de gestión que sirvan de guía para que los directivos sepan qué hacer y cómo hacerlo, asimismo buscar involucrar a un mayor número de usuarios en las metas a corto y largo plazo que se desean alcanzar vinculando los recursos financieros con los objetivos estratégicos destinados a cubrir las necesidades y expectativas de quienes componen la organización sea individualmente (usuarios) o en grupo (Comités de Canal). Así podríamos percibir la importancia de los documentos de gestión ya que sin ellos cada usuario iría por su propio camino y por su propia cuenta sin saber que existen unas metas, compromisos y objetivos que se quieren alcanzar como organización.

Finalmente, la renovación de los sistemas organizacionales y de información debe repercutir en una nueva forma de gestión que contemple la conversión de conocimientos tácitos en explícitos, y por ende incorporarlos en la dinámica organizacional; por ello para que la planeación estratégica sea efectiva, es necesario insertarlo en la cultura de la organización detectando los flujos de comunicación aceptables y haciendo uso de los medios y canales de comunicación. Esta estrategia pasa necesariamente por el compromiso que

asuman los directivos, ya que sin su apoyo será imposible introducir cualquier tipo de cambio; y por otro lado es necesario sensibilizar, mentalizar y formar en comunicación a los usuarios de todos los niveles para que tomen conciencia de su importancia.

UT 04: Facultades formativas para el éxito organizacional

Muchos factores deben conjugarse y contribuir para el éxito, uno de los decisivos es la habilidad que tienen los gerentes, ejecutivos y/o para garantizar que ese éxito se siga dando con el paso del tiempo. Pasa además por un tema de análisis y concientización de la situación real, actual sobre la cual se desarrolla la organización, además del emprendimiento de iniciativas que permita la mejora de los procesos.

En este aspecto podemos señalar, una vez más, la importancia que tienen las condiciones psicosociales, las cuales nos exigen no olvidar los elementos claves de una organización las personas y las relaciones que tienen unas con otras, procurando siempre que se genere una influencia positiva para generar cambio y transformar el ambiente organizacional.

Contar con equipos que trabajen en sinergia, que tengan una buena relación entre ellos y sepan reaccionar adecuadamente ante diversas situaciones es un deseo de cualquier organización; se trata de que cada uno trabaje por tener altos niveles de Inteligencia Emocional y que además la organización ayude a que esto se dé.

Goleman (2006), en su libro “Inteligencia social”, aborda un nuevo paradigma de psicología, cuyo centro de atención no es el individuo aislado, sino los sujetos que entran en relación. En este libro, Goleman explora el correlato de la “psicología interpersonal” en el campo de la neurociencia, y encuentra abundantes evidencias sobre la forma en que nuestra configuración cerebral condiciona nuestras relaciones sociales, al tiempo que estas moldean y configuran nuestro cerebro.

Puede sonar extraño que sea así, pero resulta absurdo ignorar la importancia de las relaciones sociales si tenemos en cuenta que nuestra posibilidad de sobrevivir como especie ha dependido directamente de nuestra habilidad para comunicarnos con los otros y lograr una coordinación grupal. En palabras de

José Cajusol G.: “Sabemos que siempre que trabajemos juntos, unidos podremos trabajar mejor, coordinando qué se va hacer en beneficio de los usuarios; además

organizados podemos solicitar más obras para nuestro Comité y hacer sentir nuestra voz de protesta ante las entidades del Estado, ya que el sector agrario está olvidado y urge la necesidad de que sea atendido”.

Los directivos de los Comités de Canal son conscientes que para lograr el desarrollo del Comité de Usuarios es necesario trabajar unidos, coordinando cada una de las acciones que favorezcan a todos por igual. Además, ven que de esta manera pueden hacer fuerza para pedir mayor atención para su sector; de esta manera se pone en evidencia la necesidad de propiciar relaciones interpersonales positivas para garantizar la participación.

El tema de las relaciones interpersonales puede resultar claro si tenemos en cuenta que nuestra posibilidad de sobrevivir como especie ha dependido directamente de nuestra habilidad para comunicarnos con los otros y lograr una coordinación grupal, y no sólo bajo la creencia de que basta con que seamos “seres sociales por naturaleza”, pues es ahí donde se han presentado los conflictos laborales, la mala comunicación, los chismes y la desmotivación.

Cabe señalar que la presente investigación se sustenta sobre una base teórica que fundamenta esta unidad temática, hablamos de la Teoría de las Relaciones Humanas de Elton Mayo; la cual postula que el elemento humano es lo más importante en la empresa, estudia además la organización como un grupo de personas dentro de una dinámica grupal e interpersonal. De esta manera, plantea la delegación plena de la autoridad, así como la autonomía del trabajador a partir de la confianza y apertura desarrollada.

Asimismo, el Método Kotter establece pilares de continuidad de cambio fomentado mediante el liderazgo y creencia en la mejora continua. Establece, además, una red fuerte de gestión del cambio, que no sólo llegue a nutrir a los líderes, sino que se amplíe a cualquier componente de la organización, nunca debemos dejar a nadie de lado ya que todos cuentan y aportan su grano de arena. Al respecto

José Aquino Z.: “Nosotros como miembros del Comité, nos organizamos por cada Sub Sector Hidráulico, tomamos conocimiento de las necesidades que tienen nuestros hermanos agricultores, las evaluamos y planificamos las acciones, tareas u obras a realizar”.

Como consecuencia de los aportes de los autores antes mencionados, podemos establecer que la organización mantiene un sistema de control y orden que garantiza su éxito; ese sistema está sustentado en el comportamiento de los líderes, quienes deben tener poder

y autoridad; poder de la situación y capacidad para influir en las personas con una buena autoridad; ambos factores influyen en la dinámica de la organización y representan rasgos asociados; por un lado, a la posición de la jerarquía formal (elección de directivos) y por otra parte el prestigio ganado por la persona, a través de la cual se puede condicionar el comportamiento voluntario de los miembros de la organización, haciendo posible así el trabajo conjunto de manera efectiva. En palabras de

Gillermo Giles S.: “Nosotros como directivos del Comité de Canal, también hemos sido delegados, otros hemos conformado la directiva de la Comisión de Usuarios y es justamente esos años de experiencia los que determinan que los usuarios nos vuelvan a elegir”.

Jesús Niquén M.: “A veces no tenemos de otra, nuestros amigos agricultores ya conocen de nuestro trabajo y nos vuelven a dar su confianza para otro período”

En relación a lo expresado por los entrevistados; podemos aseverar que, en cualquier organización, un buen liderazgo es fundamental para mantener la credibilidad de los colaboradores, de manera que se puedan alcanzar los resultados esperados.

Por otro lado, sí de crear y mantener una estructura organizacional eficiente se trata, podemos señalar que existen otros factores importantes que también influyen en el proceso organizacional; como: definir y comunicar los objetivos, metas y responsabilidades, resulta mucho mejor si estos son formulados por los integrantes y refrendados a través de un plan de trabajo y los estatutos que ayude a crear condiciones para que a los líderes en el ejercicio de sus funciones puedan dirigirse de manera óptima en la organización; el control de la operación y mantenimiento de la infraestructura hidráulica; y por otro lado a los usuarios les da libertad para actuar y sentirse parte de un todo que también los beneficiará.

En cuanto a la capacitación; tanto los colaboradores como los líderes deben preocuparse por su propia formación tanto a nivel operativo, técnico y gerencial. El autodesarrollo debe ser parte de la filosofía de los integrantes de la organización. La necesidad de capacitación surge cuando hay diferencia entre lo que una persona debería saber para desempeñar una tarea, y lo que sabe realmente. La capacitación permite identificar y comprender los cambios que siempre producen resistencias y temores. Según

José Niquén M.: “Hace años atrás hemos recibido capacitaciones tanto de la Junta, la Comisión y otras instituciones como IMAR-Costa Norte; eso nos ha ayudado a saber cómo trabajar en los Comités; pero actualmente hace falta la capacitación constante”.

Luis Matallana Ch.: “Sería bueno que a través de la Unidad de Capacitación y Comunicación que tiene la Comisión se programen capacitaciones, charlas por sectores e ir al campo a desarrollarlas, y no sólo en la Comisión. Sí, su día a día del usuario es la chacra porque no buscarlos y asesorarlos, el profesional encargado de esta área debe salir y reunir a los agricultores”.

Teodoro Vidaurre H.: “Nos gustaría que los usuarios participen en cargos dirigenciales, y que se preocupen por estar más capacitados. Si no lo pueden hacer ellos por su edad, deben darles la potestad a sus hijos para que ellos continúen haciéndose cargo de la tierra”.

La realidad vivida por usuarios se refleja en sus palabras, quienes son conscientes y precisan que tienen carencias, pero también existe interés por aprehender y necesidad de que se les tomen en cuenta, ya que más allá del hecho de pagar una cuota por uso de agua, ellos quieren que se les atienda en cada uno de sus sectores porque es allí donde se evidencia sus necesidades; pero sobre todo porque ellos son la razón de ser de las Organizaciones de Usuarios (en el nivel que sea). Por otro lado, también muestran preocupación propia de su edad, ya que debido al desconocimiento y el cambio social que se vive no saben si sus hijos continuarán con el legado de sembrar la tierra, y ello repercute también si pertenecerán o no a la organización.

La promoción del cambio a través de las capacitaciones sirve de ventana para mejorar los procesos de información, además haciendo uso de los medios adecuados permitirá una mayor distribución de los mensajes de manera que se pueda informar con claridad y objetividad desterrando temores y rumores innecesarios e improductivos.

En su mayoría los usuarios no ejercen su liderazgo, inicialmente por temor a equivocarse ya que no cuentan con capacitación, tampoco se les motiva y mucho menos existe un acompañamiento en el actuar dirigencial, lo que motiva que muchos de los usuarios no asuman cargos o responsabilidades, lo cual se traduce en una ausencia de participación. Tal y como lo refiere

Emilio Zeña A.: “En los diferentes sectores los usuarios prefieren que otros tomen las decisiones, muchos huyen del cargo; como saben que muchas veces aparte de no recibir ni un sol, hay quienes critican y no valoran lo poco o mucho que podemos hacer”.

Los directivos reconocen que cuando asumen un cargo a pesar de contar con poca preparación dirigenal; la experiencia de muchas decisiones y situaciones vividas los lleva a encaminarse de manera visionaria, se ven como líderes y actúan como tal. Pero, en algunas ocasiones además de hacer valer su cargo, también deben ser flexibles para adecuar a la organización a las diferentes situaciones que se enfrentan respetando y valorando la diversidad de ideas, implica permitir y favorecer la creatividad y participación de los miembros del Comité para adoptar cambios que potencien los procesos. Así inician indirectamente una cultura organizacional inteligente, donde cada uno de los integrantes se siente responsable del éxito de la organización.

Finalmente queda establecido que el pilar para el éxito organizacional requiere del compromiso de todos los integrantes; desde los líderes, promoviendo una cultura organizacional efectiva y empática con los demás; desde los usuarios, identificándose con su organización para asumir responsabilidades y cumplir con sus obligaciones; desde las Organizaciones ligadas al sector, para socializar el cambio a través de la cooperación, capacitando y brindando estrategias para que la organización gestione su propio desarrollo. Involucrando los actores y sus aportes se podrá incentivar y mejorar los espacios de diálogo que garanticen el respeto a la participación y la cooperación que permitan el fortalecimiento institucional.

3.6 PROPUESTA DE COMUNICACIÓN

Fortalecimiento de capacidades comunicativas para incrementar la participación de los miembros del Comité de Usuarios San Nicolás; a través de la Unidad de Capacitación y Comunicación (UCC) de la Comisión de Usuarios Lambayeque.

3.6.1 Identificación:

La investigación realizada en el Comité de Usuarios San Nicolás, de la Comisión de Usuarios Lambayeque, del distrito y provincia de Lambayeque, dio indicios de necesidades de capacitación, promoción y fortalecimiento de los Comités como parte de las responsabilidades de la Comisión de Usuarios Lambayeque, organización de la cual forman parte. Fue primordial e importante la objetividad al momento de recabar la información ya que nos permitió tener los elementos reales para establecer estrategias adecuadas que nos permitan transformar acciones, corregir errores y buscar el desarrollo de la organización.

La Comisión de Usuarios Lambayeque, cuenta con un área importante a través de la cual podemos intervenir; nos referimos a la Unidad de Capacitación y Comunicación (UCC) encargada de la capacitación, promoción, sensibilización y difusión de actividades de la organización de usuarios del agua de riego.

La UCC, cuenta con financiamiento anual destinado para el diseño e implementación de actividades a favor de los Usuarios sin embargo estas están limitadas a la venta y uso de productos agroquímicos; dejándose de lado la capacitación para empoderar, para transformar espacios y desarrollar mayor involucramiento, fortalecer las relaciones interpersonales a través del dialogo y la participación. Asimismo, podemos señalar que los planes de trabajo no cuentan con una base o justificación atractiva ya que las actividades que se diseñan son lineales y busca solo la transferencia de conocimientos.

3.6.2 Presentación y descripción de la propuesta:

Vistos los Comités de Usuarios, en un sistema grande como los primeros espacios de participación, se pretende dar un aporte comunicacional y estratégico a la Unidad de Capacitación y Comunicación (UCC) de la Comisión de Usuarios Lambayeque; a fin de incrementar las capacidades comunicativas de los integrantes del Comité de Usuarios; en primera instancia y de estos a los usuarios; asimismo que puedan generar y facilitar espacios de conocimiento y participación que conlleven al desarrollo organizacional.

La comunicación participativa para el desarrollo se presenta como el eje principal de la presente acción, por tanto, las actividades están orientadas a fortalecer el papel del usuario como protagonista e integrante de determinado Comité de Usuarios a partir del conocimiento de sus derechos y deberes, establecer espacios informativos para desarrollar conocimientos, capacidades y habilidades requeridas por el personal directivo para ejecutar sus responsabilidades y funciones. La racionalización de la gestión del Comité, mediante la planeación y ejecución de herramientas de gestión; la mejora de su sistema de comunicación para la transmisión de información confiable y adecuada basadas en los usos y costumbres de los usuarios y las normas o instructivos del Estado que precisan los procedimientos básicos a seguir para la operación y mantenimiento de los sistemas de riego.

En cada etapa expuesta en el apartado siguiente se plantea el desarrollo de actividades fuerza, las mismas que proponen acciones que deberán ser ejecutadas en función a los objetivos, metas y recursos ya definidos, para ello el profesional de UCC deberá apoyarse del profesional del área legal de la Comisión o Junta de Usuarios, así como en las Organizaciones ligadas al sector y además de profesionales que contribuyan en la facilitación de las acciones.

Cabe resaltar, la importancia de hacer un monitoreo pertinente para analizar los resultados o tener en cuenta los puntos a mejorar.

Se espera que lo planteado en este documento, sea adoptado dentro del plan de trabajo anual de la UCC e impulsado con la finalidad de lograr la sostenibilidad del Comité y directamente la Comisión de Usuarios.

3.6.3 Implementación de la propuesta:

PRIMERA ETAPA:

Actividad fuerza: Garantizar el proceso de desarrollo del Comité de Usuarios a través del empoderamiento de sus integrantes.

La participación en un proceso de desarrollo requiere inicialmente de una buena comprensión del proceso, conocimiento de las diferentes fases y las modalidades de participación en cada una de ellas; en tanto se sugiere que se promueva el empoderamiento de los integrantes de una organización, estrategia necesaria para facilitar el intercambio de información y la adopción de roles. Estos intercambios ayudan a los involucrados a tratar un problema en común o llevar a cabo una iniciativa de desarrollo en conjunto.

Objetivos

- Posibilitar que los usuarios se reconozcan como pieza fundamental para la gestión potenciando sus actitudes y habilidades comunicativas desde una óptica de democracia y participación.
- Fomentar el involucramiento del usuario a través de sus propuestas, necesidades y desarrollo para el fortalecimiento de su organización.
- Impulsar en los usuarios la motivación hacia el compromiso para participar e involucrarse con las actividades ejecutadas en el Comité de Usuarios.

Metodología:

Esta primera etapa de la intervención propuesta se enfoca en ser en su gran mayoría instructiva, orientada a provocar la reflexión de los Usuarios del Comité respecto a su participación dentro de la organización, ya que son ellos quienes deben facilitar los cambios estructurales; por lo tanto, deben estar capacitados para sustentar sus necesidades y sugerencias ante la Comisión de Usuarios.

El desarrollo de cada una de las actividades de esta fase será a través de capacitaciones, charlas o talleres, las cuales deberán estar dirigidas por profesionales capacitados, por tanto, éstas deberán ser elaboradas cuidadosamente en cuanto a su forma (contenido - lenguaje) y fondo (intención), complementándolos con material logístico útil, para así asegurar la capacitación óptima de los beneficiarios.

Inicialmente se propiciará el autorreconocimiento de los usuarios como parte de una organización, de esta manera se fomenta el interés por participar y compartir roles que conlleven al desarrollo organizacional.

PRIMERA ACTIVIDAD:

Taller: “Conociendo a mi organización de Usuarios”

Tema Principal: Las Organizaciones de Usuarios

Contenido:

- Las Organizaciones de Usuarios del Agua de Riego.
- El actuar del Comité y los objetivos organizacionales.
- La UCC, como plataforma para fortalecer los Comités de Usuarios.

Objetivos:

- Brindar conocimientos acerca de las Organizaciones de Usuarios de Agua.
- Dar a conocer al usuario de forma didáctica sus derechos, responsabilidades y obligaciones como usuario.
- Dar a conocer aspectos importantes del espacio a su disposición; como lo es la Unidad de Capacitación y Comunicación; para promover la participación de todos los usuarios.

Tiempo:

Mes: Febrero

Duración: 2 horas

Hora: 3pm - 5pm

Lugar:

Auditorio de la Comisión de Usuarios Lambayeque

Recursos:

- **Humanos**

- ✓ Ponente: Especialista en Comunicación o psicología con perfil proactivo y trabajo en equipo.
- ✓ Responsable de la Unidad de Capacitación y Comunicación de la Comisión de Usuarios Lambayeque.

- **Logístico**

- ✓ Equipo multimedia (Proyector, Laptop)
- ✓ Equipo de sonido (Micrófonos, parlantes o sonido)
- ✓ Equipo audiovisual (Cámara fotográfica y de video)
- ✓ Material de escritorio (Cds, papelotes, plumones, cartulinas, papel bond, lapiceros)

Financiamiento

- ✓ Recursos de la UCC

SEGUNDA ACTIVIDAD:

Audio - Foro: “La Comunicación como estrategia”

Tema Principal: Cómo me veo, siento y escucho dentro de mi Comité de Usuarios.

Contenido:

- La comunicación como estrategia para promover la participación.
- El usuario como protagonista en la Comisión y Comité de Usuarios:
Derechos, responsabilidades y obligaciones.
- Reconocimiento de sus habilidades para el ejercicio del liderazgo.
- La participación como estrategia para el logro de metas.

Objetivos:

- Desarrollar la autoevaluación de cada usuario, logrando su identificación, actitud que le permitirá asumir un papel protagónico frente a sus responsabilidades y obligaciones.
- Fomentar la motivación hacia el compromiso para participar e involucrarse en las actividades del Comité.
- Que los usuarios analicen objetivamente su realidad a través de la escucha de audios.
- Motivar iniciativas de piezas radiofónicas.

Tiempo:

Mes: Marzo

Duración: 3 horas

Hora: 3pm - 6pm

Lugar:

Auditorio de la Comisión de Usuarios Lambayeque

Recursos:

- **Humanos**
 - ✓ Comunicador con perfil proactivo y trabajo en equipo.
 - ✓ Responsable de UCC
- **Logístico**
 - ✓ Equipo multimedia (Proyector, Laptop)
 - ✓ Equipo de sonido (Micrófonos, parlantes o sonido)
 - ✓ Equipo audiovisual (Cámara fotográfica y de video)

- ✓ Material de escritorio (Cds, papelotes, plumones, cartulinas, papel bond, lapiceros)

Financiamiento

- ✓ Recursos de la UCC

TERCERA ACTIVIDAD:

Trabajo de Campo: “Elaboramos piezas radiofónicas”

Tema Principal: La Comunicación involucra y dialoga: creamos piezas radiofónicas.

Contenido:

- Funciones de la comunicación: Diálogo social para una comunicación efectiva.
- Aprovechamiento de escenarios naturales y cercanos a su cotidianidad.
- Creación de productos audibles.
- Experiencias radiales

Objetivos:

- Fomentar el diálogo y la interacción social.
- Conocer las necesidades, intereses y la percepción de cada usuario frente a la organización y el medio social.
- Lograr el desenvolvimiento y participación del usuario mediante la creación de sus propias piezas radiofónicas.

Tiempo:

Mes: Abril (día sábado)

Duración: 3 horas

Hora: 9:30 am – 12:30 m

Lugar: Sector San Nicolás (parcelas de usuarios).

Recursos:

- **Humanos**
 - ✓ Profesional en Ciencias de la Comunicación.
 - ✓ Responsable de la UCC.

✓ Equipo de apoyo: Estudiantes del 9^{no} o 10^{mo} ciclo de Ciencias de la Comunicación.

- **Logístico**

- ✓ Equipo multimedia (Laptop, USB o memoria externa)
- ✓ Equipo de sonido (Radio, Micrófonos, parlantes o sonido)
- ✓ Equipo audiovisual (Cámara fotográfica y de video, reportera)
- ✓ Material de escritorio (Cds, papel bond, lapiceros)

Financiamiento

- ✓ Recursos de la UCC

SEGUNDA ETAPA:

Actividad fuerza: Formulación y difusión de herramientas de gestión.

La participación de los usuarios se inicia cuando tienen la oportunidad de conocer y decidir sobre las actividades que ejecuta su organización.

El proceso se diseña en función a la participación activa de los usuarios, el desarrollo del liderazgo y la necesidad de darle funcionalidad al Comité a través del diseño e implementación de herramientas de gestión para el accionar de los directivos electos.

Objetivos:

- Elaborar el plan de trabajo del Comité de Usuarios, como herramienta de gestión.
- Lograr que los usuarios y directivos conozcan las acciones y establezcan los compromisos que pueden ser asumidos.
- Desarrollar el liderazgo y potenciar las habilidades de comunicación y participación.

Metodología:

Se desarrollarán reuniones de concertación con el objetivo de desarrollar conocimientos sobre las principales herramientas de gestión, concepto, tipos, utilidad e importancia; asimismo, recoger las opiniones de las bases, el establecerán contenidos para la formulación, el equipo de trabajo, el tiempo y los recursos para su implementación. Así como la aprobación y rápida socialización de las herramientas de gestión.

La elaboración de las herramientas de gestión, se construirán con los propios directivos e incluye la participación activa de usuarios y líderes; con ellos se gestionará, organizará y definirá los espacios para la toma de decisiones, buscando que la organización interna se adecúe y ejecute los compromisos que se establezcan con la finalidad de alcanzar el éxito en la gestión.

PRIMERA ACTIVIDAD:

Capacitación: “Las herramientas de gestión y su importancia”

Tema Principal: Conocemos e identificamos las herramientas de gestión.

Contenido:

- Conceptualización de la herramienta de gestión y tipos (constitucionales, gerenciales y operacionales).
- Utilidad e importancia de la herramienta de gestión para su organización.
- La planeación, como estrategia que permite alcanzar una meta determinada.

Objetivos:

- Promover conocimiento e inducir a la reflexión sobre la utilidad e importancia de formular y aplicar herramientas de gestión adecuadas.
- Designar una Comisión de trabajo que incluya a mujeres (no más de 10 integrantes) con diseñar la estructura y contenido de la herramienta de gestión.
- Formular un cronograma de trabajo de la Comisión, para la elaboración de propuesta para su análisis, revisión o aprobación.

Tiempo:

Mes: Mayo (1ª semana)

Duración: 2 horas

Hora: 9:00 pm – 11:00 pm

Lugar: Auditorio Comisión de Usuarios

Recursos

- **Humanos**

- ✓ Asesor Legal (Comisión, Junta o Administración Local del Agua Chancay-Lambayeque).

- ✓ Facilitador / Responsable de la UCC.

- **Logístico**

- ✓ Equipo multimedia (Laptop, proyector)

- ✓ Equipo de sonido (Radio, Micrófonos, parlantes o sonido)

- ✓ Equipo audiovisual (Cámara fotográfica y de video, reportera)

- ✓ Material de escritorio (papelotes, cinta maskintape, plumones, papel bond, lapiceros)

Financiamiento:

Recursos de la UCC

SEGUNDA ACTIVIDAD:

Reuniones de trabajo para la elaboración de herramientas de gestión

Tema Principal (1ª sesión): Nos apropiamos de insumos para la elaboración de propuesta

Tema Principal (2ª sesión): Socialización de propuesta para revisión.

Tema Principal (3ª sesión): Aprobación y difusión masiva de la herramienta de gestión

Contenidos:

- Consideraciones para la elaboración de la herramienta de gestión.
- Adecuación de la funcionalidad del Comité de Usuarios a la normativa vigente.
- La concertación para la toma de decisiones.
- Plan de difusión de la herramienta de gestión

Objetivos 1ª sesión:

- Recopilar información (opiniones, comentarios) que contribuyan en la elaboración de la propuesta.
- Determinar contenidos de la herramienta de gestión.
- Se desarrollarán capacidades para el trabajo en equipo.

Objetivos 2ª sesión:

- Los usuarios y usuarias tienen claro cómo se elaboró inicialmente la herramienta de gestión.
- Exposición, revisión y modificación de avances de la propuesta.

Objetivos 3ª sesión:

- Aprobación de propuesta.
- Elaboración de un plan de difusión de la herramienta de gestión a los usuarios que no participaron en la elaboración.

Tiempo: (Dependiendo el calendario agrícola)

Mes: Mayo (2ª y 3ª semana) / Días: martes, jueves y sábado

Duración: 3 sesiones de 3 horas cada una

Hora: 9:00 am - 12:00 pm

Lugar: Auditorio Comisión de Usuarios Lambayeque

Recursos

- **Humanos**

✓ Facilitador: Profesional del Área de Capacitación y Comunicación de la Junta de Usuarios

✓ Asesor legal de la Junta de Usuarios

✓ Responsable de la UCC.

- **Logístico**

✓ Equipo multimedia (Laptop, proyector)

✓ Equipo de sonido (Micrófonos, parlantes o sonido)

✓ Equipo audiovisual (Cámara fotográfica y de video, reportera)

✓ Material de escritorio (papelotes, cinta maskintape, plumones, papel bond, lapiceros)

Financiamiento

✓ Recursos de la UCC

TERCERA ETAPA:

Actividad fuerza: Fortalecimiento del sistema de comunicación

Esta actividad fuerza apunta a desarrollar la comunicación horizontal a nivel de Comité de Usuarios (entre los usuarios y directivos del Comité) a través de la mejora de sus espacios y medios. Asimismo, intentar mejorar las estrategias de comunicación implementadas por los directivos del Comité.

Por tanto, se espera mejorar el sistema de comunicación puesto en práctica, logrando que la información llegue a todos los usuarios de manera oportuna, precisa y relevante buscando de esta manera promover espacios de intercambio entre los usuarios y hacerlos visibles dentro de la organización.

Objetivos

- Promover la implementación de un sistema de comunicación que facilite el funcionamiento del Comité de Usuarios.

- Desarrollar las capacidades de los directivos y usuarios para el manejo de medios, lo que permitirá una mayor accesibilidad de las actividades de su organización y mejorar la participación en las mismas.

- Lograr que los usuarios reconozcan a la comunicación como una herramienta fundamental para generar condiciones de diálogo, el establecimiento de compromisos y la participación activa para la toma de decisiones

Metodología

Se propone, desarrollar actividades las cuales estén sugeridas como provocaciones para mejorar los flujos de información, la selección de mensajes y el fortalecimiento de medios y espacios de comunicación.

Para el desarrollo de las actividades se contará con la participación de directivos y usuarios de los diferentes canales pertenecientes al Comité de Usuarios San Nicolás. Asimismo, esta etapa iniciará con el diagnóstico e identificación de los medios y/o espacios de comunicación formales e informales existentes, su eficacia, efectividad. Seguidamente se diseñará y elaborará estrategias de comunicación (medios gráficos u audiovisuales) teniendo en cuenta el marco referencial sobre la cual se establece la comunicación, esta actividad busca apoyar a superar las limitaciones identificadas en la etapa anterior. La presente etapa finaliza con el establecimiento de un espacio que cubra las necesidades de información, además de mostrar los medios o recursos elaborados por los usuarios.

PRIMERA ACTIVIDAD:

Taller “El sistema de comunicación del Comité de Usuarios, ventajas y limitaciones”

Tema Principal: Análisis del sistema de comunicación del Comité de Usuarios

Contenido:

- Los sistemas de comunicación en una organización.
- Estrategias para una buena comunicación
- Diálogos e intercambios sociales.

Objetivos

- Contar con información sobre la situación social de la organización
- Analizar el sistema de comunicación interno.
- Generar la necesidad de elaborar contenidos.

Tiempo:

Mes: Julio

Día: sábado

Duración: 3 horas

Hora: 9:00 am - 12:00 pm

Lugar: Sector de riego San Nicolás (casa de dirigente o local comunal)

Recursos

- **Humanos**
 - ✓ Facilitador: Profesional en Ciencias de la Comunicación
 - ✓ Responsable de la UCC.
- **Logístico**
 - ✓ Caballete
 - ✓ Equipo de sonido (Micrófonos, parlantes o sonido)
 - ✓ Equipo audiovisual (Cámara fotográfica y de video, reportera)
 - ✓ Material de escritorio (papelotes, cinta maskintape, plumones, papel bond, lapiceros)

Financiamiento

- ✓ Recursos de la UCC

SEGUNDA ACTIVIDAD:

Taller: “Diseño y elaboración de medios de comunicación”

Tema Principal: Los Medios de comunicación

Contenido:

- Importancia de mejorar el sistema de comunicación interno.
- Herramientas y estrategias de comunicación.
- Producción de instrumentos de comunicación

Objetivos:

- Propiciar relaciones interpersonales positivas y el trabajo en equipo.
- Incentivar la participación de usuarias y usuarios.
- Desarrollar las habilidades comunicativas (síntesis, redacción e imaginación).
- Contar con material de redacción, gráfico o audiovisual.

Tiempo:

Mes: Agosto

Día: sábado

Duración: 3 horas

Hora: 9:00 am - 12:00 pm

Lugar:

Sector de riego San Nicolás (casa de dirigente o local comunal)

Recursos:

- **Humanos**

- ✓ Facilitador: Profesional en Ciencias de la Comunicación
- ✓ Responsable de la UCC.

- **Logístico**

- ✓ Equipo multimedia (Laptop, proyector)
- ✓ Equipo de sonido (Micrófonos, parlantes o sonido)
- ✓ Equipo audiovisual (Cámara fotográfica y de video, reportera)
- ✓ Material de escritorio (papelotes, cinta maskintape, plumones, papel bond, lapiceros)

Financiamiento

- ✓ Recursos de la UCC

TERCERA ACTIVIDAD:

Caravana Informativa: Comunicamos nuestro desarrollo

Tema Principal: Gestión de Espacios de participación y diálogo

Contenido:

- Intercambio social.
- Espacios de participación
- Difusión de información

Objetivos

- Proporcionar información oportuna y lograr la interacción con la audiencia meta a través de un espectáculo comunicativo-educativo.
- Propiciar espacios de participación e intercambio de conocimientos entre usuarios.
- Fortalecer vínculos entre los usuarios de los Comités y Comisión de Usuarios Lambayeque.
- Incentivar nuevas experiencias en los diversos Comités de Usuarios.

Tiempo:

Mes: Setiembre (aniversario de la Comisión de Usuarios Lambayeque)

Día: sábado

Duración: 3 horas

Hora: 9:00 am - 12:00 pm

Lugar: Sector de riego San Nicolás (casa de dirigente o local comunal)

Recursos

- **Humanos**

- ✓ Profesional en Ciencias de la Comunicación
- ✓ Responsable de la UCC.
- ✓ Directivos de los Comités de Canal

- **Logístico**

- ✓ Equipo multimedia (Laptop, proyector)
- ✓ Equipo de sonido (Micrófonos, parlantes o sonido)
- ✓ Equipo audiovisual (Cámara fotográfica y de video, reportera)
- ✓ Material de escritorio (papelotes, cinta maskintape, plumones, papel bond, lapiceros)

Financiamiento

- ✓ Recursos de la UCC

3.6.4. Cronograma de actividades

FIGURA 6. Cronograma de actividades

Actividades	Responsables/ facilitador	Tiempo (Horas)	Meses						
			feb	mar	abr	may	jul	ago	set
I ETAPA ACTIVIDAD FUERZA: Garantizar el proceso de desarrollo del Comité de Usuarios a través del empoderamiento de sus integrantes.	Comunicador/ Responsable de UCC								
Taller: “Conociendo a mi organización de Usuarios”		2	x						
Audio – Foro: “La comunicación como estrategia”		3		x					
Trabajo de campo: Elaboramos piezas radiofónicas		3			x				
II Etapa ACTIVIDAD FUERZA: Formulación y difusión de herramientas de gestión.	Asesor Legal/ Comunicador/ Responsable de UCC								
Capacitación: “ Las herramientas de gestión y su importancia”		2				x			
Reuniones de trabajo para la elaboración de herramientas de gestión 1ª: Nos apropiamos de insumos para la elaboración de propuesta 2ª: Socialización de propuesta para revisión. 3ª: Aprobación y difusión masiva de la herramienta de gestión		3				x			
III ETAPA ACTIVIDAD FUERZA: Fortalecimiento del sistema de comunicación	Comunicador/ Responsable de UCC								
Taller: El sistema de comunicación del Comité de Usuarios, ventajas y limitaciones ”		3					x		
Taller: “Diseño y elaboración de medios de comunicación”		3						x	
Caravana Informativa: “Comunicamos nuestro desarrollo”		3							x

Fuente: Elaboración propia

CONCLUSIONES

1. Los espacios de encuentro existentes (asambleas y capacitaciones), no son suficientes para el logro del éxito de la gestión del Comité de Usuarios; debido a la reducida participación y falta de compromiso por parte de los integrantes del Comité.

2. Se pudo conocer que los usuarios comparten espacios de encuentro informales, por iniciativa propia y para beneficio de ellos mismos, en este contexto el medio de comunicación preferido por el usuario es la conversación con su agente más cercano y confiable (familiares, amigos o vecinos). Sin embargo, en ocasiones el diálogo se produce con baja referencialidad de los mensajes degenerándose o tergiversándose, creándose así los rumores o descontentos lo que desencadena la desconfianza en sus representantes y los conflictos internos.

3. La concertación se concibe como un mecanismo institucionalizado, orgánicamente incorporado en los procedimientos formales (asambleas ordinarias y extraordinarias) lo que favorece la democracia, el desarrollo y la sostenibilidad de la organización. A pesar de ello y en consecuencia a la anterior conclusión, podemos señalar que no siempre se llegan a acuerdos por unanimidad o los resultados no siempre son los esperados.

4. Se verificó que a nivel dirigencial el Comité de Usuarios cuenta con una estructura para el desempeño de funciones; sin embargo, carece de herramientas de gestión (estatutos, reglamentos y personería jurídica) que orienten las actividades y favorezcan el trabajo en equipo; de igual forma su estructura está debilitada por la falta de capacitación técnica, funcional y organizacional lo que conlleva a un inadecuado manejo de las nuevas responsabilidades transferidas (de ser un ente de apoyo a ser un ente ejecutor).

5. Existe una deficiente intervención de las instituciones del estado con programas de asistencia legal, técnica y financiera que permitan el fortalecimiento de la representatividad, valores, compromisos asumidos por el Comité de Usuarios.

RECOMENDACIONES

A la Unidad de Capacitación y Comunicación de la Comisión de Usuarios

- Es necesario reconocer, aprovechar, transformar y fortalecer los espacios de encuentro que establecen los usuarios, de manera que se gestione la comunicación, el acceso a información oficial oportuna y clara y por ende la participación.
- Se debe mejorar sustancialmente el tratamiento de la información, estableciendo estrategias para su producción y transferencia; teniendo en cuenta el marco referencial de los destinatarios con la finalidad de informar, educar, gestionar el diálogo, involucrar y comprometer.
- Es necesario actualizar y producir nuevas herramientas y canales de información; como el periódico mural, volantes, afiches, revistas, manuales, difusión de audios, foros, talleres, buzón de sugerencias, entre otros; diversificando así la forma y los centros de información y expresión del usuario, facilitando la transparencia, el accionar oportuno y el fortalecimiento de la organización.

A los directivos del Comité de Usuarios

- Es necesario que todos los usuarios siempre sean tomados en cuenta para la toma de decisiones. Por ello es primordial socializar oportunamente cada paso que da la organización, para que ellos puedan colaborar en las acciones que se van a tomar y también para que sientan que la organización depende de ellos para avanzar y que están siendo representados de manera adecuada.
- Para crear una organización confiable y cercana a los usuarios, es necesario el diseño y desarrollo de una estructura de comunicación interna orientada a crear identidad y facilitar el proceso de comunicación horizontal que permita solucionar las necesidades de la organización. En esta misma causa, resulta oportuno abrir espacios para el intercambio de vivencias y experiencias permitiendo así el fortalecimiento de la identidad y compromiso.
- Impulsar y facilitar la concertación como un proceso de diálogo y negociación, que conduzca a acuerdos deliberados democráticamente y a su oportuna puesta en ejecución.

- Se sugiere que los Comités de Usuarios como parte de la estructura organizativa de la Comisión y Junta de Usuarios soliciten y programen capacitaciones, talleres y encuentros descentralizados con la participación de las instituciones técnicas y administrativas relacionadas con la gestión de los recursos hídricos, gestión dirigencial, entre otras; lo que permitirá tener a su alcance conocimientos y técnicas para contribuir de manera acertada y efectiva dentro de su organización.

A la Junta de Usuarios, Comisión de Usuarios, Administración Local del Agua Chancay- Lambayeque)

- Propiciar y hacer constante la capacitación dirigencial en cuestiones legales, técnicas y administrativas. Ésta es fundamental para preparar a los dirigentes hacia el autodesarrollo a través del liderazgo.

- La elaboración de herramientas de gestión será pertinente para la funcionalidad de la organización.

- Capacitar al talento humano en las áreas de liderazgo, motivación, desarrollo local; logrando así la efectividad y eficiencia en el desempeño organizacional.

BIBLIOGRAFÍA

- Armijo, M./ Área de Políticas Presupuestarias y Gestión Pública ILPES/CEPAL. (2009). *Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público - Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES)*
- Anzorena, O (2013) *El arte de comunicarnos: Conceptos y técnicas para una comunicación interpersonal efectiva*. Buenos Aires, Argentina. Ediciones LEA S.A.
- Arriaga, A., Quiroz C., Valenzuela N., Rivera B., Contreras J., Melo O. (2018) Comisión Nacional de Riego. “*Manual Intermedio para Dirigentes de Organizaciones de Usuarios de Aguas*”
- Chiang M., Martín J. y Núñez A. (2010). *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral*. Madrid. R.B. Servicios Editoriales, S.L.
- Chiavenato, I. (1999). *Administración de Recursos Humanos*. Colombia. 5ª edición.
- Chiavenato, I. (2009), *Comportamiento Organizacional*, México D.F., 2ª Edición, Editorial Mc Graw Hill.
- Daft, R. (2005). *Teoría y diseño organizacional*. 8ª Edición. México, Editorial Thomson.
- Delgadillo, J. (2006). *Nuevas Opciones para Generar Empleos e Ingresos en el Medio Rural*. San José, Costa Rica.
- Dijk Van, T. A. (1998). *Estructuras y funciones del discurso literario en Estructuras y funciones del discurso*. México.
- Duane, I. 2007) *Administración Estratégica*. 7ª Edición. Colombia: Cengage Learning Editores S.A.
- Fernández, C. (1999). *La Comunicación en las Organizaciones*. México. Editorial Trillas.
- Galán, B. B. (1994) *Participación Campesina para una Agricultura Sostenible en Países de América Latina*. Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación. Roma
- Galdós, S. (2010), *Argumentación y Estrategias Argumentativas*. Buenos Aires, Argentina.
- Goleman, D. (2006). *Inteligencia Social – La Nueva Ciencia de las Relaciones Humanas*, Barcelona. 1ª edición. Editorial Kairós S.A.
- Guía sobre factores psicosociales en el entorno laboral. Consejería de economía empleo y hacienda comunidad de Madrid, Guía N°11
- Grupo Permanente de Estudio sobre Riego (GPER) (1993). *Gestión del Agua y Crisis Institucional*. Perú. Edición y producción: Tecnología Intermedia (ITDG)
- Harman, C.; Brelade, S. (2000). *Knowledge Management and the Role of HR*. Financial Times/Prentice Hall 2000. (Edición Española Kindle 2015).

- Hernández Rodríguez, Ana J. (2003) *Asertividad en el trabajo*.
- Huamaní, G. (2012). *Programa de Capacitación en Gestión de Conflictos Sociales para Gobiernos Regionales y Locales: Análisis de Conflictos Sociales*. 1ª Edición.
- Kaplun, M. (1998). *Una pedagogía de la comunicación*. Madrid: Ediciones de la Torre
- Kriegel R., Brandt D. (2002) *De las vacas sagradas se hacen las mejores hamburguesas: estrategias rompe paradigmas para desarrollar personas y organizaciones dispuestas al cambio*. Bogotá – Colombia Editorial Norma S.A., Ed. 19.
- Licha, I. (2003). “*Concertación y gerencia social: conceptos, enfoques y experiencias*”. INDES, manuscrito. Washington, D.C.: Banco Interamericano de Desarrollo: Instituto Interamericano para el Desarrollo Social (INDES).
- Mateo Pérez, R.; Bergés S., Laura y Sabater Casals, Marta (2009). *La Empresa de Comunicación en el Siglo XXI. Gestión de empresas de comunicación*. Sevilla-Zamora: Comunicación Social, Ediciones y Publicaciones
- Medina, N. (2018). *Manual Gestión de equipos eficaces: influir y motivar - Especialidades formativas*. Editorial CEP.
- Ramírez S., M. (1993), *La vivienda popular y sus actores*, México
- Razo N., N. Fidel (2006) *Computación Aplicada a la comunicación organizacional*. La Comunicación Horizontal dentro de la Empresa Sabritas. México
- Roca, E. (2014). *Cómo mejorar tus habilidades sociales*. Valencia: ACDE Ediciones. Cuarta Edición Elia roca Villanueva
- Ruiz P. G. (2012) *Dirección*. 1ª Edición. México. Red Tercer Milenio S.C.
- Schultz, D. P., Schultz S. E. (2010). *Teorías de la personalidad*. 9ª Edición
- Stephen, P. R. (2004) *Comportamiento Organizacional*. 10ª Edición. México. Editorial Pearson Educación.
- Stephen, P. Robbins y Timothy A. Judge (2013) *Comportamiento Organizacional*. Decimoquinta Edición. México, D.F. Editorial PEARSON.
- Stair, R., Reynolds, G. (2000). *Principios de sistemas de información: un enfoque administrativo*. D.F., México: International Thomson.
- Tecnoma., Grupo Tyspa- Banco Mundial y ANA (2013) *Plan de Gestión de Recursos Hídricos de la Cuenca Chancay-Huaral*
- Urtega P., Boelens R. (2006) *Derechos Colectivos y Políticas Hídricas en la Región Andina*. Lima. Instituto de Estudios Peruanos.
- Vallejo, O (2010). *Adaptación laboral: Factor clave para el rendimiento y la satisfacción en el trabajo*. Occupational adaptation: The key to performance and job satisfaction. Colombia.

LINKOGRAFÍA

- Aguirre, R. (01 de setiembre de 2013) “*Teoría de la Relaciones Humanas*” Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/teoria-de-relaciones-humanas/>
- Bermúdez P. y Gallegos A. (octubre de 2011). *Las teorías de la interacción social en los estudios sociológicos*. Contribuciones a las Ciencias Sociales. EUMED.NET. Obtenido de <http://www.eumed.net/rev/cccss/14/pbag.html>
- Espino, L. (11 febrero 2015) *Seis casos que ilustran la importancia de la credibilidad y los riesgos que corre quien no la protege adecuadamente*. Obtenido de <https://www.letraslibres.com/autor/luis-antonio-espino>
- Hernández, Fernández & Baptista (6ta edición, 2014). *Derecho de Aguas*. Obtenido de: http://jornada.pucp.edu.pe/derecho-de-aguas/wp-content/uploads/sites/8/2013/07/Antologia_Instituciones.pdf
- Martínez, A. (17 junio 2013) *La Información en la Organización, su gestión y auditoría* (Gestiopolis). Recuperado de <https://www.gestiopolis.com>
- Polo, D. (2014). “Gestionar fácil”. Obtenido de <https://www.gestionar-facil.com/john-kotter/>
- Socorro, F. (1 junio 2009), *¿Democracia Organizacional?*. Obtenido de Gerencia.com. Recuperado de <https://degerencia.com>
- Xirau, M. (6 julio 2017) *Estas son las habilidades comunicativas esenciales para cualquier fundador*. (Forbes). Obtenido de <http://forbes.es/life/11262/estas-son-las-habilidades-comunicativas-esenciales-para-cualquier-fundador/>

ANEXOS

ANEXO 01 - ENCUESTA



UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO
FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES Y
EDUCACIÓN
Escuela profesional de Ciencias de la Comunicación



I. DATOS GENERALES:

Edad: Menor a 50 ()
Mayor a 50 ()

Comité de Canal al que pertenece:

INSTRUCCIONES: Estimado Sr (a) le pedimos responda con sinceridad al siguiente cuestionario sin saltarse y en el orden en que aparecen.

1. ¿Considera que los diferentes escenarios propiciados por la actual gestión favorecen la concertación?
 - a) Definitivamente si
 - b) Probablemente si
 - c) No estoy seguro
 - d) Probablemente no
 - e) Definitivamente no
2. ¿Cuál es el nivel de importancia que tiene la concertación en las asambleas para fijar metas?
 - a) Mucho
 - b) Poco
 - c) Nada
3. ¿Considera que para una buena gestión se necesita de habilidades comunicativas eficientes que garanticen una comunicación exitosa?
 - a) Definitivamente si
 - b) Probablemente si
 - c) No estoy seguro
 - d) Probablemente no
 - e) Definitivamente no
4. ¿Los canales de distribución de información (folletos, revistas, comunicados, panel informativo) usados en el Comité de Usuarios son los adecuados?
 - a) Siempre
 - b) Casi siempre
 - c) Algunas veces
 - d) Muy pocas veces
 - e) Nunca

5. ¿Qué estrategia considera necesaria para la efectividad de los mensajes transmitidos?
 - a) Claridad
 - b) Brevedad
 - c) Lenguaje Coloquial
 - d) Deben tener propósito
6. ¿Qué tan asertivo es Usted para fortalecer su identidad como usuario/directivo y participar activamente?
 - a) Muy asertivo
 - b) Asertivo
 - c) Poco asertivo
 - d) Nada asertivo
7. ¿Cree Ud. que un buen discurso puede ayudar a resolver conflictos dentro de su Comité?
 - a) Definitivamente
 - b) Probablemente si
 - c) No estoy seguro
 - d) Probablemente no
 - e) Definitivamente no
8. Además de la escucha activa y el diálogo ¿Qué otro elemento considera importante para la resolución de conflictos?
 - a) Empatía
 - b) Tolerancia
 - c) Respeto
 - d) Imparcialidad
 - e) Predisposición
9. ¿Considera que la motivación es un estímulo que favorece el desarrollo colectivo dentro del Comité?
 - a) Muy favorable
 - b) Favorable
 - c) Poco favorable
 - d) Nada favorable
10. ¿Cuál es la razón principal por la que Ud. participa en la toma de decisiones dentro del Comité de Usuarios?
 - a) Por el desarrollo del Comité
 - b) Porque son decisiones de la mayoría
 - c) Es parte de mis derechos
 - d) Quiero fortalecer mis capacidades
11. ¿Cómo demuestra su voluntad al cambio dentro del Comité de Usuarios?
 - a) Involucrándome en todas las actividades y decisiones.
 - b) Informándome oportunamente
 - c) Proponiendo acciones para un cambio significativo
 - d) Promuevo el diálogo y la participación de los integrantes del Comité

12. ¿Considera Ud. que el acceso la información garantiza el actuar oportuno de los miembros del Comité?
- a) Definitivamente si
 - b) Probablemente si
 - c) No estoy seguro
 - d) Probablemente no
 - e) Definitivamente no
13. Desde su punto de vista ¿Qué se debería hacer para dinamizar el acceso y eficacia de la información?
- a) Comunicación horizontal entre directivos y usuarios
 - b) Producir medios alternativos (volantes, folletos, revistas)
 - c) Establecer propuestas pertinentes para mejorar la calidad de la información del programa radial “La Voz de los Usuarios”
 - d) Periodicidad en la concertación a través de asambleas, eventos, etc
14. ¿Qué aspectos del marco de referencia se debe considerar a la hora de difundir un mensaje?
- a) Grado de instrucción
 - b) Conocimiento de los contenidos
 - c) Credibilidad del emisor
 - d) Los medios que usa para transmitir la información
15. ¿Qué líneas de acción debe fortalecer el Comité de Usuarios para obtener logros organizacionales?
- a) Mayor acercamiento con las organizaciones del Estado (Junta de Usuarios, ANA, ALA).
 - b) Involucramiento en las decisiones de las Directiva de la Comisión de Usuarios Lambayeque
 - c) Trabajo dirigencial imparcial
 - d) Promover una mayor participación de los miembros del Comité
16. ¿El clima organizacional que se desarrolla en el Comité de Usuarios lo hace sentir en confianza y facilita su integración?
- a) Siempre
 - b) Casi siempre
 - c) Muy pocas veces
 - d) Nunca
17. ¿Considera Ud. que el Comité de Usuarios asume compromisos para propiciar el talento humano?
- a) Siempre
 - b) Casi siempre
 - c) Muy pocas veces
 - d) Nunca

18. ¿Conoce Usted si el Comité de Usuarios cuenta con un Plan Dirigencial basado en objetivos innovadores?
- a) Si conozco
 - b) Desconozco
 - c) No me interesa
19. ¿Considera Usted que la dirección con la que se gestiona el progreso del Comité es adecuada?
- a) Definitivamente
 - b) Probablemente si
 - c) Probablemente no
 - d) Definitivamente no
20. ¿Considera Usted que el establecimiento de roles favorece el funcionamiento claro y organizado del Comité?
- a) Definitivamente
 - b) Probablemente si
 - c) Probablemente no
 - d) Definitivamente no
21. ¿ De qué manera contribuye en el fortalecimiento del Comité de Usuarios
- a) Asistiendo a las asambleas y eventos
 - b) Participando en la limpia de canales
 - c) Haciendo saber mis dudas, quejas o reclamos
 - d) Cumpló con mis obligaciones
22. ¿Considera Usted que un Plan de trabajo debidamente consensuado fortalece al Comité de Usuarios?
- a) Totalmente de acuerdo
 - b) De acuerdo
 - c) Ni en acuerdo, ni en desacuerdo
 - d) Totalmente en desacuerdo.
23. Según su criterio ¿la credibilidad de los directivos es una característica determinante en la gestión y desarrollo del Comité de Usuarios?
- a) Definitivamente
 - b) Probablemente si
 - c) Probablemente no
 - d) Definitivamente no
24. En su Comité de Usuarios ¿Cómo se refleja la credibilidad de los directivos?
- a) Asistencia a asambleas
 - b) Los usuarios participan activamente
 - c) Se cumplen los acuerdos
 - d) Ejecución de un trabajo coordinado

25. ¿La actual directiva de su Comité de Usuarios ejerce representatividad?
- a) Si
 - b) No
26. Como integrante del Comité de Usuarios ¿Por qué considera importante que los directivos desarrollen una comunicación horizontal con los usuarios?
- a) Facilita la coordinación de las tareas y establecer relaciones interpersonales efectivas.
 - b) Permite compartir información relevante entre los miembros del Comité.
 - c) Permite solucionar conflictos y fortalecer acciones positivas
 - d) Permite crear un clima de confianza y participación
27. ¿El Comité de Usuarios ejerce su autonomía y propicia una interacción de sus miembros?
- a) Siempre
 - b) Casi siempre
 - c) Algunas veces
 - d) Muy pocas veces
 - e) Nunca
28. ¿Cómo se debe optimizar gestionar el conocimiento en su Comité de Usuarios?
- a) Desarrollo de capacitaciones, talleres, charlas
 - b) Reuniones/ asambleas descentralizadas
 - c) Producción de material gráfico
 - d) Producción de material audiovisual
29. ¿Cree Ud. que la capacidad de adaptabilidad de los miembros del Comité garantizaría que el Comité trascienda en el tiempo?
- a) Totalmente de acuerdo
 - b) De acuerdo
 - c) Ni en acuerdo, ni en desacuerdo
 - d) Totalmente en desacuerdo.
30. ¿Dentro de la dinámica organizacional en la que está inmerso el Comité de Usuarios que instituciones deberían influir de manera importante y positiva?
- a) Autoridad Nacional del Agua
 - b) Administración Local del Agua
 - c) Junta de Usuarios Chancay Lambayeque
 - d) Comisión de Usuarios Lambayeque

Gracias por su colaboración

ANEXO 02:



UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO
FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES Y
EDUCACIÓN

Escuela profesional de Ciencias de la Comunicación



Guía de entrevista

Entrevistado: _____

Entrevistadora: _____

Fecha: _____

Lugar: _____

Formato de registro: _____

Hora de inicio: _____

Hora de término: _____

1. UT 01: Contexto comunicacional en la organización.

2. UT 02: Condiciones psicosociales para el desempeño en el ámbito interno.

3. UT 03: Proceso de gestión interna para el trabajo

4. UT 04: Facultades formativas para el éxito organizacional.

ANEXO 03 - CONSTANCIAS DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS

Quien suscribe, Socorro del Pilar Elorreaga Elera, identificado (a) con D.N.I N° 16424021, de profesión Lic. en Sociología, ejerciendo actualmente como

Jefa del Área de Capacitación y Comunicación - JUCH

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de Validación del Instrumento de Investigación (Encuesta) diseñado por la Bachiller Kary Lorena Mío Alvarado, para efectos de su aplicación como parte de la investigación titulada “Los espacios de participación y diálogo existentes y su contribución en el éxito de la gestión del Comité de Usuarios San Nicolás de la Comisión de Usuarios del Distrito y Provincia Lambayeque”, para optar el grado de Licenciada en Ciencias de la Comunicación.

Luego de hacer la validación correspondiente, puedo formular las siguientes apreciaciones:

INDICADORES/CRITERIOS DE VALIDEZ: PREGUNTAS	DEFICIENTE	REGULAR	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
Coherencia: ¿Las preguntas elaboradas guardan relación lógica con las variables, dimensiones e indicadores de la investigación?				X	
Claridad: ¿La redacción de las preguntas y la instrucción del instrumento son adecuados y se entienden?			X		
Metodología: ¿El instrumento elaborado responde al objetivo de la investigación?				X	
Suficiencia: ¿La calidad y la cantidad de ítems/preguntas son adecuadas para aplicar a la muestra?			X		
Intencionalidad: ¿El instrumento es adecuado para valorar aspectos del sistema de evaluación y desarrollo de capacidades cognitivas?			X		
Organización: ¿Existe una secuencia lógica y ordenada en las preguntas?			X		
Pertinencia: ¿Considera Usted que las opciones empleadas son correctas para medir las diversas unidades?			X		
Actualidad: ¿Es adecuado al avance de la ciencia y tecnología y la experiencia de la tesista?					X

Opinión de aplicabilidad:

Valida para su aplicación como parte de la Investigación.

Junta de Usuarios del Distrito de Riego Chiclayo - Lambayeque Chiclayo, 10 de Julio de 2017

Socorro Elera
Soc. Socorro Elorreaga Elera
JEFA ÁREA DE CAPACITACIÓN Y COMUNICACIÓN

DNI. 16424021

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS

Quien suscribe, José Eduardo Torres Fezaúvilaz, identificado
(a) con D.N.I N° 16406144 de profesión COMUNICADOR, ejerciendo actualmente
como

ESPECIALISTA EN COMUNICACIÓN Y CULTURA DEL AGUA - CONSEJO REGIONAL HIDROLÓGICO CHICLAYO
201004201004201004

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de Validación el Instrumento de Investigación (Encuesta) diseñado por la Bachiller Kary Lorena Mío Alvarado, para efectos de su aplicación como parte de la investigación titulada “Los espacios de participación y diálogo existentes y su contribución en el éxito de la gestión del Comité de Usuarios San Nicolás de la Comisión de Usuarios del Distrito y Provincia Lambayeque”, para optar el grado de Licenciada en Ciencias de la Comunicación.

Luego de hacer la validación correspondiente, puedo formular las siguientes apreciaciones:

INDICADORES/CRITERIOS DE VALIDEZ: PREGUNTAS	DEFICIENTE	REGULAR	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
Coherencia ¿Las preguntas elaboradas guardan relación lógica con las variables, dimensiones e indicadores de la investigación?			X		
Claridad ¿La redacción de las preguntas y la instrucción del instrumento son adecuados y se entienden?		X			
Metodología: ¿El instrumento elaborado responde al objetivo de la investigación?				X	
Suficiencia: ¿La calidad y la cantidad de ítems/preguntas son adecuadas para aplicar a la muestra?			X		
Intencionalidad: ¿El instrumento es adecuado para valorar aspectos del sistema de evaluación y desarrollo de capacidades cognitivas?			X		
Organización: ¿Existe una secuencia lógica y ordenada en las preguntas?			X		
Pertinencia: ¿Considera Usted que las opciones empleadas son correctas para medir las diversas unidades?			X		
Actualidad: ¿Es adecuado al avance de la ciencia y tecnología y la experiencia de la tesista?				X	

Opinión de aplicabilidad:

Chiclayo, 12 de Julio de 2017

Firma del Experto