



UNIVERSIDAD DE CUENCA
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Maestría en Desarrollo Local Investigación Mención:
Participación y Organización Social

Estrategias para la gestión de conflictos por el agua que usan los líderes y su relación con el desarrollo local sustentable. Casos de estudio parroquias El Cabo y San Cristóbal

Proyecto de Investigación previo a la obtención del título de Master en Desarrollo Local Investigación.

DIRECTORA:

Lcda. Dolores Catalina Sucozhañay Calle, PhD. C.I.: 0102680709

AUTORA:

Lcda. Lourdes Janneth Guzmán Ruiz C.I.: 0102810942

CUENCA- ECUADOR

Octubre 2018



Resumen

Esta investigación analiza las estrategias de gestión de conflictos por el agua que usan los líderes de las juntas de agua, y su relación con el Desarrollo Local Sustentable. Para esto se usó un diseño de estudio de casos, en donde se analizó dos parroquias. Los datos fueron recolectados a través de entrevistas, observaciones y test, y fueron analizados a través de estrategias cualitativas y cuantitativas. Los resultados obtenidos muestran que: los tipos de conflicto por el agua que predominan son de tipo Intra organizacional de carácter Social, que se dan entre los usuarios de las Juntas de Agua; en cuanto a la gestión de los conflictos, los líderes aplican principalmente las estrategias de Negociar, Competir y Evitar, y en menor medida las estrategias Ceder, Colaborar y Mediación; en relación a los Conflictos Resueltos, las estrategias que mejores resultados les ha dado son: Negociar, Competir y Colaborar; finalmente se determina que estas estrategias tienen relación positiva con el Desarrollo Local Sustentable, porque garantiza el derecho humano al agua, a través de su disponibilidad, su gestión sostenible y el saneamiento para todos.

Palabras claves: TIPOS DE CONFLICTOS, ESTRATEGIAS DE GESTIÓN DE CONFLICTOS, MEJORES ESTRATEGIAS A TRAVÉS DE LA SATISFACCIÓN, DESARROLLO LOCAL SUSTENTABLE.



Abstract

This research analyzes water conflict management strategies used by the leaders of water and their relationship with Sustainable Local Development. For this, a case study design was used, where two parishes were analyzed as case studies. The data were collected through interviews, observations and tests, and they were analyzed through qualitative and quantitative strategies. The results obtained show that: the types of conflict over water that predominate are of an intraorganizational nature and of a social nature, that occur among the users of the Water Boards; In terms of conflict management, leaders mainly apply the Negotiate, Compete and Avoid strategies, and to a lesser extent, the Cede, Collaborate and Mediation strategies; In relation to the Resolved Conflicts, the strategies that have given the best results are: Negotiate, Compete and Collaborate; Finally, it is determined that these strategies have a positive relationship with Sustainable Local Development, because it guarantees the human right to water, through its availability, its sustainable management and sanitation for all.

Keywords: TYPES OF CONFLICTS, CONFLICT MANAGEMENT STRATEGIES, BETTER STRATEGIES THROUGH SATISFACTION, LOCAL SUSTAINABLE DEVELOPMENT.



INDICE

Contenido

Resumen	2
Introducción	13
Capítulo 1: Naturaleza y dimensiones del tema de investigación	16
1.1. Delimitación política- administrativa del caso de estudio	16
1.2. Organización social	18
1.3. Cobertura del servicio de agua e Índice de Pobreza Multidimensional.	19
1.4. Problemática ambiental	22
1.5. Normativa Legal	23
1.5.1. Normativa del Agua y su Gestión	24
1.5.2. Normativa sobre la resolución de conflictos	25
1.5.3. Desarrollo Local Sostenible	27
1.6. Antecedentes del problema	28
1.7. Objetivos de la investigación	30
1.7.1. Objetivo General	30
1.7.2. Objetivo Específicos	30
Capítulo 2: Revisión de Literatura	31
2.1. Agua como un derecho Humano	31
2.2. Gestión del agua	32
2.2.1. Gestión Pública del agua	34



2.2.2. Gestión Comunitaria del Agua.....	35
2.3. Conceptualización de Conflictos.....	36
2.4. Conflictos por el Agua	39
2.4.1. Tipología de los conflictos por el agua.....	44
2.5. Gestión de Conflictos (Conflict management).....	46
2.5.1. Gestión de Conflictos por el Agua	48
2.6. Estrategias de Gestión de Conflictos. Clasificación	48
2.6.1. Los Métodos Alternos de Solución de Conflictos (MASC).....	49
2.6.2. Modelo de Entrenamiento / Asesoramiento en afrontamiento del conflicto por Estilo	50
2.6.3. Uso de estrategias por sexo (hombre y mujer)	54
2.7. Mejores estrategias de Gestión de Conflictos según la satisfacción	54
Desarrollo Local Sustentable y Agua.....	56
Capítulo 3. Metodología.....	58
3.1. Tipos de estudio de caso en esta investigación.....	58
3.2. Selección de casos de estudio.....	60
3.3. Recopilación de datos	61
3.4. Estrategias para el análisis de datos.....	64
Capítulo 4. Resultados por caso de estudio.....	67
4.1 Caso de Estudio: JAA de la parroquia El Cabo.....	67
4.1.2 Tipo de conflictos identificados	67



4.1.3 Estrategias usadas en la gestión de conflictos por los líderes en las Juntas Administradoras de Agua de la Parroquia El Cabo.	71
4.1.4 Mejores Estrategias usadas por los líderes y su satisfacción en las JAA (Potable y Riego)	78
4.2 Caso de estudio: JAA de la Parroquia San Cristóbal	82
4.2.1 Tipos de conflictos Intra e Inter organizacionales del caso de estudio	82
4.2.2 Estrategias usadas por los líderes en las Juntas Administradoras de Agua	86
4.2.3 Mejores Estrategias usadas por los líderes en las JAA y su satisfacción (Potable y Riego).	92
4.3 Apoyo de las Mejores Estrategias al Desarrollo Local Sustentable (DLS)	96
Capítulo 5: Análisis Comparativo y discusión	100
6. Conclusiones y recomendaciones	105
7. Referencias	107
8. Glosario	115
Apéndice 1. Formulario de entrevista	116
Apéndice 2. Red de relaciones de códigos	125
Apéndice 3. Guía para la entrevista a líderes de las Juntas de Agua de las Parroquias rurales de El Cabo y San Cristóbal	126
Apéndice 4. Información resultante de las entrevistas	129

Índice de Tablas



Tabla 1 Juntas Administradoras de Agua Potable y Riego (JAAP y JAAR) de la parroquia El Cabo y San Cristóbal por comunidad: Personería Jurídica y Número de Socios.....	18
Tabla 2 Procedencia del agua del Cantón Paute, Azuay Nacional.....	19
Tabla 3. <i>Cobertura de abastecimiento de alcantarillado y agua por red pública en el Cantón Paute</i>	20
Tabla 4 <i>Autorizaciones o concesiones en el Cantón Paute por parroquia</i>	20
Tabla 5 <i>Estado General de las captaciones de agua</i>	21
Tabla 6 <i>Descripción de impactos y niveles de contaminación en el entorno ambiental</i>	23
Tabla 7 <i>Marco legal de la resolución de conflictos</i>	25
Tabla 8 <i>Clasificación de los conflictos desde los autores clásicos</i>	38
Tabla 9 <i>Operacionalización de las variables</i>	63
Tabla 10 <i>Listado final de códigos</i>	65
Tabla 11 <i>Familia de códigos</i>	66
Tabla 12 <i>Conflictos Sociales, Ambientales, Económicos</i>	68
Tabla 13 <i>Uso de una estrategia por origen del conflicto</i>	75
Tabla 14 <i>Uso de varias estrategias por origen del conflicto</i>	75
Tabla 15 <i>Uso de una estrategia según el sexo del líder</i>	76
Tabla 16 <i>Uso de varias estrategias según el sexo del líder</i>	76
Tabla 17 <i>Estrategias usadas por el líder: según Test de Thomas y Kilmann y entrevistas</i>	77
Tabla 18.....	83
Tabla 19 <i>Uso de una estrategia por origen del conflicto</i>	89
Tabla 20 <i>Estrategias que usan los líderes para los conflictos intra organizacional e inter organizacional</i>	90



Tabla 21. Uso de una estrategia según el sexo del líder.....	90
Tabla 22. Uso de varias estrategias según el sexo del líder	91
Tabla 23 <i>Estrategias usadas por el líder, según Test de Thomas y Kilmann y entrevistas</i>	91

Índice de Figuras

Figura 1. Mapa de Ubicación de las parroquias El Cabo y San Cristóbal	16
Figura 2. Mapa de Ubicación de las comunidades de El Cabo y San Cristóbal	17
Figura 3: PEA por rama de actividades El Cabo y San Cristóbal	17
Figura 4. Mapa de ubicación de organizaciones de agua en El Cabo y San Cristóbal	21
Figura 5. Estrés hídrico a nivel Mundial	42
Figura 6. Estrés hídrico del Ecuador	43
Figura 7. Estrés hídrico del Ecuador	44
Figura 8. Clasificación de los conflictos según Inproga, Martínez, Grigg y Marín & Bautista.	45
Figura 9. Estrategias de gestión de conflictos según Dupuits y Thomas y Kilman	49
Figura 10. Estilos de gestión de conflictos de Thomas y Kilmann	51
Figura 11. Proceso metodológico de la investigación.....	59
Figura 12 . Número de conflictos identificados por líder	67
Figura13 . Conflictos Sociales, Ambientales y Económicos	67
Figura 14. Conflictos Sociales, Económicos y Ambientales	68
Figura 15. Uso de una estrategia	71
Figura 16. Uso de varias estrategias en la gestión de conflictos	73
Figura 17. Estrategias consideras mejores por los líderes. Caso Parroquia El Cabo	79
Figura 18. Porcentaje de conflictos Intra e Inter organizacionales, y porcentaje de conflictos Sociales, Económicos y Ambientales – Parroquia San Cristóbal	82



Figura 19. Conflictos Sociales, Económicos y Ambientales	83
Figura 20: Uso de una estrategia	86
Figura 21. Varias estrategias usadas	88
Figura 22. Mejores estrategias usadas por los líderes – caso parroquia San Cristóbal.	93
Figura 23. Relación entre las mejores estrategias y el DLS. Caso Parroquia El Cabo	97
Figura 24. Relación entre las mejores estrategias y el DLS. Caso Parroquia San Cristóbal	98
Figura 25..Redes de tipos de conflicto	125
Figura 26. Redes de tipos de conflicto.	128



Cláusula de Propiedad Intelectual

Lourdes Janneth Guzmán Ruiz, autora del trabajo de titulación **“Estrategias para la gestión de conflictos por el agua que usan los líderes y su relación con el desarrollo local sustentable. Casos de estudio parroquias El Cabo y San Cristóbal”**, certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autor/a.

Cuenca, octubre 2018

Lourdes Janneth Guzmán Ruiz

0102810942



Cláusula de licencia y autorización para publicación en el Repositorio Institucional

Lourdes Janneth Guzmán Ruiz en calidad de autora y titular de los derechos morales y patrimoniales del trabajo de titulación **Estrategias para la gestión de conflictos por el agua que usan los líderes y su relación con el desarrollo local sustentable. Casos de estudio parroquias El Cabo y San Cristóbal**", de conformidad con el Art. 114 del CÓDIGO ORGÁNICO DE LA ECONOMÍA SOCIAL DE LOS CONOCIMIENTOS, CREATIVIDAD E INNOVACIÓN reconozco a favor de la Universidad de Cuenca una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra, con fines estrictamente académicos.

Asimismo, autorizo a la Universidad de Cuenca para que realice la publicación de este trabajo de titulación en el repositorio institucional, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Cuenca, octubre de 2018

Lourdes Janneth Guzmán Ruiz

0102810942



AGRADECIMIENTOS

Me gustaría agradecer primeramente a mi padre Dios, porque la vida, la salud, la familia y por este proyecto educativo, ya que por su voluntad he podido emprender todo esto; luego a toda mi familia por apoyo, ánimo y comprensión, especialmente a mi esposo Germán por su amor y apoyo incondicional desde lo personal, hasta lo académico; a mis hijos Natalia, David y Josué, quienes con su inocencia han sabido comprender y aceptar mi ausencia.

Agradezco a mi tutora Loli, quien, a pesar de sus múltiples responsabilidades académicas, ha sido quien, con paciencia, comprensión, entrega profesional y sus exigencias, supo guiarme y enseñarme adecuadamente en todo este camino académico desde el inicio hasta su terminación.

Finalmente, agradezco a todos los líderes de las diferentes Juntas Administradoras de Agua Potable y Riego (JAAP) de las parroquias El Cabo y San Cristóbal, al Sr. Oswaldo Castro presidente del GAD de San Cristóbal, al Sr. Cáceres, teniente político de la parroquia El Cabo, quienes me facilitaron la información necesaria, así como en la coordinación y aceptación a esta investigación. Gracias a todos ellos por todo y por tanto ya que, sin ellos, no habría sido posible la terminación de esta tesis.



Introducción

El agua al ser un derecho humano fundamental, debe garantizarse su acceso tanto en cantidad como en calidad, acorde a las necesidades básicas del ser humano, por lo que es indispensable garantizar su abastecimiento tanto para consumo como para riego. En particular la parroquia El Cabo cuenta con el 34,59% de cobertura de alcantarillado, y el 39,04% de agua por red pública; y el Cantón San Cristóbal con 3,89% y 37,17% respectivamente, cobertura que es menor a la provincia del Azuay (79,97, 3% en agua, y 71,2% en alcantarillado) y menor a la media nacional (43,54% en agua) INEC (2010). En términos generales, la mayor parte de la infraestructura de las Juntas de Agua de estas dos parroquias ha cumplido ya su vida útil.

En este contexto, es necesario asegurar la disponibilidad del agua en cantidad y calidad, no solo desde la parte técnica sino también desde su gestión (Martines, 2015; Bautista, 2015). El agua, patrimonio nacional estratégico de uso público, acarrea dificultades en su gestión vinculadas a la prestación y dotación del recurso, no solo por la no contribución individual u organizacional que limitaría varios aspectos como puede ser mantenimiento de su propio sistema de agua, sino que además perjudica a los que están agua abajo.

Localmente, de acuerdo a la forma de la prestación del servicio del agua que se vaya dando, situaciones conflictivas típicas de la gestión de los recursos que se identifiquen pueden gestionarse pacíficamente o controversialmente, además, los problemas ambientales que sufre la zona inciden negativamente en la prestación del servicio, e influyen en la aparición de conflictos.

La gestión del agua, en los últimos años ha incrementado en la sociedad la movilización humana, impulsada por organizaciones sociales (indígenas campesinas, etc.), privadas (ONG, Foro Nacional del Agua, etc.), y públicas (Municipios, GAD, etc.), aunque no se ha logrado trascender en las políticas de Estado, ha influido en el incremento de los conflictos repercutiendo en el desarrollo de sus organizaciones y sus localidades.

A través de esta investigación, se analizan las acciones o estrategias para afrontar las limitaciones que se dan en el abastecimiento del agua de consumo y riego en las Juntas de Agua potable y de Riego (Andrieu, 2016; Corral, Dámasco, & Romano, 2017; Herrán, Sastre, & Torres, 2015; Lunelli & Menaz, 2014; Yu Chu, Liping Fang, & Huimin Wang, 2015, Xiaojun



Wang, et. Al, 2014) entre otros, han usado principalmente la Mediación, estrategias alternas MASC, para dar respuestas a los diferentes conflictos que se dan entre usuarios para acceder al agua.

Pero que pasa con las estrategias que se maneja de primera mano por parte de los líderes?. Vemos que no hay suficientes estudios o al menos no son claros, en el sentido de tratar de observar las estrategias inicialmente usan los lideres desde su conducta, para gestionar los conflictos, ya que como se ha indicado SENAGUA, hay un gestión previa por parte de los líderes para abordar los conflictos antes de acudir a su apoyo.

Los estudios que se han encontrado, no se refieren a las organizaciones del agua, su aplicación son en otros campos como el laboral, de salud, etc. como lo hemos visto en estudios realizados por (Uhing, 2016; Mas Ruiz & Torrego Seijo, 2014; Gómez Funes, 2013; Prado, 2014), en los cuales se ve que las estrategias usadas para el manejo de los conflictos han sido desde los estilos de gestión de conflictos de Blake and Mouton's (1970), modificado por Thomas y Kilmann (1974), que son estrategias conductuales que usan las personas, siendo estas la Competición, Ceder, Evitar, Negociar y Colaborar.

Además de que otros autores han centrado sus estudios a más de estudiar a los estilos de gestión, estudiar la satisfacción que provocan estas estrategias, (Benítez, Munduate, 2014; Serrano, 2012) entre otros han visto que la satisfacción se puede dar por el uso de una o varias estrategias, y además de que apuntan a la obtención de resultados deseados, buenas relaciones y emociones.

En este vacío teórico en torno al agua, esta investigación pretende analizarlas esas estrategias de gestión conductuales, desde las prácticas de gestión comunitaria para la prestación del agua, es decir desde los líderes de las Juntas de Agua y Riego de las parroquias El Cabo y San Cristóbal ubicadas en el cantón Paute provincia del Azuay. Además de tratar de ver cómo estas estrategias exitosas apoyan al Desarrollo Local Sustentable.

Para abordar el objetivo propuesto, la estructura de este documento luego de la Introducción es la siguiente:

En el primer capítulo se presenta la naturaleza y dimensiones del tema de investigación, la delimitación política, organización social, cobertura del servicio y problemática ambiental. También se presenta la normativa legal en torno al agua y su gestión, la resolución de



conflictos, y el desarrollo local sustentable, bases legales que dan desde el estado Ecuatoriano, como soporte en su accionar. Finalmente se presentará los objetivos del trabajo, tanto el objetivo principal como sus objetivos específicos.

En el segundo capítulo se presentan los fundamentos teóricos de este estudio, que aportan a la comprensión global del trabajo. La forma de entender el problema del agua, la gestión para la provisión el agua, la gestión del conflicto, y el aporte que da la gestión del conflicto al Desarrollo Local Sustentable. Además del análisis teórico se revisa experiencias nacionales e internacionales sobre la gestión del agua y su resolución de conflictos, para fundamentar el aporte que la gestión del conflicto hace al Desarrollo.

En el tercer capítulo se presenta el diseño metodológico y las técnicas para la recolección y análisis de la información.

En el cuarto capítulo se presenta los resultados obtenidos según los tipos de conflictos, estrategias de gestión de conflictos usadas, mejores estrategias de gestión de conflictos que aportan a la satisfacción del usuario definidas por los líderes, el apoyo de esas estrategias al Plan Nacional de Desarrollo - Toda Una Vida, a los objetivos del Desarrollo Sustentable, y al Desarrollo Local Sustentable.

En el quinto capítulo, mediante un análisis comparativo se presentan las relaciones que se entre los resultados obtenidos y las discusiones teóricas revisadas, además de la presentación de las conclusiones y recomendaciones que han surgido del estudio. Cabe indicar que esta investigación no pretende generalizar los resultados para todas las organizaciones del agua, sino comprender con la problemática del agua desde las particularidades de las juntas de agua en estudio.



Capítulo 1: Naturaleza y dimensiones del tema de investigación

En este capítulo se inicia con la descripción del objeto de estudio, su delimitación política-administrativa, Normativa del agua, la resolución de conflictos y el Desarrollo local sustentable; Antecedentes, Objetivos de la investigación.

1.1. Delimitación política- administrativa del caso de estudio

Las parroquias en estudio El Cabo y San Cristóbal, se encuentran localizadas al nororiente de la provincia del Azuay, dentro del cantón Paute (fig. 1). Están ubicados entre 2.000 a 3.000 m.s.n.m.

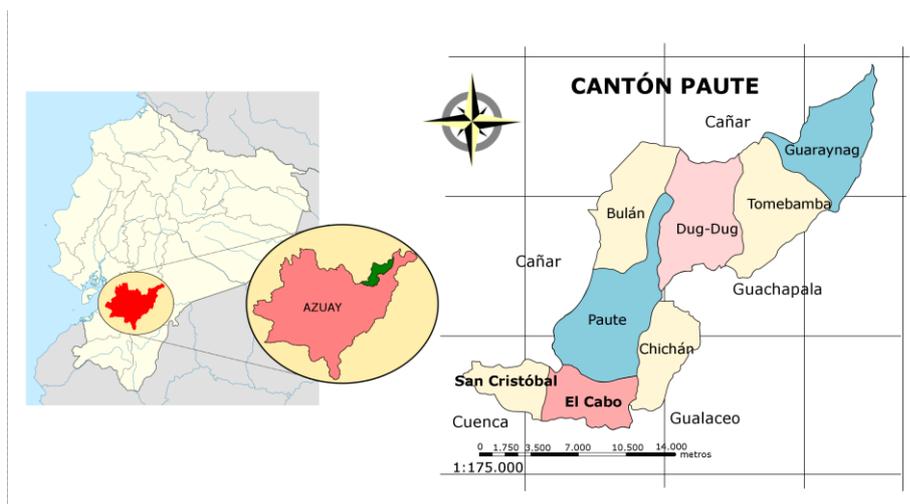


Figura 1. Mapa de Ubicación de las parroquias El Cabo y San Cristóbal
Elaboración propia

La división hídrica a la que pertenecen las parroquias es la Demarcación Hidrográfica del Santiago, que pertenece a la cuenca del Paute, conforme lo establece la Secretaría Nacional del Agua – SENAGUA, así como la subcuenca del río Santa Bárbara y la subcuenca del río Burgay. Según la división política administrativa, El Cabo cuenta con 7 comunidades rurales: Lugmapamba, La Estancia, El Cabo, Bellavista, Tacapamba, Higuera y Llapzhún. La parroquia de San Cristóbal cuenta con 12 comunidades: San Cristóbal (centro parroquial), Bellavista, Cantagallo, Guachún, La Dolorosa, La Ramada, La Victoria, Pampa Negra, Pastopamba, Pueblo Nuevo y Sulcay-Tushpu (Tabla 16).

En relación a la población; El Cabo tiene 3.320 habitantes (46,5% hombres y 53,5% mujeres), y San Cristóbal tiene una población de 3.121 habitantes (46,78% hombres y 53% mujeres). (INEC, 2010). En relación a la identidad étnica, los pobladores de las dos parroquias el 1,3%



se auto identifica como indígena, el 1,4% se auto identifican como Afro ecuatorianos, el 2,9% como blancos, y el 94,3% como mestizos y otros.

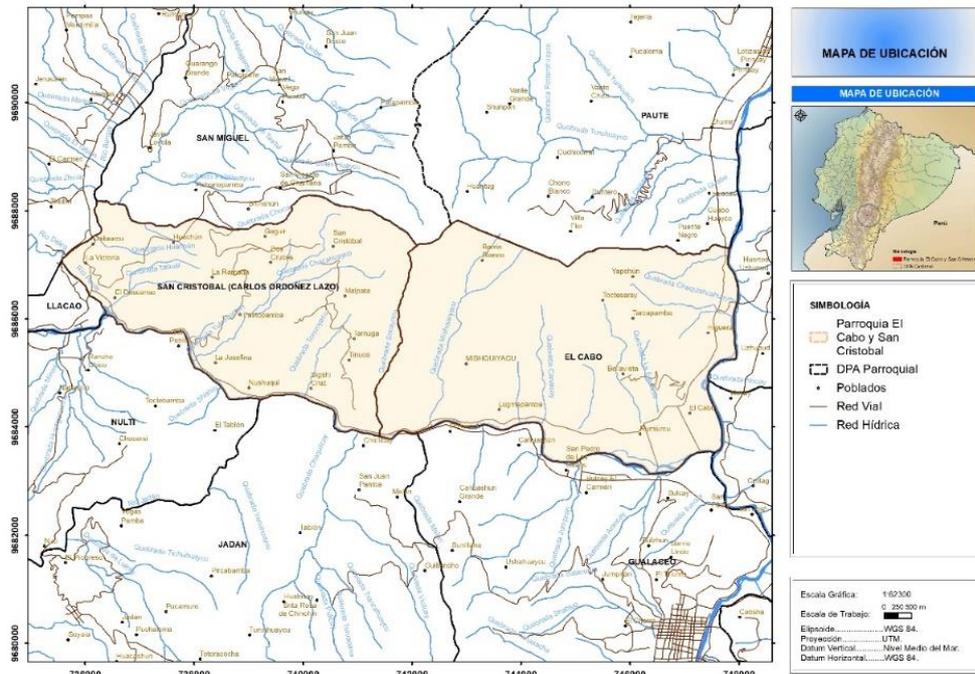


Figura 2. Mapa de Ubicación de las comunidades de El Cabo y San Cristóbal

Elaborador por: Lcda. Faz Villa

Revisado por: la autora

De acuerdo al Censo de Población y Vivienda del 2010, la Población Económicamente Activa (PEA) de la Parroquia El Cabo representa el 39,91% y de San Cristóbal 42,58%, y se dedican a la agricultura y ganadería, la construcción, comercio al por mayor y menor, industria y manufactura, transporte y almacenamiento (INEC, 2010).

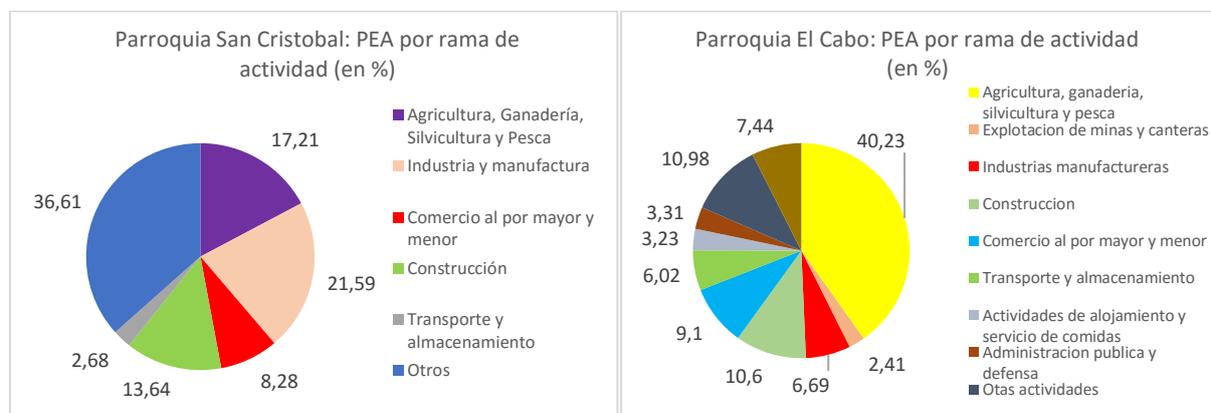


Figura 3: PEA por rama de actividades El Cabo y San Cristóbal

Fuente: Censo de Población y Vivienda 2010 /INEC

Elaboración: autora



1.2. Organización social

La parroquia El Cabo tiene 19 organizaciones, de las cuales 11 son Juntas Administradoras de Agua Potable (JAAP) y 2 Juntas Administradoras de Agua de Riego (JAAR). La parroquia San Cristóbal tiene 19 organizaciones, de las cuales 9 son organizaciones de agua potable (tabla 1).

Tabla 1

Juntas Administradoras de Agua Potable y Riego (JAAP y JAAR) de la parroquia El Cabo y San Cristóbal por comunidad: Personería Jurídica y Número de Socios.

Parroquia	Comunidad	Junta Administradora de Agua (JAA)	Personería Jurídica	Número de Socios
El Cabo	Lugmapamba	JAAP Ciudadela Nuevo Hogar	no	29
	La Estancia	JAAP La Estancia	si	119
		JAAP El Cabo Centro	si	750
	El Cabo	*JAAR Chicticay- Paute	si	360
	Bellavista	*JAAR Riego Bellavista	no	26
		JAAP Bellavista	si	46
	Tacapamba	JAAP Tacapamba	si	123
		JAAP Higuera, Llapzhún, Tablón	si	115
	Higuera	JAAP Voluntad de Dios	no	50
		JAAP Pestitor	no	28
	Llapzhún	JAAP Llapzhún	si	93
Subtotal 1				1739
San Cristóbal	Pueblo Nuevo	JAAP Pueblo Nuevo	si	37
	Cantagallo	JAAP Cantagallo	si	124
	Guachún	JAAP Guazhún	si	170
	Pampa negra	JAAP Pampa Negra	si	38
		JAAP Pastopamba	no	63
	Pastopamba	JAAP San Pedro de Turuloma	si	90
		JAAP Josefina	no	42
	San Cristóbal Centro	JAAP San Cristóbal Centro	si	201
	Sulcay- Tuzhpo	JAAP Tuzhpo	si	68
**Bellavista, La Dolorosa, Ramada, Victoria				No tiene JAAP
Subtotal 2				833

Fuente: Tenencia política y actores. Elaboración: Autora

Nota: * Son Juntas Administradoras de Agua de Riego, la primera JAAR está conformada por 3 módulos de riego (El Cabo, La Estancia y Paute), para el estudio se toman en cuenta solo los socios de los módulos que corresponden al caso de estudio ya que su total de socios es de 960.

**Las comunidades que reciben el servicio de agua de la Administración Municipal.



En cuanto al *Número de socios*, 82% las JAAP de la parroquia El Cabo están en el rango de 26 y 267 socios, y con un el 9% de Juntas de Agua están tanto entre los rangos de 268 a 509 socios como de 510 a 751 socios. En la parroquia San Cristóbal, el 67% de las juntas tienen un número de socios que están en el rango de 37 a 92 socios; el 22% de las Juntas de Agua tiene entre 93 a 148 socios, y el 11% están en el rango de 149 a 201 socios. Todos los miembros de los grupos familiares de cada socio son beneficiarios de los servicios de las Juntas de Agua.

En lo que respecta a la *Personería Jurídica*, están constituidas legalmente el 55 % de las Juntas Administradoras de Agua de la parroquia El Cabo y el 78% de la parroquia San Cristóbal, a pesar de la obligación que tienen los prestadores de agua potable, saneamiento y riego a ser reconocidas como juntas administradoras de agua potable y riego establecido en el Art. 45 de la Ley Orgánica de Recursos Hídricos, considerando que el agua es un bien público del Estado que necesita ser manejado por una institución jurídica.

En lo que se refiere a la *Estructura Organizacional* de las Juntas de Agua Potable, están conformadas por un presidente, secretario, tesorero, y vocales (según el número de sectores donde brinda el servicio de agua), y en las Juntas de Agua de Riego, se incluye un vicepresidente, quien reemplaza al presidente en su ausencia.

Con lo que respeta al *sexo del presidente* en las JAA de El Cabo, el 60% son hombres y el 40% son mujeres, y en la parroquia de San Cristóbal el 78% son hombres y el 22% son mujeres.

1.3.Cobertura del servicio de agua e Índice de Pobreza Multidimensional.

Los datos presentados a continuación fueron tomados del Censo 2010, con el objetivo de presentar datos informativos claves sobre la realidad del recurso agua en la zona de estudio, en la que se destaca que el uso de red pública del cantón Paute es menor al promedio del Azuay y del País. En la tabla 2 se presenta la *procedencia* del agua a nivel del cantón Paute.

Tabla 2

Procedencia del agua del Cantón Paute, Azuay Nacional.

Procedencia	Promedio Paute en %	Promedio Azuay en %	Promedio Nacional en %
De red pública	58,82	19,97	71,98
De pozo	5,05	2,71	11,53
De río, vertiente, acequia o canal	31,92	15,29	9,72
De carro repartidor	1,18	0,12	5,05
Agua lluvia, albarrada	3,03	1,91	1,72

Nota: Fuente: INEC Censo de población y vivienda 1990, 2001, 2010



En lo que se refiere a la **Cobertura del Servicio**, según el INEC (2010), al igual que en todo el país, en las zonas rurales y periurbanas, los servicios de agua potable y alcantarillado sanitario muestran bajos niveles de cobertura, mientras que en lo urbano las coberturas son altas, y se reconoce problemas de calidad y continuidad del servicio. Comparando entre las parroquias del cantón Paute, a nivel de agua por red pública la realidad de El Cabo y San Cristóbal es similar, y en lo que se refiere a cobertura de alcantarillado, San Cristóbal es muy inferior a El Cabo; el detalle se presenta en a tabla 3.

Tabla 3.

Cobertura de abastecimiento de alcantarillado y agua por red pública en el Cantón Paute

Parroquia	% alcantarillado	% agua por red pública
Paute	66,79	71,71
Bulán	1,97	52,78
Chicán	19,32	77,16
Dug	25,84	54,04
El Cabo	34,59	39,04
Guarainag	9,02	41,35
San Cristóbal	3,89	37,17
Tomebamba	7,44	32,51
Total Cantón	36,33	58,82

Nota: Fuente: INEC 2010

Considerando que los componentes de agua y alcantarillado representan el 38% de la pobreza por NBI y el 64,1% de la extrema pobreza por NBI, la ampliación de estos servicios a través de las Juntas de Agua es una estrategia efectiva para reducir la pobreza.

En cuanto a las **autorizaciones o concesiones**, según el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Paute, en el año 2004 en el cantón existían 861 autorizaciones con un caudal total de 971,38 lts/seg, de las cuales **El Cabo** cuenta con 82 concesiones y **San Cristóbal** 113. El detalle se presenta en la tabla 4.

Tabla 4

Autorizaciones o concesiones en el Cantón Paute por parroquia.

Parroquia	Nº autorizaciones	%	Lts/s. caudal	%
Paute	172	19,98	123,30	12,72
Bulán	245	28,46	133,68	13,79
Dug	86	9,99	115,64	11,93
El Cabo	82	9,52	18,15	1,87
Guarainag	30	3,48	41,74	4,31
San Cristóbal	113	13,12	31,36	3,24
Tomebamba	80	9,29	297,17	30,45

Nota: Fuente: Inventario Participativo de los recursos hídricos del Cantón Paute

Elaborado por: Equipo técnico del GADM Paute

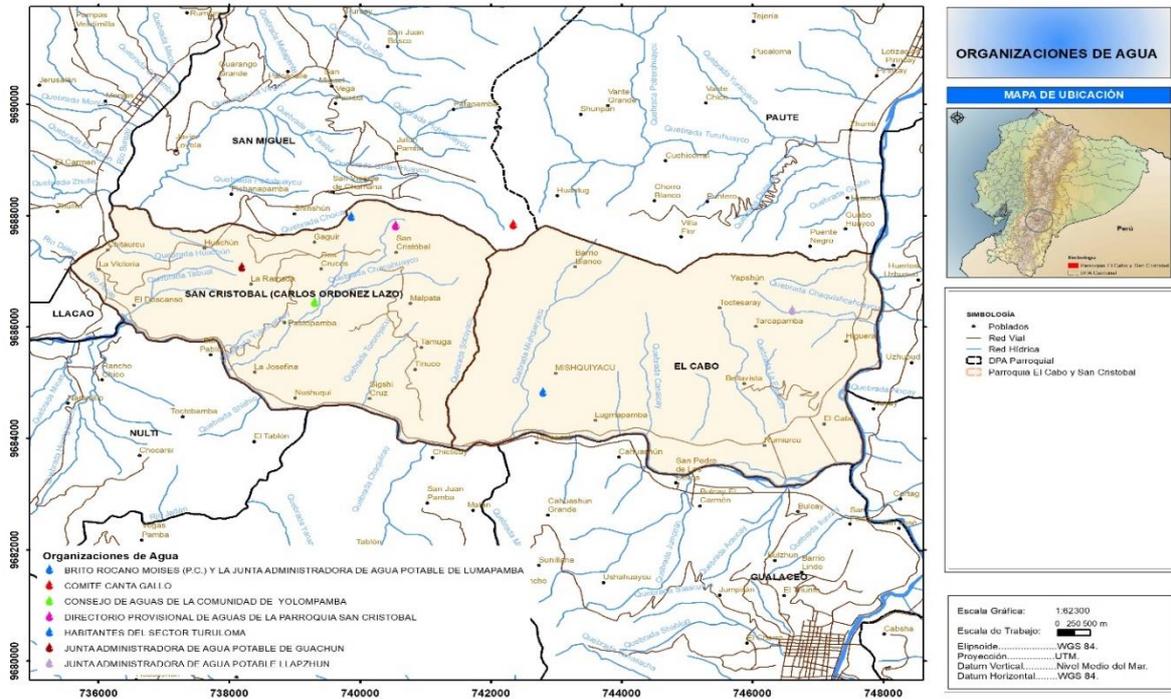


Figura 4. Mapa de ubicación de organizaciones de agua en El Cabo y San Cristóbal

Nota. Fuente: SENAGUA

Elaborado por: Lcda. Faz Villa

Con relación al *estado general de las captaciones de agua* de las parroquias en estudio, el 70,85% está en estado malo y regular; el detalle se presenta en la tabla 5.

Tabla 5

Estado General de las captaciones de agua.

Estado	%
Excelente: buen estado físico y cumplen con el caudal autorizado	0,58
Bueno: no disponen de control del caudal de ingreso	28,57
Regular: evidente deterioro de las captaciones	51,22
Malo: obras que han cumplido su vida útil	19,63

Fuente: Inventario Participativo de los recursos hídricos del Cantón Paute

Con relación a la *tenencia de tierra en las fuentes de agua*, según el Inventario Participativo de los Recursos Hídricos-IPRH-2012 de los terrenos en donde se ubican las fuentes hídricas que dotan del líquido vital al cantón, más del 90% son de propiedad privada, lo que complica la debida protección y manejo óptimo de los recursos en estos sectores.



En *cuanto a los usos que se les da a los recursos hídricos* a nivel del cantón, el uso Doméstico tiene el 49,59% y 427 autorizaciones, el uso de Riego 31,48% con 271 autorizaciones, el uso de Abrevadero 18,35% con 158 autorizaciones y el uso Industrial y Termal 0,58% con 5 autorizaciones.

Según la SENPLADES- Secretaría Técnica para la Erradicación de la Pobreza, Secretaría del Agua, (2014), y la SENAGUA, en el año 2011 se ha otorgado en el país un total de 3.428. concesiones, de los cuales 1.296 son la para región de la Sierra. La SENAGUA no cuenta con un inventario específico de concesiones en el cantón Paute.

Respecto a salud y agua, según el INEC (2010), en el país se reporta 61.832 egresos hospitalarios por enfermedades relacionadas al saneamiento básico, de estos el 76% fueron relacionadas con diarrea aguda.

De acuerdo al (ENIEP, 2014), “el índice de pobreza multidimensional (IPM) en Ecuador para el año 2012 es del 17,9%. Para el área urbana, el índice corresponde al 13% de hogares, y en el área rural es del 28% de hogares”, evidenciándose una diferencia entre las zonas urbanas y rurales en la cobertura de agua potable, alcantarillado y servicio adecuado de recolección de basura, estos indicadores contribuyen al índice en un 30 % en las zonas rurales, mientras que en las zonas urbanas contribuyen al índice en un 9%.

1.4. Problemática ambiental

En la Actualización del Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial de la parroquia El Cabo 2014 – 2019 (GADP El Cabo 2014), se indica que los recursos hídricos como ríos, quebradas y cuerpos de agua están en constante contaminación, debido a las descargas directas de aguas residuales y el vertido de desechos sólidos, la falta de redes de alcantarillado e insuficiente conciencia ambiental de sus habitantes. Otros problemas importantes que se han detectado son: la deforestación por el avance de la frontera agrícola, y también una sobreutilización del suelo que no tiene la vocación para actividades agro- productivas.

Según la Actualización del Gobierno Autónomo descentralizado parroquial de San Cristóbal, 2015, las principales amenazas o peligros naturales son: a) inundaciones por extracción de materiales mineros y vías de ingreso a la parroquia; b) movimiento de masas por extracción de materiales mineros y amplitud de vías; c) peligros naturales por ampliación frontera agrícola y



vías de ingreso a la parroquia (Gobierno, Descentralizado, & Cristobal, 2015). En la tabla 5 se presenta la descripción de impactos y niveles de contaminación en el entorno ambiental.

Tabla 6

Descripción de impactos y niveles de contaminación en el entorno ambiental.

Recurso	Impacto	Actividad	Nivel de aceptación
Agua	Contaminación por aguas servidas	Antrópica	Alta
Agua	Contaminación por actividades agropecuarias en fuentes de agua y áreas de captación de agua para consumo humano	Antrópica	Alta
Agua	Alteraciones en las aguas superficiales (ríos, drenajes superficiales, contaminación física y química de las aguas superficiales)	Antrópica	Media
Agua	Contaminación del agua por vertido de desechos sólidos en quebradas y cursos de agua	Antrópica	Alta
Biodiversidad	Destrucción de la flora y fauna	Antrópica	Alta
Biodiversidad	Destrucción de la flora y fauna	Antrópica	Alta
Suelo	Contaminación del suelo por actividades de pastoreo	Antrópica	Alta
Suelo	Contaminación por vertidos de plaguicidas y fungicidas	Antrópico	Media
Suelo	Alteraciones del suelo y modificación de sus propiedades	Antrópico	Media

Fuente: GADPR EL CABO, 2015

Elaborado por: Equipo Consultor, 2015

Los problemas ambientales generan **conflictos Intra e Inter organizacionales** sobre el uso, manejo y distribución del agua, en los aspectos Social, Ambiental y Económico, entre usuarios y no usuarios, que han sido gestionados por los líderes de las Juntas de Agua Potable. Según la SENAGUA-Demarcación Hidrográfica Santiago, en el caso de los conflictos Inter organizacionales (por Acceso y Conservación del agua) e Intra organizacionales (por cambio de directivas) de las Juntas de Agua han aplicado la mediación, y para los otros tipos de conflictos los han gestionado a través de otras estrategias sin el apoyo de terceros, de acuerdo a lo establecido en el Art. 44 literal 6 de la Ley Orgánica de Recursos Hídricos, Usos y Aprovechamiento del Agua, quedando como última opción la resolución que pueda tomar la Autoridad Única del Agua.

1.5. Normativa Legal

En esta sección se revisa la normativa vigente de nuestro país relacionada al agua como un derecho humano, la gestión del agua, Resolución de Conflictos y Desarrollo local Sustentable.



1.5.1. Normativa del Agua y su Gestión

La Constitución de la República del año 2008, establece en el Art. 3 numeral 1 “garantizar sin discriminación alguna el efectivo goce de los derechos establecidos, en particular la educación, la salud, la alimentación, la seguridad social y **el agua** para sus habitantes”. Además, los arts. 12, 313 y 318 de la Constitución de la República, consagran el principio del agua como un “derecho humano, fundamental e irrenunciable”, “El agua constituye patrimonio nacional estratégico de uso público, inalienable, imprescriptible, inembargable y esencial para la vida”. Constitución de la República del Ecuador 2008 y que en los Art. 1, 3, 4 y 5 de la Ley Orgánica de Recursos Hídricos Usos y Aprovechamiento del Agua 2014, define la importancia natural y estratégica que mantiene el agua (Asamblea Nacional Constituyente, 2008).

En lo que se refiere a la gestión del agua, también en la Constitución de la República 2008, en los artículos 313 al 317 reserva al “Estado el derecho de administrar, regular, controlar y gestionar los sectores estratégicos, de conformidad con los principios de sostenibilidad ambiental, precaución, prevención y eficiencia”, además de establecer que “la provisión y la prestación del servicio del agua se den bajo los principios de obligatoriedad, generalidad, uniformidad, eficiencia, responsabilidad, universalidad, accesibilidad, regularidad, continuidad y calidad, al igual que dispondrá que los precios y tarifas. Además, en el Art. 261, literal 11 de la Constitución de la República, se establece que el “Estado tendrá competencias exclusivas sobre: “Los recursos energéticos; minerales, hidrocarburos, hídricos, biodiversidad y recursos forestales”.

La gestión del agua es responsabilidad pública, de acuerdo: al Art. 318 de la Constitución de la República del Ecuador (2008) que establece que “La gestión del agua será exclusivamente pública o comunitaria. El servicio público de saneamiento, el abastecimiento de agua potable y el riego serán prestados únicamente por personas jurídicas”; los Arts. 5,7, 8, 10, 15, 16, 28, 34 y 35 de la LORHUA indica que el dominio, planificación y gestión (del agua) le compete al Estado y a los Gobiernos Regionales, Provinciales, Cantonales y Parroquiales, en lo referente a la planificación, gestión, ejecución, prestación y otras actividades que tiene que ver con el recurso hídrico, dentro de sus competencias y territorios, como también les faculta el Código Orgánico de Organización Territorial, COOTAD, en los arts. 32, 42, 55, 65, 132, 133, entre otros.

En los Arts. 44 y 47 de la Ley Orgánica de Recursos Hídricos (2014), se define un conjunto de acciones sobre la administración y recaudación de las tarifas, rehabilitación, operación, y



mantenimiento de la infraestructura; la gestión con los diferentes niveles de gobierno; protección de las fuentes de agua, proporcionar información anual relativa a su gestión a la autoridad del agua; acciones para resolución de los conflictos; participación en los consejos de cuenca y aplicación de sanciones sobre infracciones (esta última le compete a la prestación del servicio de agua para riego). El Art. 50 indica que se establecerá un proceso de fortalecimiento, apoyo y subsidiaridad en la prestación del servicio, “mediante el apoyo a la gestión técnica, administrativa, ambiental y económica, así como a la formación y cualificación permanente de los directivos y usuarios de estos sistemas”.

Además, la ley apoya para que los usuarios como consumidores “accedan de forma equitativa a la distribución y redistribución del agua, y a la vez ejerzan los derechos de participación ciudadana en asuntos comunitarios” en los Arts. 67 y 68 de la Ley Orgánica de Recursos Hídricos (2014). En este marco, el Art. 61 de la Ley Orgánica del Consejo de Participación Ciudadana y Control Social versa sobre “el derecho de participación de los que gozan los ecuatorianos y las ecuatorianas”, y el Art. 95 faculta a todos los ciudadanos a “participar de manera protagónica en la toma de decisiones, planificación y gestión de los asuntos públicos y control popular”, es decir, en la ejecución de planes, programas, proyectos, obras y servicios públicos.

1.5.2. Normativa sobre la resolución de conflictos

El conflicto al ser algo innato, estructural y permanente en el ser humano y en sus relaciones sociales Gómez (2013), y más aún cuando está de por medio un bien público de acceso común y vital para la sobrevivencia del ser humano como es el agua, la potencialidad de generar conflictos por su condición de bien escaso es alta, porque genera rivalidad por el acceso o distribución. Para la gestión o resolución de los conflictos en nuestro país se han definido un conjunto de normas en: la Constitución de la República 2008, el Código Orgánico de la Función Judicial, Ley de Arbitraje y Mediación, la Ley Orgánica de Recursos Hídricos Usos y Aprovechamiento del Agua, entre otros, aunque mayoritariamente abarcan conflictos en general más no exclusivamente del agua (tabla 7).

Tabla 7

Marco legal de la resolución de conflictos

Conflictos	Marco legal	Artículos
Todo tipo y ancestrales	Constitución de la	Art. 190. reconoce el arbitraje, la mediación y otros procedimientos alternativos para la solución de conflictos



Conflictos	Marco legal	Artículos
	Republica (2008)	<p>Art. 97. “todas las organizaciones podrán desarrollar formas alternativas de mediación y solución de conflictos,...formular propuestas y reivindicaciones económicas, políticas, ambientales, sociales y culturales y las demás iniciativas que contribuyan al buen vivir”.</p> <p>Art. 171. Las autoridades de las comunidades, pueblos y nacionalidades indígenas ejercerán funciones jurisdiccionales, con base en sus tradiciones ancestrales y su derecho propio, dentro de su ámbito territorial.</p> <p>Art. 189. Las juezas y jueces de paz resolverán en equidad y tendrán competencia exclusiva y obligatoria para conocer aquellos conflictos individuales, comunitarios, vecinales y contravenciones, que sean sometidos a su jurisdicción, de conformidad con la ley.</p>
Justicia indígena	Código Orgánico de la Función Judicial	Art. 17 que dicta que “El arbitraje, la mediación y otros medios alternativos de solución de conflictos establecidos por la ley, constituyen una forma de este servicio público, al igual que las funciones de justicia que en los pueblos indígenas ejercen sus autoridades”
Todo tipo	Ley de Arbitraje y Mediación	“...reconoce a la mediación como un procedimiento de solución de conflictos por el cual las partes, asistidas por un tercero neutral llamado mediador, procuran un acuerdo voluntario, que verse sobre materia transigible, de carácter extrajudicial y definitivo, que ponga fin al conflicto”
Agua	Ley Orgánica de Recursos Hídricos y Usos y Aprovechamiento del agua	<p>JAAP. Art. 44 literal 6 dicta que “La resolución de los conflictos que puedan existir entre sus miembros. Y que en caso de que el conflicto no se pueda resolver internamente, la Autoridad Única del Agua decidirá sobre el mismo, en el ámbito de sus competencias.</p> <p>J. Riego Art. 47 literal d) Resolver los conflictos que puedan existir entre sus miembros. En caso de que el conflicto no se pueda resolver, recurrirán ante la Autoridad Única del Agua.</p> <p>Art. 123 La Autoridad Única del Agua en sus niveles desconcentrados ejercerá la competencia administrativa para conocer, tramitar y resolver, en primera instancia, las peticiones que para el otorgamiento de autorizaciones de uso o aprovechamiento del agua se presenten así como para ordenar su registro, mediación y resolución de conflictos, sin perjuicio de los derechos colectivos.</p> <p>Art. 133. Resolución de conflictos. Los conflictos y controversias entre titulares de las autorizaciones podrán tramitarse y resolverse en una dependencia administrativa especializada en resolución alternativa de conflictos.</p> <p>Art. 134. Mediación y arbitraje. Los titulares de autorizaciones de uso o de aprovechamiento del agua, de acuerdo con lo previsto en la ley que regule los sistemas de arbitraje y mediación, sin perjuicio de optar por el trámite en sede administrativa, podrán someter sus controversias a procesos de mediación o arbitraje en centros</p>



Conflictos	Marco legal	Artículos
		legalmente establecidos en la jurisdicción en que se encuentre el agua objeto de conflicto Art. 20. Atribuciones del Consejo Intercultural y Plurinacional del Agua Contribuir y propiciar la resolución de controversias y conflictos que se susciten entre los usuarios del agua
Niñez y adolescencia	Código de la Niñez y Adolescencia	Art. 294. La mediación procederá en todas las materias transigibles siempre que no vulneren derechos irrenunciables de la niñez y la adolescencia.
Todo tipo	Estatuto régimen jurídico administrativo o función ejecutiva	Los Gobernadores Art. 26. literal c) Prevenir, dentro de lo prescrito en la Constitución y leyes, los conflictos sociales en el territorio de su competencia Disposiciones finales: Tercera.- El Presidente de la República está así mismo facultado para crear comités de Mediación de Conflictos Medioambientales, para lo cual expedirá en cada caso las regulaciones necesarias para su funcionamiento.

Fuente: Documentos habilitantes de las leyes, códigos, Estatutos mencionados
Elaboradora: Autora

Como podemos ver la Ley de Recursos Hídricos, Usos y Aprovechamiento del Agua amparado en la Constitución de la República, se refiere exclusivamente a la resolución de conflictos, siendo responsabilidad de los actores comunitarios su prevención, y en los casos de no poder resolver los conflictos, se contará con el apoyo decisivo de la autoridad del Agua.

1.5.3. Desarrollo Local Sostenible

En la Conferencia Internacional sobre Agua y Desarrollo Sostenible de Dublín 1992, se indicó que una gran amenaza para el desarrollo sostenible y la protección del medio ambiente es la escasez y el uso abusivo del agua dulce, así, la seguridad alimentaria, la salud y el bienestar humano, el desarrollo industrial y los ecosistemas estarían en peligro para las actuales y futuras generaciones, si no se manejan los recursos hídricos y los suelos, siendo necesario aplicar las correcciones mencionadas por la Conferencia Internacional sobre el Agua y el Medio Ambiente (CIAMA) sobre el enfoque que se debe dar al aprovechamiento y a la gestión de los recursos de agua dulce, por parte de los gobernantes y las comunidades que manejan el recurso agua a través de principios que buscan revertir las tendencias actuales de consumo excesivo, la contaminación y las constantes sequías y las crecidas, mitigación de la pobreza y de las enfermedades, protección contra los desastres naturales, conservación y reaprovechamiento del agua, desarrollo urbano sostenible, la producción agrícola y el abastecimiento del agua en el



medio rural, solución de conflictos derivados del agua, el medio ambiente favorable, la base de conocimientos, y la creación de capacidades.

En nuestro país, la normativa vigente, y los objetivos del país propenden el desarrollo sostenible para las actuales y futuras generaciones. Así, la Constitución de la República 2008, en el Art. 3 literal 5, establece que son deberes primordiales del Estado “Planificar el desarrollo nacional, erradicar la pobreza, promover el desarrollo sustentable y la redistribución equitativa de los recursos y la riqueza, para acceder al buen vivir, “a través del régimen de desarrollo, que, con los diferentes sistemas económicos, políticos, socio-culturales y ambientales garantizan la realización del Buen Vivir y del Sumak Kawsay”. Así también, en el Art. 276 define los objetivos del Plan Nacional de Desarrollo, que es el instrumento que da los lineamientos las políticas, programas y proyectos públicos; la programación y ejecución del presupuesto del Estado; la inversión y la asignación de los recursos públicos, y debe coordinar las competencias exclusivas entre el Estado central y los gobiernos autónomos descentralizados.

1.6. Antecedentes del problema

En las parroquia El Cabo cuenta con el 34,59% de cobertura de alcantarillado, y el 39,04% de agua por red pública; y el Cantón San Cristóbal con 3,89% y 37,17% respectivamente, cobertura que es menor a la provincia del Azuay (79,97, 3% en agua, y 71,2% en alcantarillado) y menor a la media nacional (43,54% en agua) INEC (2010). En términos generales, la mayor parte de la infraestructura de las Juntas de Agua de estas dos parroquias ha cumplido ya su vida útil.

En este contexto, es necesario asegurar la disponibilidad del agua en cantidad y calidad, no solo desde la parte técnica sino también desde su gestión (Martines, 2015; Bautista, 2015). El agua, patrimonio nacional estratégico de uso público, acarrea dificultades en su gestión vinculadas a la prestación y dotación del recurso, no solo por la no contribución individual u organizacional que limitaría varios aspectos como puede ser mantenimiento de su propio sistema de agua, sino que además perjudica a los que están agua abajo.

Localmente, de acuerdo a la forma de la prestación del servicio del agua que se vaya dando, situaciones conflictivas típicas de la gestión de los recursos que se identifiquen pueden gestionarse pacíficamente o controversialmente, además, los problemas ambientales que sufre la zona inciden negativamente en la prestación del servicio, e influyen en la aparición de



conflictos.

La gestión del agua, en los últimos años ha incrementado en la sociedad la movilización humana, impulsada por organizaciones sociales (indígenas campesinas, etc.), privadas (ONG, Foro Nacional del Agua, etc.), y públicas (Municipios, GAD, etc.), aunque no se ha logrado trascender en las políticas de Estado, ha influido en el incremento de los conflictos repercutiendo en el desarrollo de sus organizaciones y sus localidades.

A través de esta investigación, se analizan las acciones o estrategias para afrontar las limitaciones que se dan en el abastecimiento del agua de consumo y riego en las Juntas de Agua potable y de Riego (Andrieu, 2016; Corral , Dámasco, & Romano, 2017; Herrán , Sastre, & Torres, 2015; Lunelli & Menaz, 2014; Yu Chu, Liping Fang, & Huimin Wang, 2015, Xiaojun Wang, et. Al, 2014) entre otros, han usado principalmente la Mediación, estrategias alternas MASC, para dar respuestas a los diferentes conflictos que se dan entre usuarios para acceder al agua.

Pero que pasa con las estrategias que se maneja de primera mano por parte de los líderes?. Vemos que no hay suficientes estudios o al menos no son claros, en el sentido de tratar de observar las estrategias inicialmente usan los lideres desde su conducta, para gestionar los conflictos, ya que como se ha indicado SENAGUA, hay un gestión previa por parte de los lideres para abordar los conflictos antes de acudir a su apoyo.

Los estudios que se han encontrado, no se refieren a las organizaciones del agua, su aplicación son el otros campos como el laboral, de salud, etc. como lo hemos visto en estudios realizados por (Uhing, 2016; Mas Ruiz & Torregro Seijo, 2014; Gómez Funes, 2013; Prado, 2014), en los cuales se ve que las esdtrategias usadas para el manejo de los conflictos ha nsido desde los estilos de gestión de conflictos de Blake and Mouton's (1970), modificado por Thomas y Kilmann (1974), que son estrategias conductuales que usna las peronas, siendo estas la Competición, Ceder, Evitar, Negociaciari y Colaborar.

Además de que otros autores han centrado sus estudios a más de estudiar a los estilos de gestión, estudiar la satisfacción que provocan estas estrategia, (Benítez, Munduate, 2014; Serrano, 2012) entre otros han visto que la satisfacción se puede dar por el uso de una o varias estrategias, y además de que apuntan a la obtención de resultados deseados, buenas relaciones y emociones.



En este vacío teórico en torno al agua, esta investigación pretende analizarlas esas estrategias de gestión conductuales, desde las prácticas de gestión comunitaria para la prestación del agua, es decir desde los líderes de las Juntas de Agua y Riego de las parroquias El Cabo y San Cristóbal ubicadas en el cantón Paute provincia del Azuay. Además de tratar de ver cómo estas estrategias exitosas apoyan al Desarrollo Local Sustentable.

1.7. Objetivos de la investigación

1.7.1. Objetivo General

Analizar las estrategias de la gestión de conflictos por el agua que usan los líderes y su relación en el Desarrollo Local Sustentable en las parroquias El Cabo y San Cristóbal.

1.7.2. Objetivo Específicos

- a) 1.3.2.1 Identificar los conflictos intra e inter organizacionales que se han dado en las organizaciones de las parroquias en estudio.
- b) 1.3.2.2 Identificar las estrategias de gestión de conflictos que utilizan los líderes en las organizaciones de las parroquias en estudio.
- c) 1.3.2.3 Identificar las mejores estrategias de gestión de conflictos en cuanto a satisfacción de los involucrados en el conflicto.
- d) 1.3.2.4 Comparar las estrategias en la gestión de conflictos entre los dos casos de estudio y la relación en el Desarrollo Local Sustentable de las parroquias.



Capítulo 2: Revisión de Literatura

En el presente capítulo, llevamos a cabo una revisión teórica e investigaciones. En primer lugar, presentamos: agua como un derecho, gestión del agua, conceptualización del conflicto, tipología del conflicto como sus características y propiedades inherentes. Posteriormente, sobre el proceso, nos referimos sobre la Gestión de Conflictos, estrategias de gestión de conflictos. Finalmente, aspectos del Desarrollo Local Sustentable.

2.1. Agua como un derecho Humano

Desde la primera vez que se reconoció al agua como un “derecho humano” y que se declaró que “todos los pueblos, cualquiera que sea su nivel de desarrollo o condiciones económicas y sociales, tienen derecho al acceso a agua potable en cantidad y calidad acordes con sus necesidades básicas”, en 1977 por la Conferencia de las Naciones Unidas, Mar de Plata (United Nations, 1977). Se han dado varios convenios, pactos, cumbres y resoluciones entre las que destacan: la Convención sobre la eliminación de todas las formas de discriminación contra la mujer (CEDAW) 1979, Convención sobre los Derechos del Niño 1989, Conferencia Internacional sobre Agua y Desarrollo Sostenible de Dublín 1992, Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo. Cumbre de Río 1992, Conferencia Internacional de las Naciones Unidas sobre la Población y el Desarrollo 1994, Resolución de la Asamblea General de las Naciones Unidas A/Res/54/175 “El Derecho al Desarrollo” 1999, Cumbre Mundial sobre el Desarrollo Sostenible 2002, Observación General nº 15. El derecho al agua 2002, Convención sobre los derechos de las personas con discapacidad 2006, etc.

Todas este conjunto de acciones buscan mejorar la interpretación del derecho humano del agua, además de generar compromisos entre los gobiernos locales y la comunidad internacional, para que incrementar en corto plazo el acceso a los servicios básicos como: el suministro de agua potable, saneamiento, vivienda adecuada, energía, atención a la salud, la seguridad alimentaria, la protección de la biodiversidad, etc., es decir, colaborar a que el ser humano alcance el derecho “a un nivel de vida adecuado,...a más que apoya para la realización de otros derechos humanos”. Arts. 11 y 12 de la Comisión Nacional de los Derechos Humanos (2012), en especial a las mujeres, niños, personas con discapacidad, y grupos prioritarios que mantienen altos los niveles de pobreza y desigualdad a la vez que, en la consecución de los derechos humanos, según lo definido en el Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales (PIDESC).



Todos estos elementos que contemplan las normativas internacionales, como lo manifiesta Martínez Moscoso (2017) apuntan al cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo del Milenio, 2000-2015, principalmente aquellos que tienen relación con el agua, como son la erradicación de la pobreza extrema y el hambre; reducción de la mortalidad de los niños menores de 5 años; mejorar la salud materna; el combate del VIH, la Malaria y otras enfermedades, y garantizar la sostenibilidad del medio ambiente. (ONU, 2015).

Como crítica, hay autores que manifiestan que a pesar de tantos instrumentos internacionales en la temática de los derechos humanos, todavía no se puede consolidar su cumplimiento de forma total por parte de los Estados; esto puede ser porque el principio de progresividad, indivisibilidad e interdependencia de los derechos todavía están en proceso o dependen directamente de otros derechos sociales, por lo que aún se sigue “procurando a que las personas tengan un estado integral de bienestar, reflejando al mismo tiempo un avance significativo en la voluntad y el cumplimiento de las obligaciones del Estado para la eficacia general de los derechos fundamentales” (Salas & Becerra, 2016, p.19).

Salas & Becerra (2016) manifiestan además de que a pesar de la dificultad de consolidarse como derecho humano en su totalidad, las leyes han hecho que se tenga respeto y conciencia en el ejercicio responsable de los diferentes organismos, aunque falta todavía mucho por caminar, sobre todo en la priorización de los bienes públicos, que son bienes para el bienestar de las personas más que bienes cuantificables.

2.2. Gestión del agua

Según la normativa vigente, la Autoridad Única del Agua, es la encargada de la rectoría, planificación y gestión de los recursos hídricos, que se destinarán a consumo humano, riego que garantice la soberanía alimentaria, caudal ecológico y actividades productivas, en este orden de prelación, Art. 318, 412 (Constitución de la República, 2008). Además, ejercerá sus funciones dentro de cuencas hidrográficas, arts. 411, 262 de la Constitución de la República, (2008) y Arts. 8, 32, 24 de la Ley Orgánica de Recurso Hídricos (2014); para lo cual codificó las cuencas en 734 unidades hidrográficas y 9 demarcaciones hidrográficas (Senagua, 2013):

- a) Demarcación Hidrográfica Mira.
- b) Demarcación Hidrográfica Esmeraldas.
- c) Demarcación Hidrográfica Manabí.
- d) Demarcación Hidrográfica Guayas.



- e) Demarcación Hidrográfica Jubones.
- f) Demarcación Hidrográfica Catamayo.
- g) Demarcación Hidrográfica Napo.
- h) Demarcación Hidrográfica Pastaza.
- i) Demarcación Hidrográfica Santiago.

Además del manejo por cuencas hidrográficas, la gestión del agua debe basarse en la GIRH, para lograr la integralidad con todos los actores en la realización de las actividades que lleven a una gestión integral del agua.

La Gestión Integrada de los Recursos Hídricos (GIRH)

La gestión del agua se desarrolla bajo el enfoque de la Gestión Integrada del Hídricos GIRH según el Art. 8 de la Ley de Recursos Hídricos (2014), que tiene sus raíces en la conferencia de agua, lo que llevó al Plan de Acción de Mar del Plata. En 1992 IWRM se incorporó a lo que ahora se conoce como los "Principios de Dublín" que fue un precursor para incluir la GIRH en el Programa 21 de las Naciones Unidas.

Desde su inicio en 1996, GWP ha impulsado un movimiento mundial hacia la GIRH, y ha ayudado a países de todo el mundo a lograr:

- a) Reconocer principios básicos que respaldan la gestión del agua;
- b) Desarrollar un entorno propicio más sólido de políticas y leyes;
- c) Construir marcos institucionales más apropiados; y
- d) Compartir, adoptar y aplicar instrumentos y herramientas de gestión (Ait Kadi & Arriens, 2012)

A más de los roles que Pereyra (Pereyra, 2006) toma en cuenta:

- e) Fiscalizar desviaciones en el funcionamiento del sistema y establece correcciones
- f) Protección del recurso agua; mediante el cual debemos establecer una institucionalidad que vele por la preservación del ambiente y el derecho humano al agua.

Reconociendo a la GIRH, como una instancia en la que todos los actores estén involucrados, y se comprometan en el proceso de gestión, mediante la conexión de los diferentes servicios del agua y proporcionado adecuada gobernanza, infraestructura apropiada y financiamiento sostenible (Ait Kadi, 2014).



Apoyados en estos postulados, hay estudios que tienen en común el análisis de las condiciones “mínimas” del grupo de usuarios para contribuir a un mejoramiento de la gestión del recurso.

En Pastaza, comunidades indígenas llevan el turismo comunitario bajo los principios de cooperativismo y colaboración entre las partes que interactúan como una vía para la integración del producto, permitiéndoles contribuir al desarrollo local de la región mediante el GIRH (Reyes Vargas & Ortega, 2017),

Con énfasis en la conservación y restauración de ecosistemas en el contexto político-ambiental ecuatoriano, teniendo como referencia el sistema nacional de incentivos del programa Socio Bosque del Ministerio de Ambiente del Ecuador, se elaboró una propuesta metodológica que se aplica sobre la unidad espacial de cuenca hidrográfica. El análisis de paisaje es usado como estrategia metodológica para la integración de los componentes de origen natural y antropogénico (Coral, 2015);

También en el estudio de actividades productivas que realizan 84 establecimientos que están asentados en ambas márgenes del Río Guaranda, sobre las formas de cómo se produce la contaminación del agua, estableciendo que es necesario implementar acciones de manejo del agua para reducir los niveles de contaminación en la micro cuenca bajo la gestión integrada del agua (Taco, Visin- Chacán, & Rosero, 2017).

Es importante reconocer que a lo largo del recorrido bibliográfico hay una serie de condiciones para el manejo de la GIRH, como la participación positiva para la gestión (en particular la auto-gestionada): la escasez relativa de los recursos, capacidad de liderazgo al interior, homogeneidad entre los miembros del grupo, etc., que deben ser tomados en cuenta en su aplicación (Andrieu, 2016).

2.2.1. Gestión Pública del agua

Partiendo del Art. 227 de la Carta Magna Ecuatoriana actual, que manifiesta que la administración pública a más de ser un servicio colectivo se rige en los principios de eficacia, eficiencia, calidad, descentralización, desconcentración, etc., la Autoridad Única del Agua, deberá establecer mecanismos de coordinación y complementariedad con los Gobiernos Autónomos Descentralizados para la prestación de servicios públicos de riego y drenaje, agua potable, alcantarillado, saneamiento, depuración de aguas residuales y otros que establezca la ley (Art. 18 de la Ley de Recursos Hídricos).



Entre las competencias exclusivas de los gobiernos municipales que lo establece la Constitución de la República 2008 y Código Orgánico de Organización territorial, COOTAD, presta sus servicios públicos de agua. Al respecto Martínez Moscoso (2017) en su libro “El derecho al agua en el Ecuador”, analiza cómo se da la prestación servicio de agua en 3 municipalidades: Empresa Pública Municipal de Telecomunicaciones, Agua Potable, Alcantarillado y Saneamiento de Cuenca, ETAPA EP, Empresa Metropolitana de Agua Potable y Saneamiento, EPMAPS EP y la Empresa Pública, EMAPAG-EP”, empresas que prestan los servicios de agua, alcantarillado, saneamiento, además de telecomunicaciones y servicios complementarios en el caso de ETAPA EP.

2.2.2. Gestión Comunitaria del Agua.

Como ya se ha mencionado anteriormente, la gestión del agua a más de ser pública, puede ser comunitaria (Art. 318 Constitución de la República 2008). En este sentido los prestadores del servicio público de saneamiento, el abastecimiento de agua potable y el riego pueden ser personas jurídicas comunitarias, que bajo un conjunto de procesos, entidades e instrumentos permiten la interacción de los diferentes actores sociales e institucionales para organizar y coordinar la gestión integral e integrada de los recursos hídricos, a través del denominado Sistema Nacional Estratégico del Agua, para garantizar el Buen Vivir, mediante la conservación del agua con sus propiedades como soporte esencial para todas las formas de vida.

Para obtener los resultados deseados en la gestión, prestación del agua, etc., es importante apoyar la gestión administrativa tradicional organizativa y comunitaria en “comunidades, pueblos, nacionalidades y juntas de organizaciones de usuarios del servicio, Juntas de Agua potable y juntas de riego”, Art. 32 de la Ley Orgánica de Recursos Hídricos, Usos y Aprovechamiento del Agua (2014), de tal manera que mediante la participación en la protección del agua, en la administración, operación y mantenimiento, se vean beneficiadas las propias organizaciones sociales.

Para Martines, (2015) la gestión comunitaria es una alternativa social, técnica, administrativa y financiera para el acceso de consumo humano en las zonas rurales, que se viene desarrollando desde los años 60. Las organizaciones comunitarias han sido por muchos años, la respuesta a la gestión del agua ante las necesidades de los pobladores de sus localidades y ante el descuido de las autoridades.



Es así, que las organizaciones comunitarias anteriormente ejercían sus funciones solo como un acto de solidaridad, para cubrir gastos administrativos, al igual que el cuidado de las fuentes de agua, pero a partir de la promulgación de la Ley de Aguas antigua y ley de Recursos Hídricos, lo viene desarrollando como un cumplimiento de las obligaciones que adquieren legalmente. Estudios en nuestro país han demostrado que la gestión comunitaria se viene desarrollando constantemente en las comunidades, y que además han tenido muchos aciertos en el desarrollo de sus localidades, por ejemplo, estudios de Basini, Solis, & Acosta (2018), sobre proyectos de agua y saneamiento en zonas rurales, que con alianzas comunitarias y la SENAGUA, se apunta a un desarrollo sostenible. Corral, Dámasco, & Romano (2017), presentan el manejo del sistema de riego Poza Honda a una comunidad de regantes organizados en la Junta General de Usuarios del Sistema de Riego Rocafuerte, por parte de productores familiares comunitarios, y comparan con los efectos que han producido las reformas legales en la gestión del agua; y los estudios de Herrán, Sastre, & Torres (2015), en la que indican que en las comunidades quechuas andinas de Olmedo y Ayora cantón Cayambe, mediante su gestión radial comunitaria han logrado optimizar los caudales de agua existente e incrementar la valorización de la producción agropecuaria.

2.3. Conceptualización de Conflictos

Considerando que el conflicto es un hecho natural, inherente al ser humano, un rasgo inevitable de las relaciones entre los individuos, históricamente el conflicto ha sido visto como algo negativo o destructivo que debía ser desterrado, eliminado o evitado. Varios autores indican que: Deustch (1973) “Un conflicto existe cuando ocurren actividades incompatibles. Una actividad interfiere o impide la ocurrencia o efectividad de otra, y pueden ser constructivo y destructivo”; Coser (1972), lo percibía como “una lucha sobre valores estatus, poder y recurso “en la cual la intención de los oponentes es neutralizar, herir o eliminar a los rivales”; Galtun (1998)” consideraba al conflicto como “una incompatibilidad que ocurre dentro de un sistema basado en las persecuciones de objetivos, estos objetivos incluyen necesidades, valores, intereses, aunque los conflictos básicos implican necesidades humanas básicas”.

Actualmente, se concibe al conflicto no como algo negativo, sino más bien como señala Rahim (1990) “un estado interactivo manifestado mediante la incompatibilidad, el desacuerdo, divergencia o la diferencia dentro o entre unidades sociales”, que debe ser abordado, tratado y gestionado. Este enfoque coincide con otros estudios como de (Lederach, 1986, Fisher & Kupler, 1996, Alzate, 1998,) que indica que el conflicto no debe manejarse de manera rígida,



por el contrario, debe ser un proceso flexible y de evaluación constante si lo que se pretende es que sea productivo y eficaz, de tal manera que se pueda crear ambientes de convivencia pacífica justa y equitativa; esto se puede obtener mediante el uso de estrategias y actividades que tome para prevenir las tensiones que se creen debido a las diferentes confrontaciones (Prado, 2014).

Una de las concepciones más significativas en la actualidad, y es la que marcará nuestras bases, es la realizada por Thomas (1992), que toma al conflicto “como el proceso que comienza cuando una parte percibe que la otra afecta negativamente o está próxima a afectar negativamente a algo que le concierne”.

Thomas (1992), identifica al conflicto como la secuencia de eventos que ocurren durante un conflicto y la forma en la cual los primeros eventos (estructurales) determinan el transcurso de posteriores eventos, episodios que luego darán lugar a los resultados que incluyen consecuencias para el logro de tareas y para el mantenimiento del sistema social.

En este sentido se ha visto que en el conflicto se dan varios elementos importantes:

a) *Conciencia*, que comienza cuando una de las partes es consciente de que la otra parte le afecta o puede afectar negativamente b) *Pensamientos y emociones*, que definen la interpretación de la realidad de cada parte, que ayuda a anticipar las posibles vías de acuerdo y los límites del desacuerdo. c) *Intenciones*, que son las que están entre las cogniciones y las emociones, por un lado, y por la otra parte la conducta, siendo en parte descrita por las intenciones, que pueden ser estratégicas, describiendo intenciones generales en una parte del proceso, o bien tácticas, representando las intenciones de las partes de un modo distributivo o integrador, buscando la satisfacción de ambas partes; d) *Conductas*, que hacen referencia a afirmaciones u otras acciones observables realizadas por ambas partes. Conductas que pueden ser Competitivas, Colaborativas, Evitadora, Servilismo, y la Colaborativa. Y finalmente la e) *Interacción*, que es la reacción de la otra parte convirtiéndose en un proceso dinámico de conflicto.

Cabe indicar que la estructuración de éstos eventos dentro del proceso, no necesariamente se integran en el orden propuesto, ya que podría venir marcado desde el inicio por las intenciones, aspecto que ha sido muy cuestionado por otros actores; de hecho, estos episodios pueden interactuar entre sí a lo largo del proceso, modificando la secuencia establecida.



Otro modelo a considerar es el de Evert Van de Vliert (1997), que enfoca el conflicto desde una perspectiva claramente dinámica. Este autor, critica a los modelos de procesuales y a los estructurales El núcleo del modelo es la distinción entre conductas, que pueden ser espontáneas o estratégicas, y pueden ser consideradas escalativas o de-escalativas.

Clasificación de los conflictos

Existe una variedad de conflictos, dependiendo del ámbito de estudios. En la tabla 8 se presenta la clasificación propuesta por autores clásicos de la teoría de conflicto, realizada desde su contenido, naturaleza y nivel en el que se producen.

Tabla 8

Clasificación de los conflictos desde los autores clásicos.

Autor	Pondy (1967)	Deutsch (1994)	Moore (1994)	Thomas (1992)	Evert Van de Vliert (1997)	Rahim (2002)
Tipo de conflicto	De relación	Constructivos	De relación	Objetivos o intereses	Espontáneos o estratégicos	Intra grupales
	Estratégico	Destructivos	De información	Juicio u opinión-cognitivos	Escalativos o De-scalativos.	Intergrupales
		Control de recursos	De intereses	Normativos-de valores		Intra organizacionales
		Preferencias personales	Estructurales			
		Verídico	De Valores			
		Desplazado	Intrapersonal			
		Mal atribuido	Interpersonal			
		Latente	Intragrupal			
Falso	Intergrupal					

Fuente: Autores

Elaborado por: propia

El conflicto en las organizaciones

En el ámbito de las organizaciones, se ve una creciente tendencia hacia la desconcentración y el trabajo en grupo, que supone cambios relevantes, con una mayor coordinación, mayor interdependencia entre individuos, mayor influencia de unos miembros sobre otros, en definitiva, se incrementa la probabilidad de los conflictos del grupo (De Dreu & Ven de Vlier, 1997), por lo que el conflicto es inherente a los grupos, y surge cuando se deben tomar decisiones, resolver problemas y desarrollar otras actividades.

Estos conflictos pueden provocar tensión y estrés en los miembros implicados, así como frustración y hostilidad por el bloqueo de las aspiraciones, redistribuciones inadecuadas de los



recursos, además del débil funcionamiento organizacional, distorsionamiento de objetivos, retrasos en la comunicación, reducción de la colaboración de sus miembros, el agotamiento de los recursos necesarios, recursos psicológicos, financieros o incluso el tiempo, sumándose la pérdida de apoyo social, y la inaceptabilidad de los costes (Gómez, Funes 2013).

Sin embargo, no siempre resulta un obstáculo, al respecto Coser (1956) indica que, desde el punto positivo, el conflicto mantiene la identidad y la relación de la organización, favorece la integración de los miembros, buscando objetivos comunes, fomenta la tolerancia con otros grupos, es un elemento de equilibrio, manteniendo cohesionados los objetivos del grupo. Estos criterios coinciden con De Dreu & Van de Vlier (1997) que manifiesta: “El conflicto es un medio que posibilita el cambio organizacional, al modificar la estructura actual de poder, los patrones de interacción y las actitudes arraigadas entre sus miembros; incrementar la identificación y la solidaridad con el propio grupo, al igual que. El conflicto produce un incremento en el nivel de tensión del grupo... además de proveer las bases para un conformismo desmotivador que inhibe la autocrítica y la creatividad en las actividades a desarrollar por los miembros del grupo”.

2.4. Conflictos por el Agua

Entendemos por conflicto por el agua, a “una situación en la que dos o más personas u organizaciones compiten por el control, acceso, usufructo o posesión de alguno o algunos de los atributos o cualidades del agua”, entendiendo por atributos del agua, entre otros: su cantidad, su calidad y su oportunidad (Pereyra, 2006).

En el sistema neoliberal que demanda grandes cantidades de actividades extractivistas, que está relacionado con nuestros patrones de consumo como individuos y como sociedades, afectando a la naturaleza, e impactando en el cambio climático a través del efecto invernadero. El consumismo hace que para obtener lo que deseamos ocupemos más recursos naturales, ya sea en la producción de productos o en medios de transporte para obtenerlos.

Siendo el agua un recurso clave para la vida humana y el desarrollo de las comunidades, su escasez o exceso causa estragos en las vidas de los pobladores de las diversas regiones del mundo. Además de otros elementos estructurales que ponen en riesgo el acceso del agua en cantidad y calidad, entre los que se encuentran:



- *El crecimiento poblacional*, es un limitante en la capacidad de un sistema o de un ciclo debido a que la alta presión sobre el agua es directamente proporcional a la cantidad de personas que habitan en una región. Se ha establecido que Brasil, Ecuador, Colombia o América en general, tienen una mayor disponibilidad de agua por habitante.
- *La contaminación del agua*, a nivel mundial tanto de origen orgánico o inorgánico es otro limitante para la renovación y acceso del agua.
- *El deterioro de los ecosistemas*, como consecuencia de la deforestación y degradación de los bosques, se reflejan en cambios en los patrones locales de precipitación, reducción en la capacidad de regulación del ciclo del agua, incrementan los deslizamientos, inundaciones más frecuentes y pérdida de biodiversidad asociada a estos ecosistemas, limitando el funcionamiento del ciclo del agua y afectando su disponibilidad de agua en cantidad y calidad suficientes para el uso y consumo.
- *El cambio climático como un fenómeno global*, que afecta la cantidad de agua disponible presente a nivel local, que puede alterarse por este fenómeno climático. Es reto de cada localidad el mantenimiento de la calidad y cantidad de agua a nivel local que se debe enfrentar en los próximos años (Calle, 2017).

Ecuador es un país privilegiado en cuanto a la cantidad de agua disponible en su territorio. Un informe realizado por Campos et. al. (2014) indica que cada habitante de la vertiente pacífica del Ecuador tendría una disponibilidad de 4.863,41 m³/habitante/año, y cada habitante de la vertiente amazónica una disponibilidad de 172.786,36 m³/habitante/año, que es mayor a los 1.700 m³/habitante/año que se considera el umbral de estrés hídrico a nivel mundial. Sin embargo, la cantidad de agua no siempre es suficiente sobre todo en algunas zonas en las cuales existe una marcada diferencia entre la época lluviosa y la época seca, como es el caso de Manabí, Santa Elena, el sur de Esmeraldas y los valles interandinos.

Sin duda, conocer la disponibilidad de agua en las diversas regiones del país es uno de los mayores retos para el manejo del agua y de los ecosistemas que regulan su ciclo. La generación de información sobre cantidad y calidad de agua es responsabilidad del Instituto Nacional de Meteorología e Hidrología (INAMHI), que por sus limitaciones presupuestarias y de personal no logra cubrir todo el territorio nacional y aún menos procesar la información en los tiempos requeridos.



El limitante de información en cuanto a la cantidad y calidad de agua disponible, es uno de los desafíos para otorgar nuevas autorizaciones de uso, o para la redistribución de las autorizaciones en lugares donde hay acumulación de caudal en pocas personas. Sin datos reales, cualquier intención de manejar adecuadamente el agua quedará en meras declaraciones, leyes o reglamentos que no se pueden ejecutar en el campo.

Si la información relacionada a la cantidad de agua es limitada, al referirnos al monitoreo de la calidad del agua, los esfuerzos son aún más escasos, y se han concentrado en estudios específicos de interés de las empresas de agua o para el cumplimiento de las licencias ambientales para el desarrollo de algún proyecto de infraestructura. Muy pocos registros sobre calidad de agua se mantienen en periodos largos de tiempo, lo cual ha dificultado, contar con información para temas claves como la definición del caudal ecológico.

Bajo estas condiciones, un clima cambiante, y un bajo conocimiento sobre la calidad y cantidad de agua disponible, es de esperarse que los conflictos por acceso al agua se acentúen en el Ecuador, si no se toman medidas para monitorear a largo plazo los sistemas de agua de riego y consumo de agua en las ciudades. En escenarios de cambio climático, el consumo de agua por parte de los ecosistemas y de los cultivos será diferente, por tanto, incluir estos escenarios en la gestión de cuencas hidrográficas es fundamental para garantizar el suministro de agua en el futuro cercano. Además, el monitoreo continuo permitirá contar con información para la toma de decisiones y una mejor adjudicación de turnos y volúmenes de agua para los sistemas productivos.

Según del Programa Conjunto de Monitoreo (JMP), progresos en materia de agua potable, saneamiento e higiene: informe de actualización de 2017 y evaluación de los ODS, 2.400 millones de personas aún no tienen acceso a servicios de saneamiento mejorados, y 1.000 millones practican la defecación al aire libre. Al menos 663 millones de personas no tienen acceso a agua potable; los servicios de saneamiento y agua son deficientes, y la falta de higiene causa alrededor de 675.000 muertes prematuras al año. y pérdidas económicas aproximadas al 7 % del PIB en algunos países. En todo el mundo, alrededor de 3 de cada 10 personas, carecen de acceso a agua potable y disponible en el hogar, y 6 de cada 10, o 4.500 millones, carecen de un saneamiento seguro.



En 90 países, el progreso hacia el saneamiento básico es demasiado lento, lo que significa que sus habitantes no alcanzarán la cobertura universal para 2030 (OMS, UNICEF, 2017).

De igual forma el informe de OMS, UNICEF (2017) presenta la primera evaluación mundial de los servicios de agua potable y saneamiento «gestionados de forma segura». La conclusión fundamental es que todavía hay demasiadas personas que no tienen acceso, sobre todo en las zonas rurales. Si bien miles de millones de personas han obtenido acceso a servicios básicos de agua potable y saneamiento desde el año 2000, estos servicios no proporcionan necesariamente agua potable ni saneamiento seguro. Como resultado, 361.000 niños menores de 5 años mueren cada año a causa de la diarrea. El saneamiento deficiente y el agua contaminada también están relacionados con la transmisión de enfermedades como el cólera, la disentería, la hepatitis A y la fiebre tifoidea.

Es importante considerar el Estrés Hídrico, indicador de la demanda relativa del agua, y que mide la relación entre la extracción total anual de agua y la disponibilidad anual promedio de agua (World Resources Institute, 2018), ya que brinda información histórica sobre la calidad y disponibilidad del agua, y a través del análisis de tendencias, proporciona insumos para la planificación de la gestión de las fuentes de agua, y para disminuir el impacto negativo en el ambiente y desarrollo local sustentable.

En la figura 5, se presenta el estrés hídrico por país al año 2013, según el World Resource Institute.

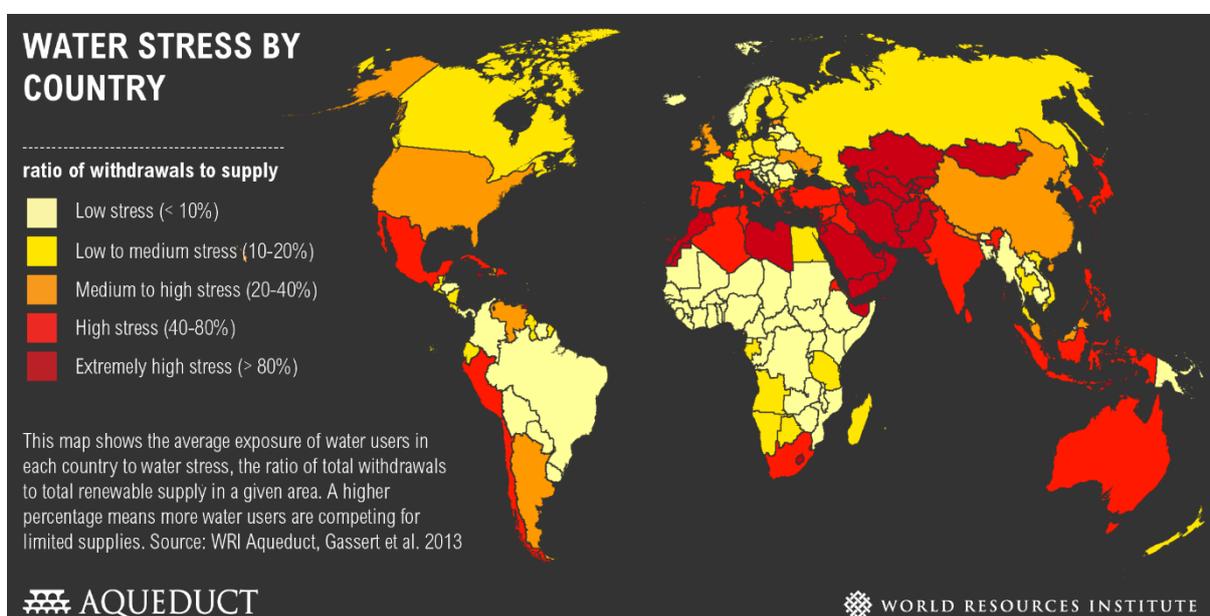


Figura 5. Estrés hídrico a nivel Mundial



Fuente (World Resources Institute, 2018)

En lo que respecta a nuestro país, en promedio el estrés hídrico es bajo (10% al 20 %), aunque hay zonas de la costa y sierra que es medianamente alto o alto (fig. 6).

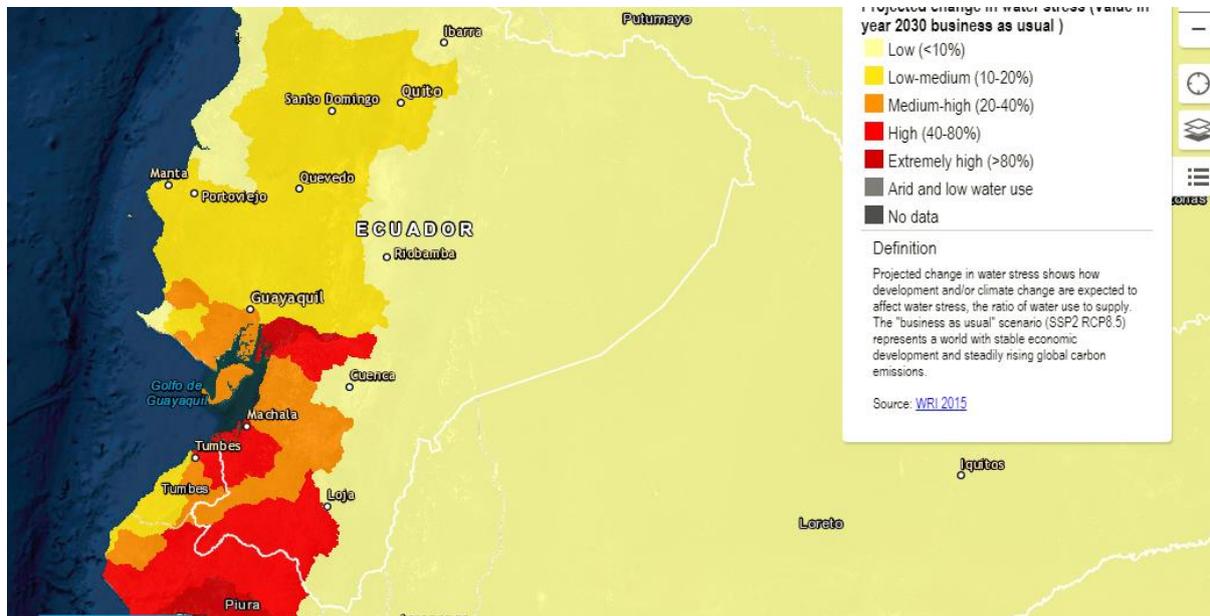


Figura 6. Estrés hídrico del Ecuador

Fuente (World Resources Institute, 2018)

Las parroquias El Cabo y San Cristóbal tienen un estrés hídrico bajo (menor al 10%), lo que indica que la demanda de agua de consumo, es cubierta con las fuentes de agua disponibles en este sector (fig. 7).

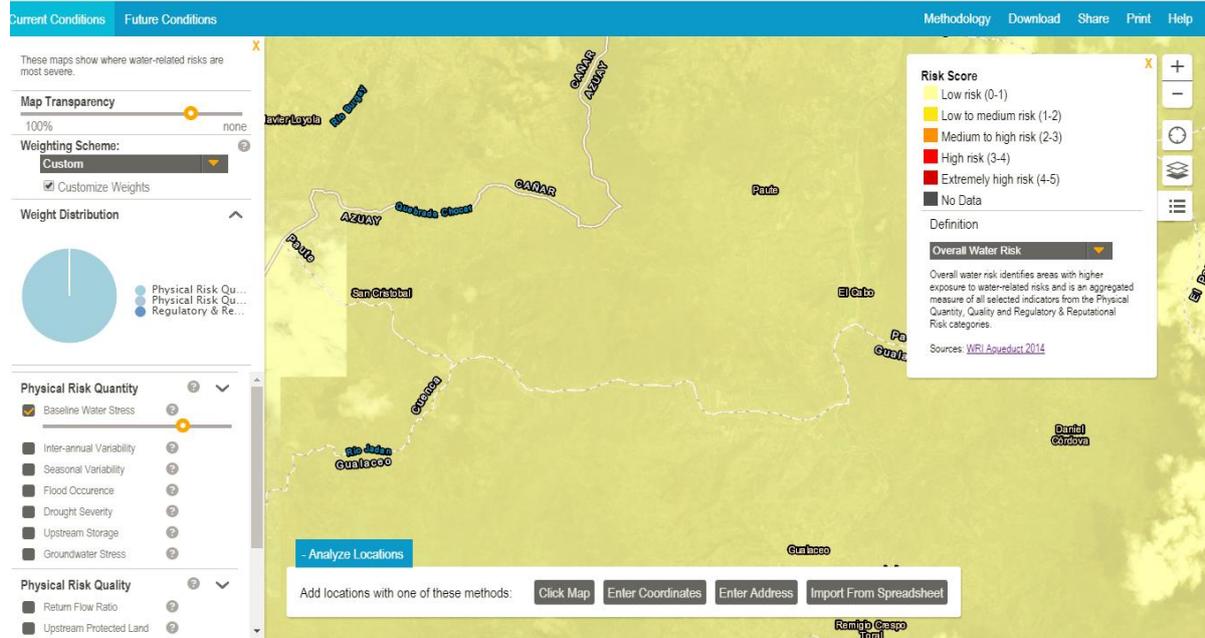


Figura 7. Estrés hídrico del Ecuador
Fuente (World Resources Institute, 2018)

2.4.1. Tipología de los conflictos por el agua

Los conflictos por el agua se clasifican por varios aspectos. IPROGA (2017) los clasifica por el control del agua, Cairé Martínez (2015) y Martín L. Bautista (2015) se enfocan en los involucrados, y (Grigg, 2016) por la división hidrográfica (fig. 8).

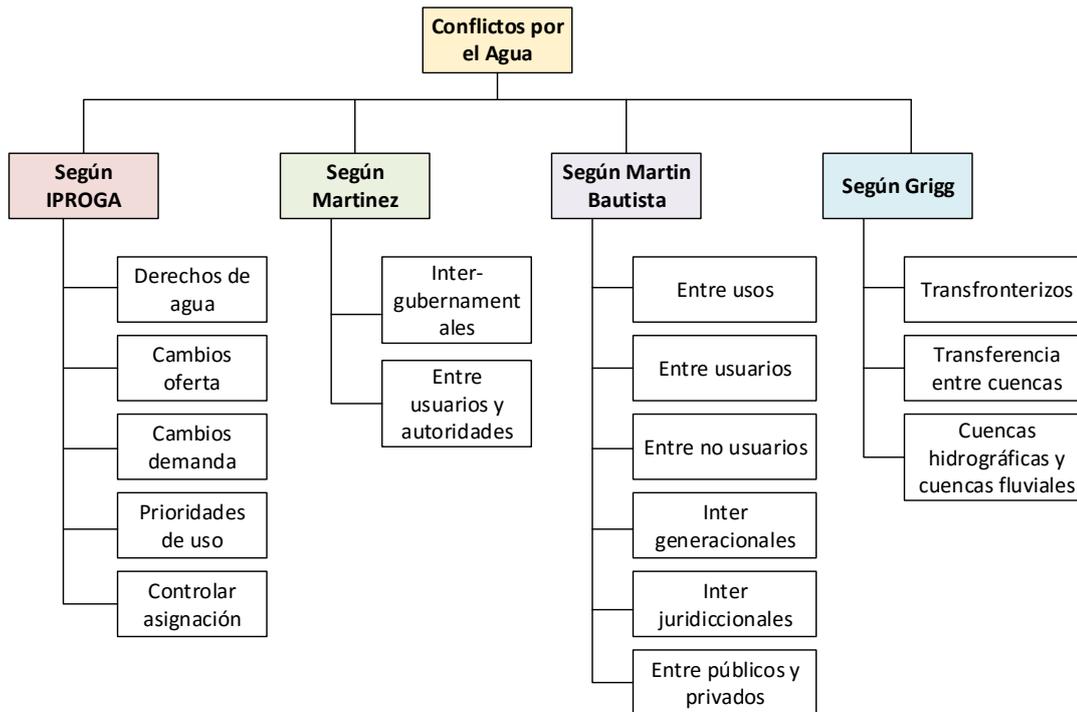


Figura 8. Clasificación de los conflictos según Inproga, Martínez, Grigg y Marín & Bautista.

Nota: Elaboración: propia. *Conflictos transfronterizos*. Ocurren cuando el agua fluye de una jurisdicción política a otra, y se generan por variaciones en la distribución o calidad del agua a través de las fronteras. La firma de tratados, o la conformación de organizaciones de gestión del agua, evitan el conflicto hídrico y mejora la cooperación (Petersen - Perlman & Wolf, 2017). *Conflictos de transferencia entre cuencas*. Ocurren cuando el agua de una cuenca se transfiere a otra ciudad. *Conflictos de Cuencas Hidrográficas y Cuencas Fluviales*. Este tipo de conflictos pueden aprovecharse para el desarrollo a través de la integración.

En esta investigación se adopta la clasificación a nivel de relación de los conflictos Intra e inter organizacionales, porque nuestros casos de estudios son a nivel de organizaciones (Juntas de Agua) que se encargan de administrar, operar y mantener el servicio del agua, y el análisis a ese nivel de profundidad permite mayor eficiencia tanto en el diagnóstico del conflicto como en su gestión. También se adopta la clasificación de Santandeu & Gudynas (1998), que indica que los conflictos ambientales son un tipo particular de conflicto social, donde la temática de disputa se refiere a aspectos ambientales y que incluyen diferentes tipos de interacción social con disputas que identifica los conflictos por el agua.



2.5. Gestión de Conflictos (Conflict management)¹

En los apartados anteriores se realizó una revisión de la gestión del agua sobre la prestación del servicio en el abastecimiento, con el objetivo de conocer la razón de ser de las organizaciones del agua, y el marco legal que ampara el cumplimiento de sus derechos y obligaciones. Es importante conocer el accionar de estas organizaciones dentro de la Gestión de Conflictos, ya que ante las diferentes actividades que ejecutan para la prestación del servicio, enfrentan una serie de contratiempos, desacuerdos y conflictos, los cuales deben ser abordados o gestionados para no causar molestias entre los usuarios, y conseguir sus objetivos organizacionales.

Para ello partimos de que la gestión de conflictos históricamente trataba de dar una respuesta al conflicto, desde la terminología de “resolución” que hacía pensar y ver al conflicto como “algo negativo, destructivo” (Deustch, 1973), o desde una mirada que implica reducirlos, eliminarlos o finalizarlos para evitar mayores repercusiones negativas, o al menos disminuir sus efectos (Paris & Sonia, 2005).

Actualmente, la Teoría de Conflicto ha evolucionado desde el concepto “gana-gana”, que propone una metodología para generar las condiciones necesarias para que ambas partes ganen, liderada por Fisher desde 1981; pasando por el enfoque de resolución de conflictos a través del concepto de prevención de Burton en 1990, que promueve espacios de concertación, indagación de las causas estructurales del conflicto; hasta la propuesta teórica de transformación del conflicto de Lederach (1986) que involucra la concepción del balance de poder y los cambios sociales sustanciales hacia una cultura de paz.

Rahim (2002) también propone diseñar estrategias para minimizar las disfunciones del conflicto y maximizar sus aspectos positivos, con el fin de incrementar la efectividad organizacional mediante “la gestión de conflictos”, pretendiendo la interacción entre las partes en conflictos, cambio en las actitudes y percepciones o cambios a otros niveles. Thomas y Kilmann (1974), Fisher & Kupler (1996), también apostaron por una visión positiva del conflicto para fomentar la cooperación entre las diversas partes, o como lo expresa (Ferrán,

¹ Utilizamos el término «gestión» en vez de «resolución» por adecuarse más a una concepción del conflicto de forma positiva, “que va hacia un conjunto de acciones orientadas a producir cambios en las relaciones de las personas afectadas de modo que la situación tiende a pacificarse lo más rápidamente posible y de la mejor manera. O también, a conducir este conflicto en función de objetivos preestablecidos por aquellos que tiene interés en el mismo” (Rodorta, 2011)



2000), evitar los estancamientos, estimular el interés y la curiosidad, es la raíz del cambio personal y social que ayuda a establecer la identidad tanto personal como grupal, y a comprender nuevos y mejores modos de responder a los problemas, construir mejores relaciones más duraderas, y a conocernos a nosotros mismos y a los demás.

Lo que se pretende es una gestión transformadora de la situación conflictiva, que abre el conocimiento y las expectativas de las partes a la reformulación del campo de interacción, donde se fomente la cooperación entre las diversas partes involucradas (Fisher & Kupler, 1996).

La literatura reconoce que el líder juega un papel importante en la gestión del conflicto, López, (2013), indica el líder tiene gran valor, puesto que representa una persona que nos facilitará el trabajo en equipo, ayudando a conseguir con menor dificultad los objetivos trazados, y a divisar nuevos retos para que el grupo funcione eficientemente. “Los líderes construyen la naturaleza de los problemas de la organización, desarrollan y evalúan las soluciones potenciales, y planean e implementan las decisiones tendientes a resolver dichas problemáticas”. (Liliana Pedraja-Rejas, 2015).

Hoffmann (2009) argumentó en su investigación sobre el manejo de conflictos que las organizaciones deben mirar más allá de las resoluciones formales, tomar estrategias de resolución informal, como puede ser ignorar el conflicto, esperando que desaparezca u opciones de resolución, como hablar a los empleados en un ambiente informal y amigable, así, los líderes de la organización pueden determinar la mejor respuesta al conflicto, particularmente si ese conflicto no es necesariamente con la organización, sino más bien un conflicto interpersonal entre empleados.

Se ha visto a nivel organizacional que se ha utilizado varios estilos gestión de conflictos, de acuerdo a la conducta que tiene cada persona, es decir, de forma conductual; estas son estrategias no formales definidas a través de 5 estilos: Competitivo, Conciliador, Evitador, Colaborador y Negociador, diseñados por Blake and Mouton's (1970), y modificado por Thomas y Kilmann (1974), a Además de otros Métodos Alternativos de Resolución de conflictos MASC, como ha sido la Mediación, que más adelante detallaremos.



2.5.1. Gestión de Conflictos por el Agua

La Gestión del Agua al estar inmerso en el ciclo hidrológico y su balance entre oferta y demanda, trae permanentes tensiones al sistema y la organización, por lo que debe implicar el manejo de conflictos, a través de instrumentos, capacidades y estrategias para su transformación (Pereyra, 2006, p. 228), es decir, proceso que articula los componentes físicos, sociales, económicos, ambientales e institucionales de la gestión del agua.

Como ya lo indicamos en el apartado 2.2, la gestión el agua debe hacerse desde la administración pública y comunitaria, y bajo el enfoque de la GIRH, que proporciona un marco para resolver los conflictos de agua, donde se ataque la raíz del problema desde las acciones colectivas.

2.6. Estrategias de Gestión de Conflictos. Clasificación

Como hemos podido ver a lo largo de este documento, la gestión o resolución de los conflictos en torno a la gestión de los CpA, ha sido a través del uso de Métodos Alternos de Solución de Conflictos MASC de Dupuit, como es la Mediación, pero no se ha encontrado en la literatura revisada, la presencia de métodos conductuales, donde los estilos de cada persona ayudan a gestionar los conflictos específicos en torno al agua, aunque si se ha encontrado la aplicación de este método en organizaciones de otra índole, especialmente empresariales o laborales. En la figura 9, se presenta la clasificación de las estrategias de gestión de conflictos según Dupuits y Thomas y Kilmann.

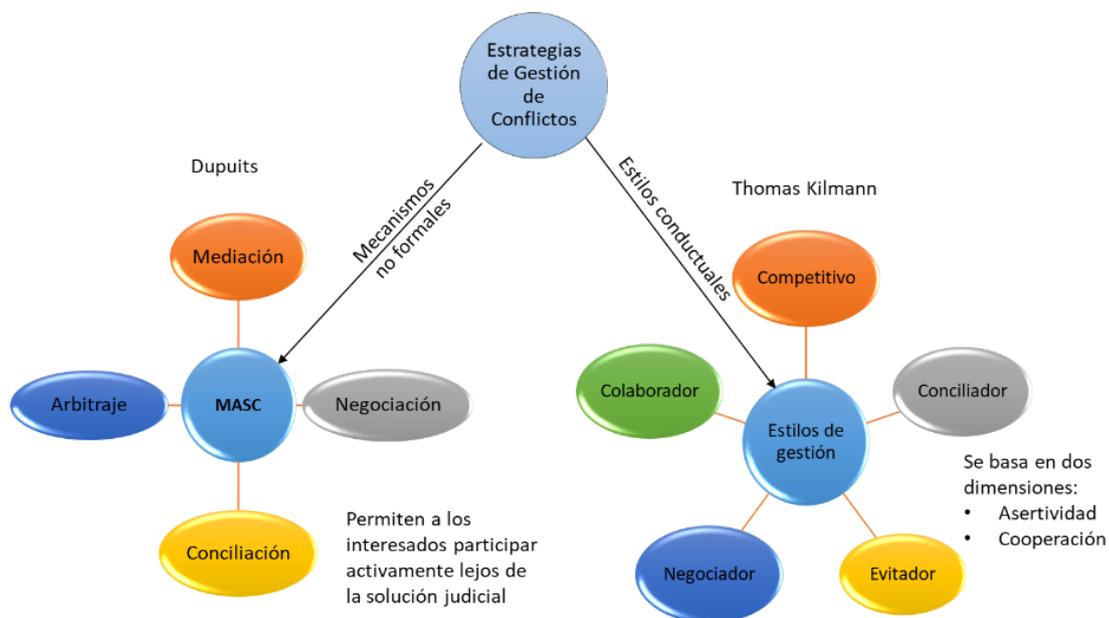




Figura 9. Estrategias de gestión de conflictos según Dupuits y Thomas y Kilman

2.6.1. Los Métodos Alternos de Solución de Conflictos (MASC)

Según Dupuits (2011) los Métodos Alternos de Solución de Conflictos MASC, como la Mediación, Negociación, Conciliación, Arbitraje, son mecanismos no formales y permiten a los individuos ser gestores de cambio pro-activo que facilitan el bienestar mutuo (p. 104) (fig. 9).

Entre las estrategias más usadas está la *Mediación*, que es un procedimiento no adversarial en el que un tercero neutral (mediador), que no tiene poder sobre las partes, ayuda a que en forma cooperativa encuentren el punto de armonía en el conflicto. El mediador induce a las partes a identificar los puntos de la controversia, explora fórmulas de arreglo que trasciendan el nivel de la disputa y trata de obtener del conflicto una visión productiva para ambas partes (Lunelli & Menaz, 2014, pag. 17)

El *Arbitraje*, es un proceso que se da mediante la legitimación del árbitro, que proviene de un contrato celebrado entre las partes y el tercero, cuyo objeto es la resolución de determinado conflicto, siempre en el ámbito de los derechos dispositivos.

La Conciliación (intervención espontánea del tercero), hace propuestas de acuerdo a lo que las partes pueden o no aceptar, es un proceso voluntario.

En lo referente a estas estrategias se revisó investigaciones realizadas como la que realizaron Hidalgo & Ortiz (2016), que establece que la población tiene derecho al acceso a servicios de salud, a la información, a la atención y recuperación de su salud, al consentimiento informado y a la protección de sus derechos en salud, pero que presentaron inconformidades que requieren ser solucionadas. En ese marco, los mecanismos alternativos de solución de controversias (MASC) como la mediación, la conciliación y el arbitraje son vías válidas y accesibles en el Sistema de Salud Peruano.

El estudio realizado por (Yu Chu, Liping Fang, & Huimin Wang, 2015) revela que una resolución ganar / ganar ocurre cuando las provincias agua debajo de Henan y Hebei acuerdan cooperar para comprar agua a un precio adecuado de la provincia río arriba de Shanxi. A más de que se recomienda un sistema integrado de gestión del agua para toda la cuenca. El estudio de Xiaojun Wang, & Zhuoying Zhang (2014), quienes diseñan un modelo alternativo de distribución de agua aceptado para la cuenca del río Heihe, una región árida en el noroeste de



China, mediante técnicas de aceptación de las partes interesadas logran una designación del agua.

Los procesos de negociación, mediación y conciliación no son únicamente un medio para solucionar problemas ambientales, sino también para empoderar a los individuos y grupos sociales, a identificar sus necesidades, escuchar y dialogar con respeto, y lo más importante, a sugerir soluciones, quitando la mentalidad de que un tercero (juez) decida qué es lo más conveniente para solucionar el conflicto.

2.6.2. Modelo de Entrenamiento / Asesoramiento en afrontamiento del conflicto por Estilo

Thomas y Kilmann (1974) basado en los estilos creados por Blake y Mouton's (1970), identifica 5 estilos para gestionar los conflictos que se basan en dos dimensiones: Asertividad que se refiere a la medida en que el individuo intenta satisfacer sus propios intereses; y Cooperación que describe la medida en que el individuo intenta satisfacer los intereses de la otra persona (fig. 10).

El primer estilo, es el “estilo competitivo/confrontador/enfrentarse/forzar”, el cual señala que las personas competitivas son asertivas y no colaboradoras, son individuos que persiguen conseguir sus propios objetivos a costa de los otros. Este modo de afrontamiento de conflictos está orientado hacia el poder, y en el que una persona utiliza cualquier medio o autoridad que se tenga al alcance para imponer el propio punto de vista.

El segundo estilo, se denomina “conciliador/acomodar/ceder/servilismo/rendirse/complacer”, en el que se establece que el conciliador es colaborador y no asertivo, y representa el opuesto al competitivo; estas personas dejan de lado sus propios intereses para satisfacer las del otro.

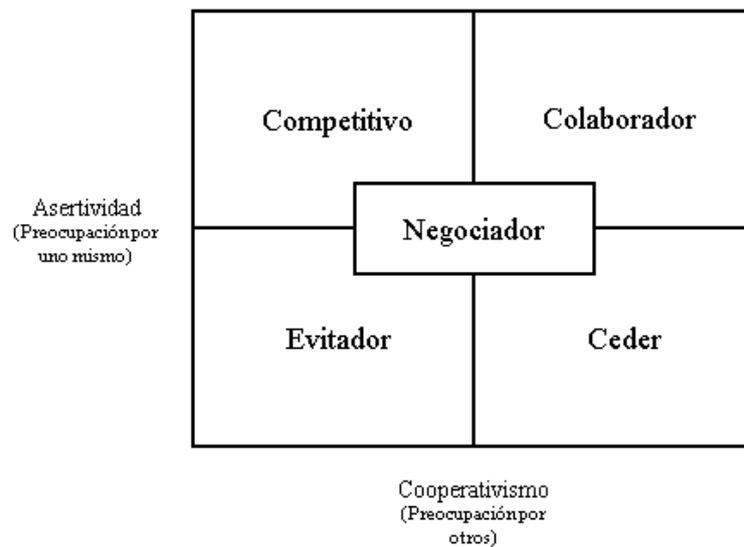


Figura 10. Estilos de gestión de conflictos de Thomas y Kilmann

El tercer estilo, es el “Evitador/suavizar/inacción/escape”, que se presenta como no asertivo ni colaborador. El Evitador no busca en forma activa sus propios intereses ni los del otro, y tampoco enfrenta el conflicto.

El cuarto estilo, se denomina “negociador/convenir/comprometerse”, cuyo objetivo radica en encontrar una solución que satisfaga parcialmente a ambas partes del conflicto y también tenga aceptación de ellas.

El quinto estilo propuesto es denominado “colaborador/integración/resolución de conflictos”, que es al mismo tiempo asertivo y cooperador, y se menciona como el opuesto al Evitador. La colaboración implica un esfuerzo para trabajar con la otra persona para encontrar alguna solución que complazca a ambas partes.

Dentro del método de Entrenamiento/Asesoramiento en afrontamiento del conflicto por Estilo, varios estudios como los que detallaremos más adelante, nos indican que se han dado dos tendencias para resolver los conflictos: la tradicional y la reciente.

La **tendencia tradicional** parte de la base de que el sujeto tiene una predisposición determinada en el uso de un determinado estilo de gestión del conflicto.

Benítez & Medina (2012), en una investigación realizada a 397 empleados de 91 unidades de hoteles y restaurantes de la Comunidad Autónoma Andaluza, identificaron que para gestionar un conflicto relacional y disminuir su incidencia negativa...es conveniente que se utilicen



varias estrategias como: ²Integración o la Dominación y que la Evitación es perjudicial en este tipo de e conflictos” (p. 7).

Los estudios de los de Shruti & Shikha (2014), sobre la relación que se da entre los tipos psicológicos, medidos por el Indicador de Tipo Myers-Briggs MBTI (introversión / extroversión; detección / intuición; y pensar / sentir) y el estilo de conflicto preferido a través del instrumento MODE de Thomas y Kilmann, a estudiantes de posgrado de la región de Greater Noida, demuestra que las dimensiones MBTI de pensamiento y sentimiento tienen la parte más significativa en esta relación. Obteniendo como resultado que aquellos que prefieren pensar han demostrado tener preferencia por evitar, los que prefieren ir por lo que sienten demostraron tener bajas preferencias para evitar, y hay una tendencia al compromiso por aquellos que prefieren introversión, y de aquellos que prefieren la extroversión para favorecer compromiso, además de que en cuestiones del uso por género que no tiene relación con el tipo psicológico y el estilo de manejo del conflicto.

Uhing (2016) en su estudio trató de determinar las relaciones entre los tipos de personalidad y los estilos de manejo de conflictos en estudiantes de paracaidismo de Operaciones Especiales de la Fuerza Aérea de los Estados Unidos (USAF) Población SOPJS. Los resultados de la aplicación del formulario M de Myers-Briggs Type Indicator (MBTI) y el instrumento Thomas-Kilmann Conflict MODE (TKI) indica que la mayoría de la población de estudio prefería extroversión, intuición, pensamiento y percepción del tipo de personalidad según lo determinado por el respuestas al indicador de tipo Myers-Briggs (MBTI). Los participantes prefirieron competir en el estilo de manejo de conflictos como lo revelan las respuestas al instrumento Thomas Instrument MODE de conflicto de Kilmann (TKI). Los Resultados demuestran relaciones estadísticamente significativas entre intuir-sentir y pensar-sentir, tipos de personalidad con evitar y acomodar y estilos de manejo de conflictos respectivamente. Los hallazgos no identificaron otra relación estadísticamente significativa entre los otros tipos de personalidad y estilos de manejo de conflictos.

² Estilo de Integración se centra en resolver el problema desde una perspectiva de colaboración, enfrenta al problema directamente e intentan encontrar ideas nuevas y creativas para solucionar la discrepancia de manera que se satisfagan las necesidades de todas las partes.



Garza (2018) desarrolló un estudio buscando la existencia de una relación entre el estilo de liderazgo y el estilo de gestión de conflictos en 300 pastores cristianos. Los resultados indicaron que no hay relación entre la variable independiente del estilo de liderazgo orientado a las personas y las variables dependientes de competir, colaborar, comprometer, evitando y estilos de administración de conflictos. El estudio también mostró que no existe relación entre la variable independiente de estilo de liderazgo orientado a la producción y cualquiera de los cinco estilos de gestión de conflictos. El análisis de regresión lineal simple indicó que las variables independientes (estilo de liderazgo) no predijeron las variables dependientes (estilos de gestión de conflictos) en el estudio.

Con lo que respecta al **enfoque reciente**, en las búsquedas realizadas en base de datos bibliográficas del país e internacionales, desde el campus universitario, se determina que éstos han sido realizados con fuerza hasta el año 2011, ya que no se ha podido localizar más estudios al respecto, incluso se en el seguimiento realizado al conjunto de investigadores que han trabajado en el uso de varias estrategia como un método efectivo de gestión de conflictos, como han sido Munduate, Benitez, Cisneros, Dorado, etc., no se encontraron estudios actualizados de esta forma de gestión de conflictos, por lo que se utilizan como referencia los últimos estudios realizados al respecto.

Autores como Medina et al.(2011), Munduate y Cisneros (1999) encontraron que no es la Integración por sí misma la conducta más efectiva, sino que es la combinación de diversos estilos, lo que conlleva a la obtención de los mejores resultados. Medina, Dorado, Cisneros, & Arévalo (2003) analizaron la efectividad de la combinación de determinados estilos de gestión del conflicto, profundizando en el estudio de cómo estas combinaciones de conductas se sucedían durante el proceso de interacción; en concreto, se analizaron las conductas emitidas por las partes en conflicto en una situación de escalamiento, así como su articulación con la efectividad de los negociadores.

Cabe mencionar que una de las causas para que se den estas combinaciones, es la incidencia de los factores culturales (Ting- Toomey, 2010), siendo las dimensiones culturales las que han demostrado ejercer influencia al respecto, como el individualismo/colectivismo (Hofstede, 2011), refiriéndose al individualismo como la tendencia a estar más implicado con los propios intereses, necesidades y objetivos, mientras que el colectivismo se refiere a la tendencia a estar más implicado con los intereses, las necesidades y metas de los miembros del endogrupo. Las culturas individualistas se dan en países como Estados Unidos, y los países del centro de



Europa, mientras que las culturas colectivistas han sido halladas en países como Asia, América Latina y el sur de Europa.

En este sentido, se analiza las secuencias conductuales que ejerce el líder, en el curso de un conflicto interpersonal diádico, y el modo en que dichas secuencias inciden sobre la efectividad de la gestión del mismo.

2.6.3. Uso de estrategias por sexo (hombre y mujer)

El uso de estrategias de gestión de conflictos por sexo, considera los atributos específicos del hombre y mujer. Chávez (2004), manifiesta que los estereotipos de género son atributos que colocamos al sexo; a la mujer la relacionamos con los atributos de delicadeza, ternura, abnegación, y al hombre lo relacionamos con la valentía, fuerza, coraje, éxito, seguridad y agresividad triunfadora. Existen rasgos instrumentales y rasgos expresivos que se mantiene ampliamente alrededor del mundo, donde los primeros se les atribuyen a los hombres y los segundos rasgos expresivos a las mujeres.

Letelier (2014) en sus estudios evidencia las diferencias en los estilos de afrontamiento entre hombres y mujeres. Destaca la evidencia que los hombres presentan con mayor predominancia el estilo de afrontamiento competitivo, y las mujeres el estilo colaborador. La segunda radica en que los hombres, presentan el estilo evitador y las mujeres el conciliador.

Así, resulta importante en la gestión de conflictos observar el sexo de quienes intervienen en un conflicto, ya que mediante la consideración de estos se puede tener un referente de las estrategias que se van a usar.

2.7. Mejores estrategias de Gestión de Conflictos según la satisfacción

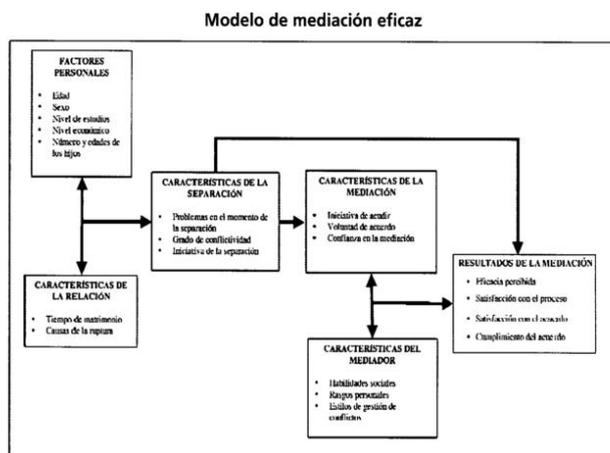
Como podemos ver en la revisión de los dos enfoques anteriormente expuestos MASC y Estilos de gestión de conflictos, que no existe un enfoque o estrategia exitosa mejor que otra. Pero si podemos decir que hay estrategias que mejor se adecuan a una situación determinada (Thomas & Kilmann, 1974). Lo que si podemos ver que hay indicadores que nos pueden dar pautas para evaluar que una estrategia es exitosa o no.

Al respecto Serrano y Rodríguez (2006), centraron sus estudios en elaborar un conjunto indicadores para medir la mediación exitosa, para ello ellos recogieron un conjunto de aportaciones de muy diversos centros de mediación familiar, dándoles como resultado 5 grandes núcleo de factores: ver gráfico



1. características personales: aspectos demográficos de los litigantes
2. características de la relación: duración y aspectos del a ruptura
3. características de la separación: grado de conflictividad
4. características de la mediación: aspecto motivacional de los litigantes
5. "características del mediador: conjunto de destrezas, habilidades, rasgos personales
6. resultados de la mediación: Éxito de la mediación

Todos estos elementos finalmente darían los resultados de la evaluación de éxito de la Mediación o Negociación³, abarca diversos aspectos, y la percepción final del resultado probablemente este conformada no solo por el grado de cumplimiento del acuerdo pactado, sino también por otros factores como la satisfacción sentida, la eficacia percibida, opinión sobre la satisfacción global, satisfacción sobre cada uno de los temas abordados y pactados, voluntad de cumplir el acuerdo, opinión sobre la voluntad de cumplir el acuerdo, recomendación del uso de la mediación a otras personas, y opinión positiva de la mediación. Todos estos elementos deberán ser ordenados y decidir la importancia de cada factor en función de su relación o "aportación" a un final positivo.



Al respecto estudios de Benítez et al. (2011), indica que las mejores estrategias son aquellas actividades que están orientadas a la consecución de objetivos definidos, basados en las relaciones personales que se establecen entre ellos y en determinadas normas y principios compartidos por todos. (p. 7).

Igualmente, estudios de Rodríguez Trueba, Rodríguez-Mateo, & Luján Henríquez (2014), en su estudio a 304 sujetos de diferentes grupos, según el grado y tipo de experiencia negociadora,

³ Entendido en este estudio como un conjunto que abarca varias como la mediación, negociación, etc.



analizaron el valor predictivo de un instrumento de medición del Pensamiento Constructivo (CTI) en relación a la Eficacia Negociadora, medido a través del CEN II, Los resultados obtenidos confirman, entre otras cosas, que las personas que obtienen mayor puntuación en Pensamiento Constructivo. Y estudio de Díaz-Negrín, Rodríguez, Rodríguez, & Luján, (2015), analizaron el valor predictivo de determinadas variables socio afectivas en las competencias de afrontamiento de los mediadores escolares mediante variables relacionadas con el pensamiento constructivo y los moldes de la mente a 44 mediadores escolares, para ello utilizaron el cuestionario de Cuestionario de Eficacia Negociadora (CEN, CEN II) de Serrano y Rodríguez, mismo que contiene indicadores para medir la eficacia del negociador y la negociación.

Siendo por lo tanto que las personas que realizan la gestión de conflictos, tomen en cuenta como referencia este conjunto de elementos para evaluar si su gestión tiene éxito o no, igualmente si apunta a una satisfacción propia y de los demás.

Desarrollo Local Sustentable y Agua

Para entender el término de Desarrollo Local Sustentable, partimos de que el desarrollo local, comienza por ser un fenómeno endógeno, local y de pequeña escala Boisier, (2005), donde se toma en cuenta elementos locales desde las perspectivas sociales, económicas y culturales a nivel micro (Arocena, 2001), es decir, constituye un espacio de vida, trabajo, socialización y convivencia del ser humano (Tomás Carpi, 2008), un proceso de constitución y reconstitución relacional de los actores como parte del desarrollo mismo (Coraggio, 1997), que necesita redefinir el papel de los actores individuales y colectivos y los rasgos de la organización social donde éstos se desenvuelven (Madoery, 2001).

Se deduce que los gobiernos locales deben tener un papel primordial en el desarrollo local de sus comunidades, tanto en los problemas ambientales, como en la resolución de conflictos, ya que no solo es un espacio de ocurrencia de los mismos, sino de toma de decisiones y concientización de los efectos de los problemas medio ambientales, llevándoles a ser agentes claves para promover el desarrollo sustentable.

El desarrollo Sustentable comprende tres dimensiones: la ecológica, la económica y la social, que debe considerarse al mismo nivel de ejecución (Argüello, 2004), buscando un desarrollo desde lo sostenible, con una visión en lo local, como un proceso histórico en el que se ha ido configurando el entorno institucional, económico y organizativo, respetando desde el punto de vista ambiental, físico y natural, así como las leyes que rigen en la naturaleza (Morales Pérez,



2006).

El agua como elemento fundamental para las dimensiones del desarrollo sustentable, es un medio que ayuda a lograr los objetivos sociales, económicos y ambientales según el Programa de ONU-Agua para la Promoción y la Comunicación en el marco del Decenio UNW-DPAC (2015), a desarrollar la industria, y una agricultura sostenible, necesarios para el futuro de la humanidad (Departamento de Asuntos Económicos y Sociales de las Naciones Unidas, 2014). Así, la preservación y desarrollo de los recursos naturales estratégicos (agua, suelo fértil, etc.) es considerada como una estrategia para la mejora del bienestar y el desarrollo de las capacidades locales en pro del desarrollo sostenible (Tomás Carpi, 2008).

La Conferencia Mundial sobre el Ambiente y Desarrollo agrega al concepto de desarrollo sustentable una perspectiva de responsabilidad generacional a largo plazo, buscando que el desarrollo sea en beneficio para las actuales y futuras generaciones (FOA, n.d.).

En el caso de Ecuador, después de la Conferencia de Río en 1992, se definen normas generales y de carácter sectorial ya sea sobre calidad ambiental, recursos naturales y biodiversidad (Narváez, 2011) sobre el desarrollo sustentable, con la finalidad de mantener los recursos para futuras generaciones (Asamblea Nacional de la República del Ecuador, 2008). En el marco de la Constitución de la República del Ecuador, el Plan Nacional de Desarrollo establece políticas, objetivos y metas orientadas a la recuperación y conservación de la naturaleza y sus recursos (agua, suelo, etc.), y el acceso equitativo para las actuales y futuras generaciones (SENPLADES, 2017 p.134).

Los problemas relacionados con el medio ambiente, y su inadecuada gestión, limitan el desarrollo sostenible de las comunidades, requiriendo que la toma de decisiones y la participación en la gestión de conflictos ambientales sea adecuada y oportuna, y permita la gobernanza entre las autoridades y la sociedad civil, facilitando la intervención en proyectos de desarrollo que se puedan implementar en sus localidades (Del Valle Wendy, 2015). La auto organización social, la vida asociativa y la construcción de una ciudadanía activa valora el bien común (Solanes y Jouravlev, 2005), y procuran “una gestión integrada de los recursos hídricos con el objetivo tanto de reducir los niveles de Conflictos por el Agua, como proporcionar los medios para solucionarlos, incluyendo la coordinación de aspectos de la gestión del agua: usos, intereses económicos, sociales y ambientales, fases del ciclo hidrológico entre otros” (Martín & Bautista, 2015).



Capítulo 3. Metodología

El estudio busca analizar las estrategias de gestión de conflictos que usan los líderes ante la presencia de conflictos por el agua, y su relación con el Desarrollo Local Sustentable, a través del enfoque cualitativo, porque se pretende entender la perspectiva de los participantes sobre los fenómenos que los rodean, de tal manera que se profundice en sus experiencias, perspectivas, opiniones, etc. (Hernández Sampiere, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010).

Para el efecto, se empleará un diseño de estudio de casos de Yin (2009), ya que es un diseño metodológico que ayuda a analizar un fenómeno contemporáneo en su entorno real, mantiene una visión holística conservando la interdependencia del contexto con el comportamiento del fenómeno; además tiene la posibilidad de mantener la flexibilidad, e incluso puede variar con el tiempo de acuerdo a los hallazgos (Bonache, 1998), e ir modificando las hipótesis y supuestos especialmente cuando el fenómeno es complejo; también responde a las preguntas ¿Cómo? y ¿Por qué? (Chetty, 1996), en nuestro caso del uso de determinadas estrategias de gestión de conflictos de forma holística, conservando la interdependencia del contexto con el comportamiento del fenómeno.

En el estudio de casos, los datos pueden ser obtenidos desde una variedad de fuentes, tanto cualitativas como cuantitativas como documentos, registros de archivos, encuestas, test, entrevistas directas, observación directa, observación de los participantes e instalaciones u objetos físicos (Yin, 2009). Cabe recalcar que el estudio de caso tiene carácter teórico y no estadístico, aunque se pueda utilizar algunos métodos cuantitativos, las generalizaciones no serán estadísticas.

3.1. Tipos de estudio de caso en esta investigación

En esta investigación se realizó un estudio de caso explicativo, basándonos en los tres tipos de estudios de casos que plantea Yin (2009), descriptivo, exploratorio y explicativo. El estudio explicativo trata de entender el cómo y por qué sucedieron los fenómenos estudiados. Por otro lado, se utilizó un diseño de caso múltiple incrustado (Yin, 2009), lo cual implica que se tendrá más de un caso de estudio para el análisis y dentro de cada caso se tendrán varias unidades de análisis.



(Yin, 2009), manifiesta que el caso múltiple puede contener más de un caso, en el que seguiría la lógica de la “repetición”, esta lógica de repetición es el mismo si uno está repitiendo ciertos experimentos críticos, en la que cada una de estas situaciones, caso individual o asunto, es considerado semejante a un solo experimento, y el análisis debe seguir al experimento cruzado en lugar de experimentar dentro del diseño, siguiendo la lógica de que cada caso debe servir a un propósito específico dentro del alcance global de la investigación (p. 35).

Radicanando fundamentalmente que se requiere el aporte de dos casos similares en la validación de la información, y la continua comparación entre los mismos, cuestión que permitirá un análisis más riguroso de la información, en donde se identifica las diferencias y similitudes entre los casos, se verifican las explicaciones, las categorías y las conexiones (Yin, 2009).

Secuencia de la metodología

El proceso investigativo sigue un proceso metodológico, que busca facilitar y ordenar el trabajo investigativo, como lo vemos en la figura 11:

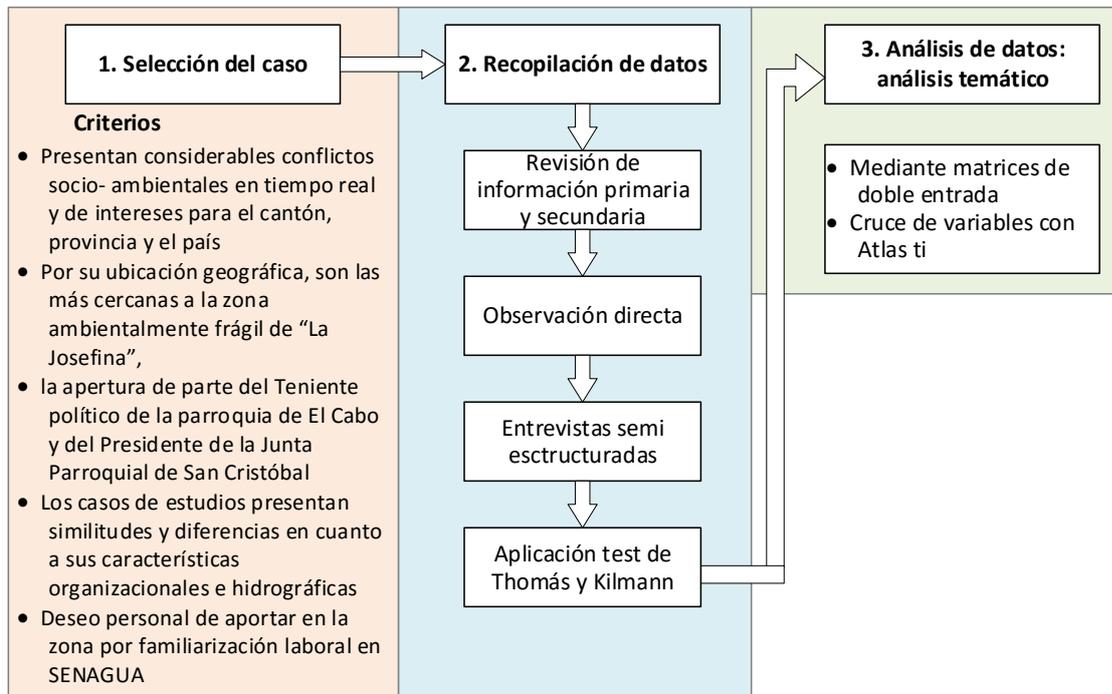


Figura 11. Proceso metodológico de la investigación

Nota. Fuente: elaboración propia



3.2. Selección de casos de estudio

Yin (2009) indica que la lógica que está debajo del uso de estudios de caso múltiple es la misma que del caso simple, es decir, debe seleccionarse cuidadosamente para que cualquiera: (a) anuncie resultados similares (una repetición literal), o (b) produzca resultados contrastantes pero por razones predecibles (una repetición teórica). Cualquiera que sea la selección del caso que se tome, deberá permitir el desarrollo sustantivo teórico, que exprese las condiciones bajo las cuales un fenómeno particular probablemente será encontrado, así como las condiciones cuando no es probable que sea encontrado.

En cuanto al número de casos que una investigación debe tener, este puede tener más de 1 caso, aunque se volvería muy complejo su estudio además de requerir muchos recursos, a pesar de que entre más casos se tiene, mayor es la probabilidad de réplica y fiabilidad, en la medida que se halla libre de errores aleatorios y, en consecuencia, proporciona resultados estables y consistentes (Martínez, 2006).

En nuestro estudio tendremos dos parroquias que serán nuestros casos de estudio, y las unidades de análisis serán las Juntas de Agua. Las parroquias seleccionadas son El Cabo y San Cristóbal, determinadas según los siguientes criterios:

En primer lugar, las dos parroquias presentan considerables conflictos socio ambientales en tiempo real y de intereses para el cantón, provincia y el país, por ser una zona de un gran potencial hidroenergético, tanto por la Central Hidroeléctrica de Paute, como por futuros aportes con el Proyecto Hidroeléctrico Sopladora, y el Proyecto Cardenillo (SENAGUA, 2012). Según registros del 2013 de la SENAGUA, dentro del “Plan Maestro del Recurso Hídrico de la Cuenca del río Paute”, estas dos parroquias son las que mayores solicitudes de apoyo socio ambiental registran, tanto en protección, cuidados del medio ambiente como conflictos entre usuarios y no usuarios.

En segundo lugar, por su ubicación geográfica, son las más cercanas a la zona ambientalmente frágil de “La Josefina”, especialmente por desastres naturales como el que sucedió en 1993, donde el cerro Tamuga se vino abajo taponando los ríos Cuenca y Jadán, borrando por completo el poblado de la Josefina, afectando económica, social y ambientalmente, además tienen similares condiciones socioeconómicas y por lo tanto parecidos intereses y conflictos.

En tercer lugar, existe la apertura de parte del Teniente Político de la parroquia de El Cabo y



del Presidente de la Junta Parroquial de San Cristóbal, para apoyar en el desarrollo de conversaciones con los presidentes de las Juntas de Agua sobre lo relacionado a la gestión de conflictos, a la vez que se les puede apoyar con la retroalimentación de la gestión de conflictos que requieren en sus organizaciones.

Finalmente, los casos de estudios presentan similitudes y diferencias en cuanto a sus características organizacionales e hidrográficas, por ejemplo, las dos parroquias tienen un número similar de Juntas de Agua, en El Cabo existen 11 Juntas de Agua (Informe de campo 2017) y en San Cristóbal 9 Juntas de Agua (Informe de campo 2017). En lo que se refiere a las diferencias, éstas se dan en especial en los aspectos hidrológicos, la parroquia San Cristóbal, debido a su morfología, características meteorológicas y ubicación territorial, a más de la problemática sobre deforestación y desbroce de las zonas altas para la agricultura, tiene pocos afluentes activos. Estos pequeños afluentes aportan, aunque sea únicamente en época de lluvia, con sus caudales a las subcuencas de los ríos Burgay y Cuenca. El abastecimiento de agua para la localidad lo han realizado mediante la construcción de reservorios para la captación del agua lluvia, y buenas prácticas en el cuidado de las escasas fuentes de agua (Gobierno Autonomo Descentralizado Parroquia de San Cristobal , 2012). En cambio, la parroquia El Cabo cuenta con una amplia red hidrológica de ríos, lagos y lagunas, porque está conformada por dos sistemas hídricos: el sistema del Santiago que pertenece a la cuenca del Paute, y a la subcuenca del Río Santa Bárbara y sus microcuencas: San Francisco y el Río Zhío.

3.3. Recopilación de datos

Según la metodología de estudio de caso, es necesario usar varias fuentes de datos y técnicas, porque ayudan a dar cumplimiento al principio de triangulación que apoya a mejorar la calidad general del estudio, desarrollar conclusiones más fuertes, y garantizar la validez interna de la investigación (Yin, 2009). En este sentido, en cada caso el levantamiento de la información se llevó a cabo a través de documentos secundarios, observación directa, entrevistas semi - estructuradas y un test de estilos de gestión de conflictos (Yin, 2009). A continuación, detallamos cada una de estas técnicas, los datos que se levantaron y cuál fue la unidad de análisis (ver el detalle completo en el Anexo N° 1).

Documentos secundarios: son documentos oficiales y no oficiales, como reglamentos y estatutos de Juntas de Agua, Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial San Cristóbal (PDOT) 2012- 2027 Tomo I y Tomo II; actualizaciones del PDOT San Cristóbal, 2015; Plan



Estratégico CONAGOPERA- AZUAY 2014-2019, Actualización del PDOT “El Cabo”, 2014-2019; “Plan Maestro Hidráulico de Cerro Tamuga” 2015, Informes de Resolución de Conflictos SENAGUA 2015; Informes de calidad de Agua de la Municipalidad de Paute 2016; actas de reuniones, etc., información valiosa basada en hechos reales (Chetty, 1996) .

Observación directa: Técnica que permite recolectar datos de comportamientos y situaciones observables de forma sistemática, válida y confiable (Hernández Sampiere, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010) (p. 60). Esta técnica permitió observar de cerca los diferentes conflictos y las estrategias que se utilizaban para abordarlos en el momento mismo que se presentaban lo hechos. Al tener el investigador cercanía con la SENAGUA, se realizó la observación directa en algunos momentos claves, tales como conversaciones iniciales del proceso de gestión del conflicto, es decir, desde la solicitud personalizada y escrita para obtener apoyo institucional de parte del presidente de la Junta de Agua, reuniones dentro de la institución y en las propias Juntas de Agua en litigios, en acuerdos logrados entre las partes, y en el seguimiento sobre el cumplimiento de acuerdos.

Entrevista Semi-estructurada: Se aplicó esta técnica a cada presidente de Junta de Agua (14 hombres y 4 mujeres con edades que van desde los 26 años a 68 años, con edad promedio alrededor de 50 años). Se les aplicó preguntas pre-formuladas, pero con la flexibilidad suficiente en su aplicación, como alternar entre las preguntas formuladas, y en el caso se ser necesario realizar nuevas preguntas. Los entrevistados eran presidentes en funciones de las Juntas de Agua, y tenían una permanencia en el cargo de mínimo 6 meses.

Su identificación se la hizo inicialmente mediante documentos secundarios de la SENAGUA “Diagnóstico Social del proyecto Multipropósito del Agua PUMA”, pero por el reciente cambio de las directivas, fue necesario solicitar información a los GAD Parroquiales; finalmente, se completó la información con datos proporcionados por los líderes de las comunidades a las que pertenecen las Juntas de Agua, ya que era importante contar con la entrevistas de los presidentes de los GAD Parroquiales, tenientes políticos, técnico GAD municipales, técnico de la SENAGUA, etc., para obtener información sobre los conflictos y su gestión.

La guía de la entrevista fue validada por el siguiente procedimiento: a) validación con tutora de tesis, b) aplicación piloto, y c) revisión de la guía con la retroalimentación de la aplicación piloto.



Los temas primordiales que cubrió la guía de entrevista son los siguientes: tipos de conflictos, estrategias de gestión de conflictos, satisfacción y relación con el Desarrollo Local Sustentable (Ver la guía completa en el apéndice 2).

Previo al trabajo en campo, fue necesario operacionalizar las variables de estudio, en la medida que como indica Reynolds (1986) (citado por Hernández Sampiere, Fernández Collado, & Baptista, 2010) es necesario establecer un conjunto de procedimientos y actividades para medir una variable. En esta investigación, se ha operacionalizado las variables de acuerdo al contexto estudiado de forma confiable y con validez (tabla 9).

Tabla 9

Operacionalización de las variables

Variable	Definición Operacional
Tipo de conflicto	Inventario de conflictos Intra e Inter organizacional y de conflictos Sociales, Económicos y Ambientales, así como conflictos entre usuarios y no usuarios.
Estrategias de Gestión de conflictos	Inventario de estilos de gestión de conflictos (Competidor, Evitador, Acomodador, Colaborador / Negociador) Inventario de Métodos Alternativos de Solución de Conflictos MASC (la Mediación, Colaboración y arbitraje) Test de Thomas y Kilmann sobre estilos de gestión de conflictos.
Mejores Estrategias de Gestión de Conflictos	Cuestionario sobre Satisfacción percibida: sobre resultados y relaciones sociales
Desarrollo Local Sustentable	Cuadro comparativo sobre relación con el desarrollo y el Plan del Buen Vivir actual.

Nota. Fuente: Elaboración propia

El tiempo de duración de la entrevista fue de 40 minutos en promedio. Todas las entrevistas fueron grabadas y luego transcritas para su análisis. Previo a la obtención de la información se les afirmó a los participantes que la información será usada de manera confidencial.

Test de estilos de gestión de conflictos: Se utilizó el Test de estilos de gestión de conflictos de Thomas y Kilmann (1974), que fue aplicado a todos los presidentes de las JAA de las dos parroquias, con el fin de identificar que estilo tienen los presidentes de la junta y contrarrestar este resultado con los datos cualitativos obtenidos en las entrevistas. Podemos ver que este test se encuentra estructurado con 60 preguntas, distribuidas con un porcentaje similar del 20% para identificar los estilos de gestión Competidor, Colaborador, Negociador, Servilismo, Conciliador/ Ceder.



3.4. Estrategias para el análisis de datos

En una investigación cualitativa, generar la comprensión del problema de investigación es lo principal, por lo que es importante analizarla en forma inductiva basándose en la literatura trabajada por otros investigadores como Strauss & Corbin (1998), tratando de ver lo general en lo particular. Es decir, en lugar de generalizar los resultados a una población, se intenta descubrir en casos concretos las causas o condiciones generales que nos permiten explicar y predecir un fenómeno (Bonache, 1998) es decir, mediante el análisis temático, se trata de “comprender e interpretar los fenómenos investigados y poner en evidencia la complejidad de los hechos humanos y sociales” (Mieles Barrera, Tonon, & Alvarado Salgado, 2012).

Debido a la gran cantidad de información que se recolecta en el estudio de casos, con la finalidad de realizar la triangulación y su validación, esta debe tener un análisis sistemático con una secuencia y un orden (Alvarez- Gayou Jurgenson, 2003). Así, en un primer momento, en esta investigación se realizó un análisis en profundidad de cada caso por separado, para posteriormente realizar un análisis cruzado de casos, para identificar similitudes y diferencias y comparar los resultados.

Análisis de cada caso

Para el análisis de cada caso tomamos diferentes datos como son: observaciones, documentos secundarios, y entrevistas relacionadas con los conflictos y sus gestiones; para las entrevistas, fue necesario familiarizarse con ellos antes de iniciar el análisis, por lo que se tuvo que realizar lecturas repetidas para lograr claridad y apropiarnos de los textos. Debido a la gran cantidad de información que se recolecta en la investigación cualitativa, utilizamos el software cualitativo Atlas ti para manejarla de mejor manera.

En resumen, el proceso se resume en los siguientes pasos o fases:

- a) Luego de la recolección de información, se realizó varias lecturas de forma sistemática, y luego se hizo la codificación inicial, creándose un listado inicial de códigos;
- b) Posteriormente, este listado de códigos se modificó mediante la codificación axial, con una lectura minuciosa del marco teórico, obteniéndose un listado final de códigos que fueron ordenados cronológicamente (Tabla 10).



Tabla 10

Listado final de códigos

Tipos de conflictos	Estrategias Usadas	Mejores estrategias usadas	Satisfacción
TCInter: Tipo de Conflicto Inter organizacional	EU: Colaborar	Conflicto Resuelto (CR)	Conflicto Resuelto (CR)
TCIntra: Tipo de Conflictos Intra organizacional	EU: Ceder	Estrategias Exitosas (EE)	S: Expresiones de respeto aceptación
CSocial: Cumplimiento de obligaciones	EU: Competir		S: Participación y mejores relaciones sociales
CSocial: Información y comunicación	EU: Evitar		S: Percibida
CSocial: Lucha de poder entre grupos	EU: Mediación		S: Recomendar
CSocial: Participación e involucramiento en la organización	EU: Negociar		S: Resultados obtenidos
CAmbiental: Acceso al agua	Estrategia Usada (EU)		S: Volver a utilizar
CAmbiental: Conservación del agua			Satisfacción (S)
CEconómico: Acceso del agua			EE: Satisfacción Aceptada
CEconómico: Comercialización de productos			
CEconómico: Cumplimiento de pagos			
CEconómico: Intervención de la Gestión Pública			
CEconómico: Suficiencia Económica			

Nota: Los códigos TCInter y TCIntra se usan para identificar tipo de conflictos inter y conflictos intra organizacionales, los códigos CS, CA, CE, se utiliza para identificar los conflictos Sociales, Ambientales y Económicos. Los Códigos EU, se usan para identificar los las Estrategias Usadas. Los códigos EE, se identifican las Estrategias Exitosas, y la S, identifica la Satisfacción ante la estrategia usada. Fuente: Elaboración propia.

El proceso de codificación se aplicó a 25 entrevistas, 10 documentos secundarios y 6 notas de observación, es decir, cada documento fue citado inicialmente y luego se le asignó un código de acuerdo a su contenido. Posteriormente, luego de una relectura y análisis de las citas, se crearon memos, mismos que pueden ser comentarios, métodos y teóricos, o según Saldaña (2009) memos analíticos, citado de Muñoz (2017), para colocar información importante que luego nos apoyará en la reflexión y análisis.

Con el objetivo de realizar un trabajo ordenado y realizar el enfoque a través de la filtración de los elementos de análisis, en el siguiente paso se crearon las familias. En nuestro caso las familias creadas se detallan en la tabla 11.



Tabla 11

Familia de códigos.

Familias	Códigos
Tipo de Conflictos TC	Conflicto Intra e inter organizacional
Estrategias Usadas EU	Competición, Acomodador, Evitador, Colaborador y Negociador
Factores que generan conflictos Sociales FGC: Social	[CSocial: Cumplimiento de obligaciones] [CSocial: Información y comunicación] [CSocial: lucha de poder entre grupos] [CSocial: Participación e involucramiento en la organización]
Factores que generan conflictos Ambientales FGC: Ambiental	[CAmbiental: Acceso al agua] [CAmbiental: Conservación del agua]
Factores que generan conflictos Económicos FGC: Económico	[CEconómico: Acceso del agua] [CEconómico: Comercialización de productos] [CEconómico: Intervención de la Gestión Pública] [CEconómico: Suficiencia Económica] [CEconómico: Cumplimiento de pagos]
Satisfacción S	S: Participación y mejores relaciones sociales S: Percibida S: Recomendar S: Resultados Obtenidos S: Volver a utilizar

Nota: Fuente: Elaboración propia.

Luego de la creación de las familias, se procedió a la creación de las relaciones entre los códigos. Este recurso nos facilitó, por una parte, el trabajo conceptual al poder visualizar las relaciones ya creadas y crear nuevas de una forma gráfica, y por otra, nos permitió ilustrar de una forma mucho más clara nuestro trabajo.

a) Se desarrollaron matrices o tablas de doble entrada, en cuyas celdas se alojó información de acuerdo con los aspectos específicos por filas y columnas, con el fin de resumir y aclarar códigos y niveles de abstracción Miles & Huberman (1994) y Swanborn (2010). Para el efecto se realizó matrices para resumir conflictos, estrategias de gestión, por cada caso de estudio y cada líder de las unidades de análisis.

d) Finalmente, mediante estas matrices y el Atlas -Ti, se generaron recomendaciones a la teoría de gestión de conflictos desde la parte conductual principalmente.



Capítulo 4. Resultados por caso de estudio

En esta sección se presentan y analizan los resultados de esta investigación; cada caso será abordado como un caso de estudio único, y se presentan los siguientes elementos:

- Tipos de conflictos identificados;
- Estrategias usadas por los líderes para gestionar los conflictos;
- Mejores estrategias usadas según los líderes y su satisfacción
- Apoyan de las mejores estrategias al Desarrollo Local Sustentable;

4.1 Caso de Estudio: JAA de la parroquia El Cabo

4.1.2 Tipo de conflictos identificados

Los conflictos identificados por los líderes de las JAA en este caso de estudio fueron 37, de los cuales el 70% son de tipo intra organizacional y el 30% de tipo inter organizacional (figura 12).

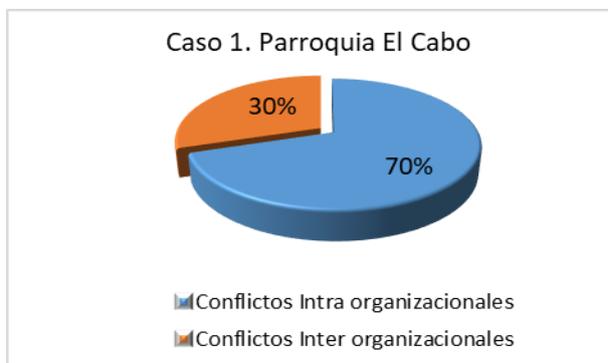


Figura 12 . Número de conflictos identificados por líder

Nota: Fuente: Elaboración propia.



Figura13 . Conflictos Sociales, Ambientales y Económicos

Nota: Fuente: Elaboración propia.

Los conflictos intra e inter organizacionales identificados en las Juntas de Agua, se clasifican por 3 aspectos: Sociales (59%), Ambientales (22%) y los conflictos Económicos (19 %). Figura 14.

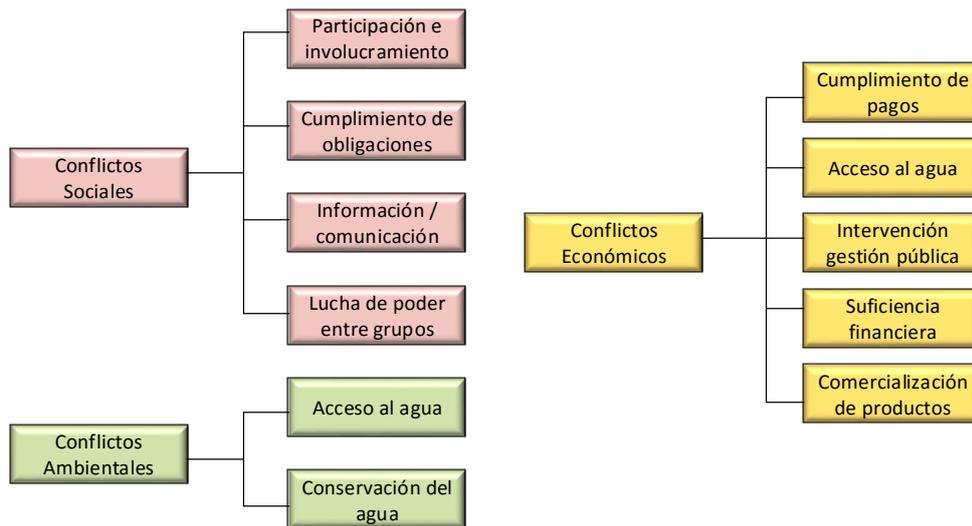


Figura 14. Conflictos Sociales, Económicos y Ambientales

Éstos conflictos se dan por la diferencia entre ideas, pensamientos, emociones, valores, predisposiciones, e impulsos que entran en colisión (Alzate, 2013), y se manifiestan en espacios como reuniones, mingas, etc., entre usuarios y no usuarios de las Juntas de Agua

Tabla 12
Conflictos Sociales, Ambientales, Económicos.

Conflicto	Causas	¿Porqué de dan?
Social	Participación e involucramiento	- Inasistencia a reuniones y mingas - No asumen cargos de dirigencia - Poco acompañamiento en las actividades administrativas con la dirigencia
	Cumplimiento de obligaciones	- Daños a linderos - Asumen funciones que no les corresponde - Falta de estatutos y reglamentos - Manejo inadecuado por el operador
	Información y comunicación	- Chismes - Falta de respeto en las asambleas al líder y socios.
	Lucha de poder entre grupos	- Intereses de grupos políticos internos
Ambiental	Acceso al Agua	- Taponamiento de la quebrada - Acceso a las fuentes de agua - Venta de derechos de uso de agua
	Conservación del agua	- Dueños de los terrenos no respetan derecho de servidumbre - Contaminan el agua con basura, uso de fertilizantes o estilos de siembra - No permiten reforestar en sus terrenos
Económico	Acceso al Agua	- Infraestructura del sistema de riesgo ineficientes
	Intervención gestión pública	- Negativa para dar la Autorización del uso del agua. - Falta de apoyo institucional en infraestructura de las Juntas de agua - No se reconoce la gestión comunitaria



Comercialización de productos	- Comercialización baja de los productos agrícolas
Suficiencia financiera	- Contaminación de productos agrícolas por la calidad del agua
	- Cobros de tarifas reducidas a terceras personas
	- Venta de derechos de uso de agua a bajos costos por JAA vecinas
Cumplimiento de pagos	- Impago de cuotas mensuales, multas por inasistencia a reuniones y mingas

Fuente: Elaboración propia.

4.1.2.1 Conflictos Sociales

Conflictos por participación e involucramiento en la organización: Se deduce que estos conflictos se generan porque los socios manifiestan que los objetivos de las reuniones son repetitivos provocándoles cansancio y apatía; a esto se suma el hecho de que siempre son los mismos líderes que están al frente, porque los cargos de dirigencia no llaman la atención de la gente, ya que generan problemas, y además son cargos honoríficos.

También hay falta de voluntad de los socios para acompañar a los líderes en la ejecución de actividades administrativas, porque muchos de ellos laboran fuera de la parroquia, o por comodidad no se involucran en nada.

Conflictos por cumplimiento de obligaciones: Al respecto vemos que los socios no cumplen con acuerdos de riego debido a sus costumbres, o por la poca concienciación que tienen sobre el cuidado del agua.

Por otro lado, las juntas también realizan actividades adicionales a las del servicio de agua, apoyando a otras organizaciones de la comunidad porque no tienen definidas sus funciones específicas, y son organizaciones con poder de convocatoria.

Además, la administración, operación y mantenimiento del sistema de agua realizada por el operador es deficiente, debido a que no ha sido posible reemplazarlo por la baja remuneración del cargo.

Conflictos por información/comunicación: Se dan estos conflictos porque los socios dan comentarios sin fundamentarse correctamente.

Conflictos por lucha de poder entre grupos: Se debe a que existen diversos intereses políticos de varios grupos de socios, lo que provoca distanciamiento y estancamiento en la Junta de Agua.



“ellos son prepotentes, son ellos los que deciden solos, ellos ponen a la gente que vaya a trabajar” C1- E08.

4.1.2.2 Conflictos Ambientales

Conflictos por conservación del agua: Estos conflictos se ocasionan porque los propietarios de los terrenos donde están las fuentes de agua piensan que también son dueños del recurso hídrico y les permite decidir sobre su conservación y reforestación; se deduce que hay un desconocimiento de que el agua es un bien público de uso común y un derecho fundamental para todos, y que su gestión está a cargo del Estado.

Conflictos por el Acceso al Agua: se infiere que estos conflictos se dan, porque los propietarios de los terrenos donde están las fuentes de agua piensan que también son dueños del recurso hídrico, y les permite decidir sobre su uso y acceso; por otro lado, los socios de la junta desean guardar los derechos de agua para sus familiares; también porque otros quieren acaparar más de un derecho de agua y lucrar.

4.1.2.3 Conflictos Económicos

Conflictos por cumplimiento de pagos: Estos conflictos se ocasionan por el descuido de los socios en el pago oportuno de sus obligaciones por el bajo costo del servicio, o por la costumbre de no pagar puntualmente.

Conflictos por acceso al agua: Estos conflictos se generan porque la mayor parte de la infraestructura ya ha cumplido su vida útil, requiriendo una alta inversión para su cambio.

“hay algunas Juntas de Agua que son sistemas de conducción pasados los 15 años de vida útil, la tubería que conduce el agua potable está colapsada” Teniente político al 2017

Conflictos por la intervención de la gestión pública: Desacuerdos que se dan porque las autoridades cantonales, no apoyan los proyectos de agua de las juntas; esto puede ser porque no son de la misma línea política y porque existe el deseo de la parte pública de gestionar el agua desconociendo la gestión comunitaria.

Conflictos por suficiencia financiera: Conflictos que se dan porque hay tarifas preferenciales para la tercera edad, que al ser Juntas de agua con un número reducido de socios tienen pocos ingresos. Además, porque existe el deseo de parte de la Junta de agua vecina de acaparar la venta de los derechos de agua, sin darse cuenta de los problemas de solvencia económica que



provocan a la junta de agua de la localidad.

Conflictos por comercialización de productos: Estos conflictos se generan porque las autoridades competentes no cumplen con sus obligaciones ambientales, permitiendo la contaminación de las fuentes de agua del cantón Paute, perjudicando a los usuarios de la Junta de Agua, y a los habitantes del cantón, quienes usan el agua contaminada para el riego, y sus productos tienen menor preferencia en los mercados que de los que vienen de otras zonas agrícolas.

4.1.3 Estrategias usadas en la gestión de conflictos por los líderes en las Juntas Administradoras de Agua de la Parroquia El Cabo.

Los 10 líderes que fueron entrevistados indicaron que para gestionar los conflictos usan varias estrategias; desde el ámbito conductual han usado la Competición, Acomodación, Evitar, Colaboración y la Negociación que son propuestas en los estilos de gestión de conflictos de Thomas y Kilmann (1974), y la Mediación como método alternativo de solución de conflictos propuesto por Dupuit (2011). Su aplicación ha seguido dos tendencias, el *uso de una estrategia* y el uso de *varias estrategias* de forma secuencial, que se detallan a continuación:

4.1.3.1 El uso de una estrategia

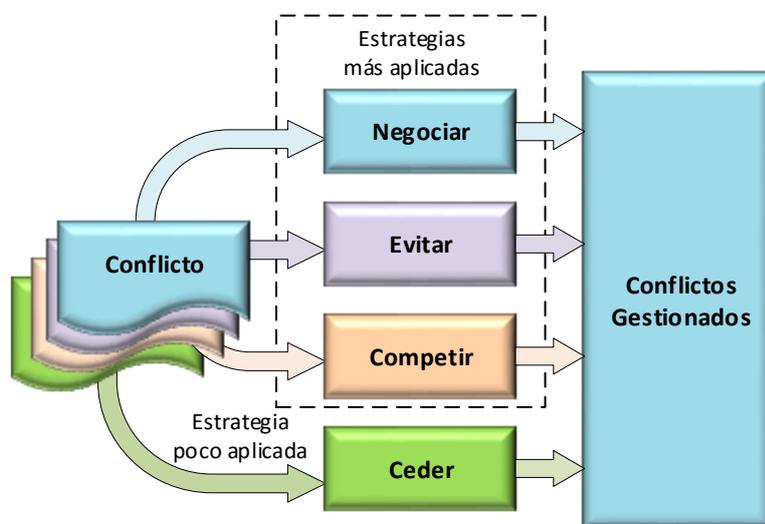


Figura 15. Uso de una estrategia

Vemos en figura 15, que las estrategias más aplicadas son Negociar, Competir, y Evitar y la de menor aplicación es Ceder.



En el uso de la estrategia de **Negociar**, los líderes aplican la conversación, la explicación, el dialogo, las peticiones abiertas y directas, así como el consenso, para obtener resultados favorables para ambas partes, lograr buenas relaciones en la organización, generar respeto, confianza, un ambiente positivo y calmar las tensiones.

“se trata de explicar con hechos, porque el pago de \$30... llame un ratito al operador y le digo entonces esta tarde le revisamos y se ha tranquilizado al usuario” C1-E09.

“llegamos al consenso para (el pago) de la tercera edad” C1-E05; “(Conversan) tienen miedo de quedar ya que es una responsabilidad” C1-E06.

Finalmente, se ha visto como algo nuevo en las estrategias similares a la Negociación, el *Intercambio de Alguna Cosa*, (el dinero), con el objetivo de acceder al agua que pasa por sus terrenos.

“hay que ir con alguna cosa (para que dé el agua)” C1-E06.

En la estrategia de **Competir**, los líderes usan *los reglamentos y estatutos, las palabras fuertes y firmes, o sanciones o cortes del servicio*, debido a que existe la creencia cultural, de que se necesita dar órdenes claras y directas para cumplir con las obligaciones, o como indica el líder, *“a las malas funcionan” C1- E10; “Entonces (toman) un artículo en el que dice, cuando va una multa; todo está en reglamento” C1- E05, “voy para hacer el corte la suspensión del servicio” C1-E01.*

Con relación a la estrategia **Evitar**, varios líderes prefieren tomar pausa o ignorar a la otra parte involucrada con el fin de ver que pasará más adelante o ver cómo reacciona la otra parte.

“Porque quiso unificar las aguas, pero es algo que no podían, porque no está claro los focos de agua y ahora no sé (esperar a ver qué pasa más adelante)” C1- E04.

“mientras una estrategia, era ignorarles, pero la burla a los individuos hace que la paciencia ya se acabe” C1- E09)

En cuanto a la Estrategia de **Ceder**, los líderes optaron por ceder o aceptando el cargo de presidenta ante la asamblea general, como una forma de parar el conflicto o neutralizarlo, *“Asumí cargo de presidente/a” C1- E04.*



4.1.3.2 El uso de varias estrategias

Como vemos en la figura 16, los líderes tienden a usar varias estrategias se forma secuencial como son: la Negociación combinada con la Evitación, la Mediación y la de Colaborar y estas dos últimas con la de Ceder y Evitar; además de la Mediación combinada con la Negociación y la Evitación combinada con la Negociación y la de Competir.

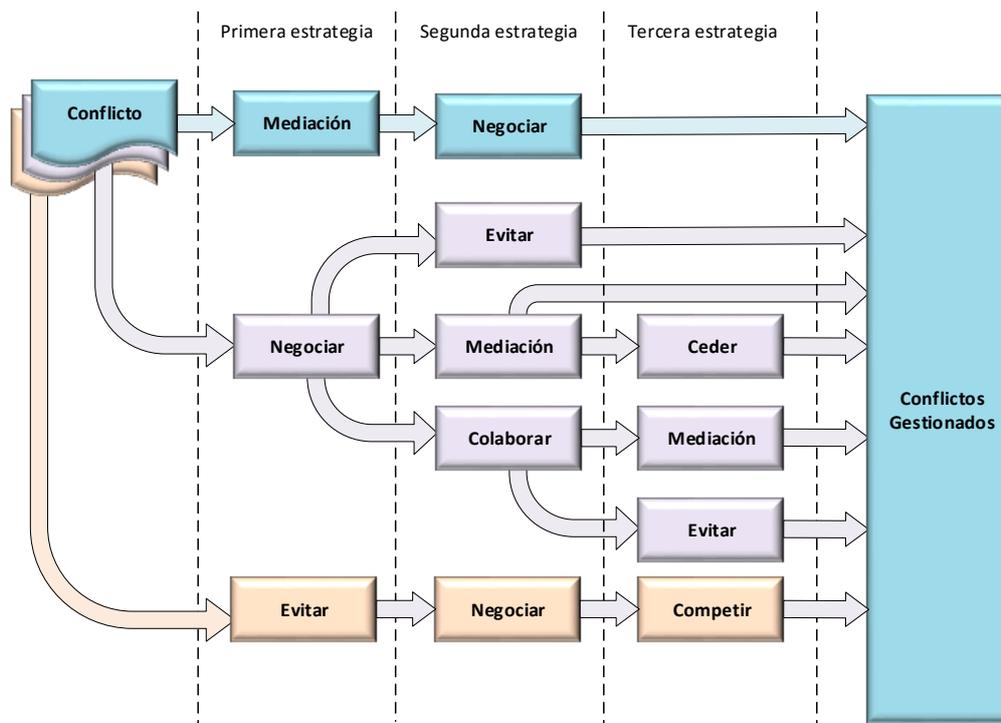


Figura 16. Uso de varias estrategias en la gestión de conflictos

El uso de *Negociar* con otras estrategias

La Negociación ha sido la estrategia más utilizada ante intereses contrapuestos. Inicialmente, los líderes tratan de conversar abiertamente, de explicar a detalle (negocian), con el objetivo de sensibilizarles y hacerles entender de manera global sobre las consecuencias negativas del problema, pero al no obtener resultados alguno, aplicaron otras estrategias, como: *Evitar*, dejando a un lado una primera solicitud y haciendo una nueva a las autoridades gubernamentales y la *Mediación*, cuando el conflicto persiste entre usuarios y no usuarios de la Junta de Agua, solicitando la intervención de terceras personas que usualmente es la autoridad gubernamental.



“yo siempre he acudido (converso) a ellos, pero ellos dicen que esperen;” C1- E03. “ya hasta allí y (cambiar de tema) ahora tenemos el problema de 700 m. de tubería, pero todavía no dan E03;

“botan la basura no nos hacen caso (pide) porque nosotros no somos institución para decir, hasta se burlan” C1- E04, “Los dueños de la fuente que nos quiere vender... yo les he propuestas comprar terrenos para poder sembrar árboles” C1- E08; “él dijo que era que no había dónde botar el agua” C1-E08.

Se ha dado el caso de un líder que, cuando el conflicto persiste a pesar de aplicar la Negociación y la Mediación, ha aplicado también la estrategia la *Ceder*, otorgándole plazos de tiempo u formas de pago a la otra parte, con el objetivo de resolver el conflicto.

“Nosotros hemos puesto un oficio que vaya pagando poco a poco, pero sí quiero que salga de las deudas, pero no es posible que la pobre siga pagando y ellos no” C1-E07.

Otros líderes, a más de Negociar optaron como segunda estrategia la *Colaboración* para gestionar el conflicto, mediante el trabajo conjunto con la directiva o con sus socios, e incluso requirieron una tercera estrategia: la de *Evitar*, dejando en las manos de otras personas para que busquen soluciones al conflicto; y la *Mediación*, buscando la intervención de terceras personas para que apoyen en la búsqueda de soluciones favorables.

“vamos hacer nosotros (trabajar conjuntamente) le dijimos al alcalde, así creamos carpetas de quien querían el agua, C1-E05.

“primeramente fue convocar a nuestra directiva, conversamos”, “pero al no dar resultado, dije yo me lavo las manos como Poncio Pilatos” C1-E09.

Otra forma de gestionar los conflictos ha sido inicialmente a través de la **Mediación**, solicitado la intervención de terceras, pero al no obtener respuestas positivas, *Negocian* pidiendo de buena forma el cambio de actitud.

“tratamos de andar con el municipio para que les indemnice”; “le hemos hecho la propuesta que nos venda, pero ella nos pide una cantidad inmensa que no está en nuestro alcance” C1-E01,

Uso de **Evitar**, con *Negociar*, *Competir*. Finalmente, en otros conflictos el líder prefiere inicialmente *Evitar*, ignorando el conflicto, pero ante su reiteración, usan la *Negociación*,



pidiendo el cambio de actitud, pero nuevamente ante los resultados negativos, decide *Competir*, exigiendo firmemente que cambien de actitud.

“mientras *una estrategia, era ignorarles...son muchachos*” C1-E09, “*en primeras instancias (se les pide) por favor presten atención*”, “*Exigir el respeto que uno se merece*” C1-E09.

4.1.3.3 *Uso de las estrategias por tipo de conflicto*

Las tipologías de los CpA, permite analizar de mejor manera la forma en la que se han originado los conflictos, y además entender las diferentes estrategias que han usado los líderes para gestionarlos. En este sentido, podemos ver en la Tabla 12, de acuerdo a su tipología, cuáles han sido las estrategias usadas

4.1.3.4 *Según el origen del conflicto*

En la parroquia El Cabo, cuando los líderes usan una sola estrategia para la gestión de conflictos, ellos aplican competir, ceder, evitar, negociar y la mediación. En la tabla 13 se presenta el número de veces que se utiliza cada estrategia para los conflictos intra organizacionales e inter organizacionales.

Tabla 13

Uso de una estrategia por origen del conflicto.

Estrategia	Intra organizacional	Inter organizacional
Competir	5	
Ceder	2	
Evitar	1	3
Negociar	6	1
Mediación	1	
Total	15	4

Fuente: Entrevista

Elaborado por: autor

Para el caso del uso de varias estrategias para la resolución de un conflicto, en la tabla 14, se presenta las estrategias que usan los líderes para los conflictos intra organizacional e inter organizacional.

Tabla 14

Uso de varias estrategias por origen del conflicto

	Estrategia 1	Estrategia 2	Estrategia 3
Intra organizacional	Negociar	Mediación	Ceder
	Evitar	Negociar	Competir



	Estrategia 1	Estrategia 2	Estrategia 3
	Mediar	Negociar	
Inter organizacional	Negociar	Mediación	
	Negociación	Colaborar	Mediación
	Negociar	Mediación	
	Negociar	Mediación	

Fuente: Entrevista

Elaborado por: autor

4.1.3.5 *Uso de las estrategias en relación al Sexo de los líderes*

De acuerdo al sexo del líder, cuando los líderes usan una sola estrategia para resolver los conflictos, se determina que la más usada por las mujeres y los hombres es Negociar; el detalle se presenta en la tabla 15.

Tabla 15

Uso de una estrategia según el sexo del líder

Estrategia	Mujeres	Hombres
Competir	1	4
Ceder	2	0
Evitar	1	4
Negociar	3	6
Mediación	0	1
Total	7	15

Fuente: Entrevista

Elaborado por: autor

En la tabla 16, se presenta el detalle del uso de varias estrategias para la resolución de los conflictos de acuerdo al sexo del líder.

Tabla 16

Uso de varias estrategias según el sexo del líder

Sexo	Estrategia 1	Estrategia 2	Estrategia 3
Mujer	Negociar	Mediación	
	Negociación	Colaborar	Mediación
	Evitar	Negociar	Competir
	Mediar	Negociar	
	Negociar	Mediación	
	Negociar	Colaborar	Evitar
Hombre	Negociar	Mediación	Ceder
	Negociar	Mediación	



Sexo	Estrategia 1	Estrategia 2	Estrategia 3
	Negociar	Ceder	
	Mediación	Negociar	

Fuente: Entrevista

Elaborado por: autor

4.1.3.6 Análisis comparativo entre los Estilos de Gestión de conflictos según Thomas y Kilmann y las estrategias usadas por los líderes

Además de las entrevistas a los líderes, se aplicó el Test de Estilos de Gestión de Conflictos de Thomas y Kilmann, (1974), para hacer la triangulación con la información que se obtuvo, buscando coincidencias o diferencias que se da entre el conocimiento empírico y la teoría validada de estos autores. Mediante un análisis comparativo que realizamos podremos ver los siguientes resultados en la tabla 17.

Tabla 17

Estrategias usadas por el líder: según Test de Thomas y Kilmann y entrevistas.

Líder	Test Thomas y Kilmann	Entrevista
C1- E01	Negociador	Negociar, Competir, Evitar, Colaborar, Mediación
C1- E05	Colaborador, Negociador	Competir, Colaborar, Negociar, Mediación
C1- E06	Colaborador	Negociar
C1- E07	Negociador	Negociar, Mediación y Competir
C1- E08	Negociador	Negociar, Competir, Mediación
C1- E09	Negociador	Negociar, Evitar, Competir, Colaborar
C1- E02	Conciliador	Negociar, Ceder
C1- E04	Negociador	Negociar, Competir, Evitar, Mediación
C1- E10	Colaborador, Negociador	Negociar, Mediación, Competir, Evitar, Ceder
C1- E03	Negociador	Negociar, Evitar

Nota: Estrategias que van con negrita son las que más usa el líder.

Fuente: elaboración propia

Según resultados obtenidos (tabla 17), vemos que existe mucha similitud en las estrategias usadas con las definidas en el Test de Thomas y Kilmann (1974), ya tienen similares características (Negociación, Competición, Conciliador o Ceder, y Evitador), a excepción de la Mediación (Métodos Alternos de Resolución de Conflictos), donde el líder solicitó al Municipio de Paute, Tenencia Política, Senagua, etc.

Considerando lo que dijo Thomas y Kilmann (1974), “a la hora de la verdad, no usamos solo una estrategia sino vamos cambiando de acuerdo a la situación o resultado obtenido”, vemos que cuando el líder no logra obtener resultados favorables de forma inmediata, aplica varias



estrategias, para mejorar la situación en disputa, como lo manifestó Medina, Munduate (1999), que la combinación de diversos estilos hace que se obtenga mejores resultados, aplicando dos o más estrategias, una después de otra (literal 2.4.4).

Ante este análisis comparativo podemos decir que; si bien se tiene un estilo predominante para resolver los conflictos, también se puede hacer uso de varios estilos para gestionarlos, tratando de alcanzar resultados favorables, tanto tangibles (pago de cuotas, participación, venta de terrenos donde están las fuentes de agua, etc.) como no tangibles (tranquilidad, respeto, etc.). En lo relacionado a los resultados en los cuales las estrategias aplicadas por los líderes no coincidieron en los estilos señalados entre el test de Thomas y Kilmann y las entrevistas aplicadas (líderes C1- E05, C1- E06, y C1- E10), se determina que existe una diferencia entre el estilo que usamos en la práctica con el que usamos en el discurso, en coincidencia con los resultados encontrados por Munduate, Luque & Barón (1997) en su estudio.

4.1.4 Mejores Estrategias usadas por los líderes y su satisfacción en las JAA (Potable y Riego)

Los conflictos solucionados que fueron seleccionados por los líderes son de tipo Económico y Social, mayoritariamente intra organizacionales (fig. 17), en donde el patrón de uso de las mejores estrategias ha sido similar, dado que el 50% de los líderes usan solo una estrategia y el otro 50% varias estrategias. Estrategias que han logrado la satisfacción en cuanto a los resultados obtenidos, satisfacción percibida por el líder y las emociones que provocan.

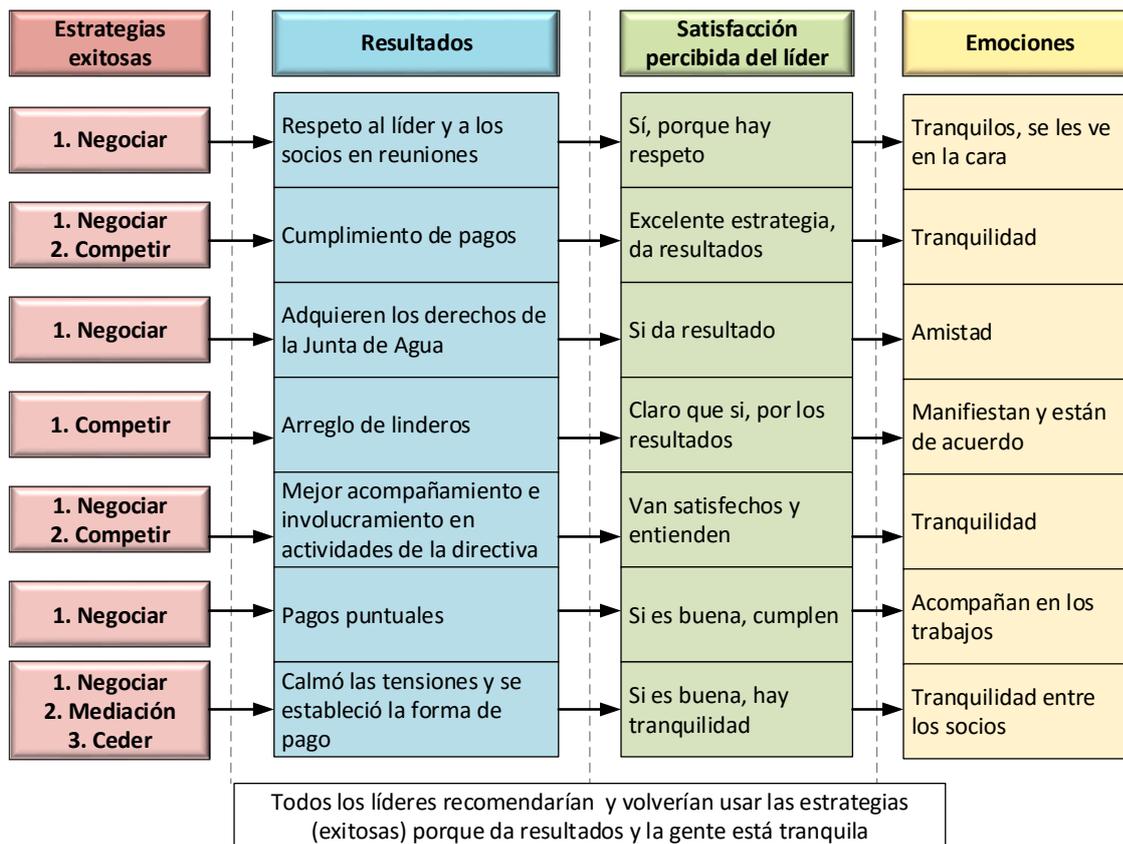


Figura 17. Estrategias consideradas mejores por los líderes. Caso Parroquia El Cabo

Nota: Elaboración propia.

4.1.4.1 Uso de una mejor estrategia

Como vemos en la figura 9 en el uso de una estrategia, mayoritariamente los líderes han aplicado **Negociar** y en menor cantidad la de **Competir**.

En el caso del uso de la **Negociación**, los líderes comentaron que ante conflictos causados por la manera de intervenir en las asambleas de forma desordenada e irrespetuosa ante la autoridad, la venta de derechos de agua a bajos costos en su localidad por parte de Juntas de Agua vecinas y por el incumplimiento de pagos, usaron la *Negociación*, buscando conversar abiertamente sobre los inconvenientes que causan los conflictos, y en un ambiente de confianza y respeto se pide el cambio de actitud para poder limar las asperezas.

“se les ha dicho que pidan la palabra para entendernos... es muy importante saber respetar a una persona que está al frente, es que para algo está al frente, por más pequeño y sencillo que sea es nombrada para la comunidad” C1- E02

“...le expliqué y le dije, nosotros somos una junta pequeña, porque no llegamos a un acuerdo,



ya no vendan más derechos en el sector de La Estancia,” C1- E09.

“...entonces se conversó con ellos, esta forma de conversar, entender sus problemas nos hacen entender” C1- E06.

Estas estrategias aplicadas les permitieron obtener los resultados deseados como podemos ver en la figura 16. Elemento que ayudo a sustentar al líder que la Negociación es una buena estrategia para gestionar los conflictos, porque según su percepción, logra que las partes en conflicto estén satisfechas con los resultados. Además, vemos como expresiones o emociones como son: la tranquilidad y alegría en el rostro, actitudes de compañerismo y amistad entre líderes de las Juntas de Agua vecinas en diversos espacios de planificación parroquial y cantonal que comparten, así como la predisposición entusiasta a colaborar en los diferentes trabajos que la Junta de Agua refuerzan el hecho de que se vuelva a usar la estrategia e incluso que se recomiende a otro líder su uso.

“Porque ya se callan, ya están tranquilos” C1- E02, “es la mejor forma para resolver y se mantiene las amistades” C1- E09, “...en el trabajo, ponemos empeño siempre me acompaña a hacer... con tanta paciencia colaboran, ellos están colaborando”.

Con relación al uso de la **Competición**, un líder que manifestó que, ante el conflicto causado por daño a los linderos vecinos, prefieren aplicación las sanciones que se establecen los reglamentos y estatutos, previo a un recordatorio mediante oficio. Estrategia que da resultado porque los usuarios ponen mayor empeño en arreglar los daños causados ante de que les apliquen una multa.

“Pasamos un oficio, ahí dice el estatuto, que puede pasar un oficio cuando se está haciendo un daño por mucha humedad (al terreno vecino) C1- E07.

El resultado obtenido, hace que el líder considera a esta estrategia como la mejor, al que las expresiones verbales de aceptación del error cometido. Estos elementos dan apertura al líder a volver a usar esta estrategia ante la presencia de conflictos similares, y recomendar su uso a Juntas de Agua que tengan el mismo.

4.1.4.2 Uso de varias estrategias

Negociar y Competir

En el caso del uso de varias estrategias para los conflictos resueltos, los líderes han aplicado inicialmente la *Negociación* mediante conversaciones abiertas, peticiones y explicaciones



claras, detalladas y sobre las ventajas de apoyar a la Junta de Agua en el cumplimiento de las actividades establecidas. Pero ante la reiteración optan por la Competición, usando palabras fuertes, o eligiendo por lista.

“Entonces mediante lista (de consumidores) se ha dicho, tal persona sale conmigo y él verá cómo se acomoda” C1- E04; “No tengo ningún problema para decir las cosas, así se pelea con la gente, pero que cumplan con las obligaciones” C1- E08; “entonces dije: (alza la voz) que, si en El Cabo tiene reglamento, nosotros somos una Junta de Agua y podemos tener un reglamento para manejanos mejor como maneja el Cabo” C1- E01; “Trabajamos de forma conjunta y elaboramos los reglamentos y estatutos” C1- E01.

Estas estrategias han dado los resultados deseados, razón suficiente para que los líderes consideren que son buenas las estrategias, además de que se consigue tranquilidad de los socios. Aspectos que hace pensar que vuelvan a usar las estrategias nuevamente y puedan recomendar a otros compañeros.

Negociación, Mediación y Ceder

Inicialmente el líder usa la Negociación, conversando y explicándole, pero al no obtener resultados positivos aplica *Mediación como segunda estrategia*, el líder busca ayuda externa en autoridades gubernamentales, buscando alternativas para gestionar el conflicto. Pero igualmente no se consigue resultados positivos, más bien existe roces entre usuarios, el líder aplica *Ceder* como tercera estrategia, con el interés final de salir del conflicto pacíficamente y obtener la tranquilidad de todos los socios.

“pedimos apoyo a la Tenencia política para solucionar este problema”; “para no tener más problemas que hay adentro del grupo, se tuvo que darse, tuvo que ceder” C1- E10.

Estos resultados si bien todavía no se obtiene el resultado deseado, consiguieron la tranquilidad entre los socios. Aspectos que hace que le líder la considere como buena estrategia y que pueda volver a usarla y también recomendar a otros líderes.

Resumen

Se ha determinado que las mejores estrategias que usan los líderes han sido las siguientes: cuando aplican una sola estrategia, aplican **Negociar o Competir**; cuando aplican varias estrategias, usan la **Negociación** en combinación de la **Competición** o **Mediación**. Para estos casos se determinó que el 33% de los líderes han considerado algunos de los siguientes



elementos antes de usarlos: el tipo de problemas, el nivel de preparación de la gente, y que no haya perjuicios para la Junta de Agua; en cambio, el 73 % de líderes usaron las estrategias de forma instintiva, de acuerdo a como vaya evolucionando el conflicto.

En lo que se refiere a la satisfacción, ésta tiene más relación con los resultados obtenidos que con la estrategia usada, siendo los elementos que dan valor los siguientes: la *aceptación* de parte del líder de que es una buena estrategia, los *resultados obtenidos*, las *buenas relaciones sociales* que se mantienen o se mejoran entre las partes, el *Volver a Utilizar para* gestionar futuros conflictos, y el poder *Recomendar* porque podría ayudar a otros líderes de las Juntas de Agua vecinas a resolver los conflictos y obtener los resultados deseados.

Finalmente, *un hallazgo importante a considerar*, está en las emociones o expresiones ante un conflicto resuelto, además de la alegría, la tranquilidad, *el reconocimiento del error cometido de parte de los involucrados en el conflicto*, *la participación activa en temas organizativos*, *la amistad y respeto que se mantiene*.

4.2 Caso de estudio: JAA de la Parroquia San Cristóbal

4.2.1 Tipos de conflictos Intra e Inter organizacionales del caso de estudio

Los conflictos identificados por los líderes de las JAA en este caso de estudio fueron 39. De estos el 81% son de tipo intra organizacional y el 19% de tipo inter organizacional (Fig. 17).

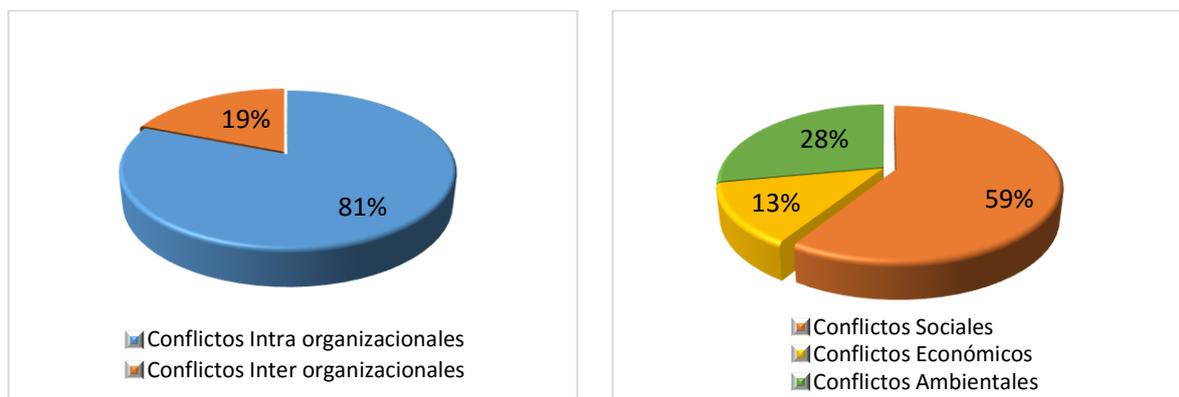


Figura 18. Porcentaje de conflictos Intra e Inter organizacionales, y porcentaje de conflictos Sociales, Económicos y Ambientales – Parroquia San Cristóbal

Nota Fuente: elaboración propia

Los conflictos intra e inter organizacionales identificados en las Juntas de Agua, se pueden clasificar por 3 aspectos: Social (59%), Ambiental (28%) y Económico (13%). Figura 19.



Figura 19. Conflictos Sociales, Económicos y Ambientales

Nota Fuente: elaboración propia

Éstos conflictos se dan por la diferencia entre ideas, pensamientos, emociones, valores, predisposiciones, e impulsos que entran en colisión (Alzate, 2013), y se manifiestan en espacios como reuniones, mingas, etc., entre usuarios y no usuarios de las Juntas de Agua.

Tabla 18

Conflictos por aspectos y sus causas

Conflicto	Causas	¿Porqué de dan?
Social	Participación e involucramiento	- Desconfianza en el apoyo que puede dar las autoridades - Presencia de socios que usan el agua solo los fines de semana - Socios también reciben agua desde la Municipalidad de Paute - Inasistencia a reuniones y mingas - No asumen cargos de dirigencia
	Cumplimiento de obligaciones	- Mangueras clandestinas - Manejo inadecuado por el operador
	Información y comunicación	- Chismes
	Lucha de poder entre grupos	- Intereses particulares de grupos
Ambiental	Acceso al Agua	- Acceso a las fuentes de agua
	Conversación del agua	- Contaminan el agua con basura - Dueños no respetan el derecho de servidumbre
Económico	Acceso al Agua	- Infraestructura del sistema de riesgo ineficientes - Cobros de tarifas diferenciadas
	Suficiencia financiera	- Cobros de tarifas reducidas a terceras personas - Bajos costos de la tarifa del agua
	Cumplimiento de pagos	- Impago de cuotas mensuales, multas por inasistencia a reuniones y mingas

Nota: Fuente: elaboración propia



4.2.1.1 Conflictos Sociales

La identificación de los conflictos sociales y sus causas que los líderes realizaron se detallan a continuación:

Conflictos por participación e involucramiento en la organización: Conflictos que se dan porque no hay la necesidad del agua con frecuencia debido a que unos socios son de la ciudad de Cuenca y solo viene de visita a sus quintas vacacionales y otros socios además de contar con el agua de las Junta de agua reciben la prestación del servicio de agua del Municipio de Paute. Aspectos que ha hecho que no haya interés en asuntos comunitarios, prefiriendo manejarse como se lo hace en la gestión pública, cuyo papel es de ser clientes.

Por otro lado, también se da el desinterés del resto de socios en participar, debido a que por un lado hay la falta de confianza a las autoridades ya que en años anteriores les incumplieron en la autorización del uso de agua ofrecida. Además de que los objetivos de las reuniones son repetitivos provocándoles cansancio y apatía; a esto se suma el hecho de que siempre son los mismos líderes que están al frente, porque los cargos de dirigencia no llaman la atención de la gente, por las constantes dificultades, el tiempo extra que se requiere.

Conflictos por cumplimiento de obligaciones: Estos conflictos se dan porque la administración, operación y mantenimiento del sistema de agua realizada por el operador es deficiente, debido a que no ha sido posible reemplazarlo por la baja remuneración del cargo.

Conflictos por información/ Comunicación: esto se debe a que usualmente se está opinando sobre la administración económica que hace la directiva, debido a la desconfianza que han generado antiguas directivas.

También se ha dado estos conflictos por la escasa información recibida para el cambio de directiva, misma que debe cumplir un proceso legal desde la SENAGUA, antes de un nuevo cambio de directiva, debiéndose suspenderse hasta nueva orden.

Conflictos por La lucha de poder entre grupos: se determinó que este aspecto se produce por la presencia de varios grupos liderados por presidentes anteriores, quienes se resisten a la nueva gestión del actual presidente, provocando roces e inconvenientes.



4.2.1.2 Conflictos Ambientales

Conflictos por Acceso al agua: Se dan captación del agua por mangueras clandestina se debe a que no quieren adquirir la respectiva autorización por no pagar los gastos que esto implica, además de que tiene las comodidades de que los familiares que si tiene un derecho del agua les dan.

También se ha visto que los dueños de los terrenos donde pasa la infraestructura del sistema de agua no quieren que siga pasando por sus tierras; debido a que se creen dueños de las fuentes de agua esto debido al desconocimiento sobre el derecho de servidumbre que tienen los usuarios que adquieren un derecho de agua.

Conflictos por Conservación del agua: Estos conflictos se ocasionan porque los propietarios de los terrenos donde están las fuentes de agua piensan que también son dueños del recurso hídrico y les permite decidir sobre su conservación y reforestación; se deduce que hay un desconocimiento de que el agua es un bien público de uso común y un derecho fundamental para todos, y que su gestión está a cargo del Estado.

Otro conflicto se da es los constantes reclamos de la calidad del agua, sin darse cuenta que al no estar protegida las fuentes de agua, las continuas lluvias de la época invernal, traen materiales áridos que contaminan las fuentes de agua.

4.2.1.3 Conflictos Económicos

Conflictos por acceso del agua: conflictos que se ocasiona por daños frecuentes en la infraestructura del sistema de agua de la Junta, la red del sistema de agua no se encuentra en óptimas condiciones para su adecuado funcionamiento, ya que son sistemas de agua de muchos años y que por la falta de dinero no se los cambia de totalmente.

Conflictos por cumplimiento de pagos: Conflictos que se ha dado la desconfianza que ha provocado administraciones anteriores, quienes han manejado los recursos económicos con poca transparencia; la poca costumbre de realizar los pagos de manera puntual en las fechas establecidas y por el hecho que algunos socios tienen agua de la Municipalidad de Paute, y no ven la necesidad de efectuar pagos, salvo el caso de requerir más agua.

Conflictos por suficiencia financiera: se determinó que este conflicto que se da por la baja recaudación de recursos económicos necesarios para cubrir los gastos del sistema, como son el



arreglo de daños del sistema de agua, cloración, pago del operador, etc., ya que son juntas con pocos socios y muchos de la tercera edad con tarifas preferenciales.

Otro aspecto que causó conflicto fue por el bajo que tiene del uso del agua, recaudaciones que no da solvencia económica, tratándose de dar solución, mediante la disminución de la cuota de agua, con la finalidad de incrementar los ingresos económicos por el cobro del exceso de agua, provocando grandes dificultades.

4.2.2 Estrategias usadas por los líderes en las Juntas Administradoras de Agua

Las estrategias identificadas en el uso de los líderes han sido estrategias parecidas a las de Tomás y Kilmann (1974) Negociación, Competición, Evitación, Ceder y Colaboración, además de la Mediación, estrategia del MASC.

El uso de estas estrategias ha seguido dos tendencias, por un lado, ha sido el uso de una única estrategia, y por otro, el uso de varias estrategias. A continuación, procederemos se detalla esta doble tendencia. Figura 20

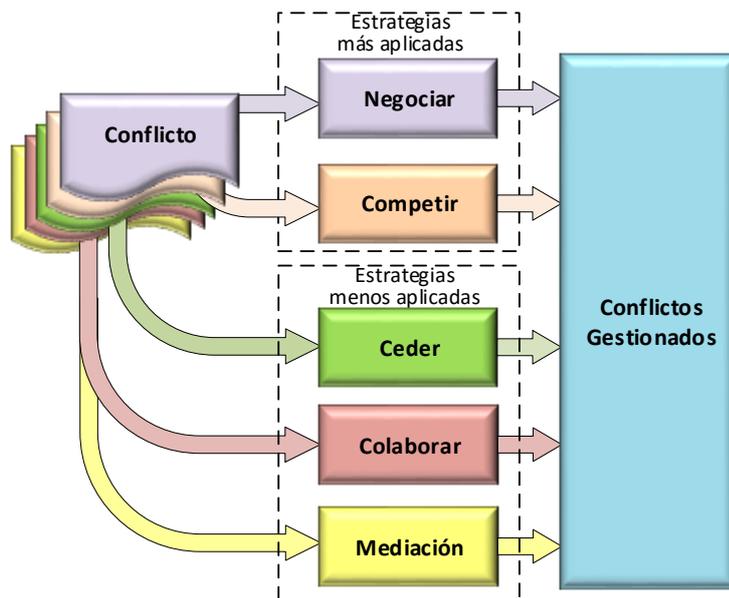


Figura 20: Uso de una estrategia
Elaboración: propia

4.2.2.1 El uso de una estrategia

Como vemos en la figura 20, los líderes expresaron que mayoritariamente usaron las estrategias Negociar, Competir y en menos ocasiones las estrategias Ceder, Colaborar y la Mediación.



En cuanto a la Estrategia de **Negociar**, algunos líderes manifestaron que ante desacuerdos entre socios tratan de *Negociar*, convocándoles, invitándoles, diciéndoles y pidiéndoles a que participen en la toma de decisiones.

“Nosotros convocamos a los cientos de socios a una reunión, pero no van, pero si son permanentes unos 20, porque son personas mayores...a ellos les encanta” C2-E02

“Que les invitamos no van, si no es algo de peso no van, eso sí es un problema” C2- E06.

Estrategia de **Competir**, aplicaron los *reglamentos y estatutos*, cobrando multas económicas y cortando el servicio del agua, debido a *“están acostumbrados a hacer las cosas cuando el líder aplica la firmeza” C2- E09.*

*“Algunos tenemos que cortar definitivamente el agua (imponer castigos)” C2-E05, C2-E07**“(Aplicando el reglamento) tratamos de cobrar el doble cuando haya pasado el tiempo de pago” C2-E03.*

Usan la estrategia de **Colaborar**, trabajando conjuntamente entre la directiva, para armar un plan de apoyo al socio.

“Nosotros entre los de la directiva nos reunimos y tratamos de dar solución” C2-E04.

Usan estrategia de **Ceder**, la lideresa ha tenido que aceptar las condiciones que presentan los socios, con el fin de ayudar a las personas de la tercera edad que tienen bajos ingresos; demostrando.

“Son de tercera edad, casi no tiene no más buen trabajo, por eso no pagan (se les deja no más)” C2-E04.

El uso de la **Mediación**, los líderes expresaron que, ante desacuerdos entre las dos partes usan la *Mediación*, pidiendo a una autoridad del Estado, que intervenga para obtener soluciones,

“Cuando se trabajaba con la SENAGUA, hablaron con los dueños y se llegó a un acuerdo, con apoyo de la junta parroquial...les recompensaron” C2- E06.



4.2.2.2 El uso de varias estrategias

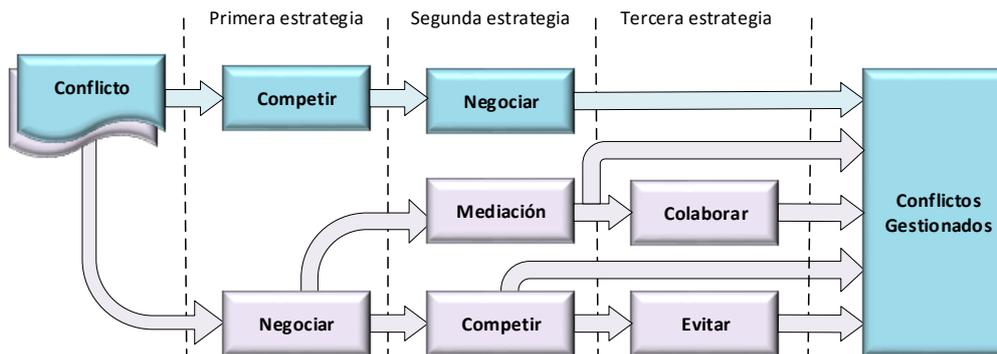


Figura 21. Varias estrategias usadas
Elaboración: propia

Vemos que los líderes tienden a aplicar varias estrategias para la gestión de los conflictos, con el fin de ver una solución favorable para las partes implicadas (Figura 21). Como el uso de la Negociación combinadas con la competición, y la mediación y esta con la Colaboración; y en cuanto a la de Competir esta se da con la Negociación.

En el uso de **Negociar**, usa inicialmente la *Negociación*, recordándoles, diciéndoles, explicándoles o conversando, con el objetivo de concientizarles y hacerles entender la situación del conflicto, pero ante el poco entendimiento, baja colaboración y la burla, los líderes han optado por estrategias alternas como: la *Competición*, a través de recordatorios de los reglamentos y estatutos, con el interés de que reaccionen y mejoren las cosas. También han usado la *Mediación*, solicitando apoyo de terceras personas, con el interés de que ellos mediante su autoridad institucional, consigan de estas personas mayor apoyo y apertura, pero al no dar tampoco resultados se usa la

“Acá hacemos nosotros mismos, eso es lo que ellos no entienden mucho y hacen la burla a pesar de que se les explica” C2- E07. “Entonces aplicamos el reglamento interno” C2- E07; “Lo que nos han explicado (SENAGUA) es que nosotros, para que no se dé, nosotros tenemos que comprar las fuentes de agua,” C2- E07

Pero al no dar resultado se usaba la *Evitación*, optando no decir nada, como si todo estuviera bien, con el interés de que se haga cargo la nueva directiva, y no tener más conflictos.

“entonces nosotros nos reunimos con la directiva y decimos que tiene que ser así con los lavados, entonces el operador no le gusta, a él le gusta como a él le parezca, y si no le



aceptamos, él brinca” C2- E07. “Le dije, voy a dejarle como que estuviera todo bien últimamente” C2- E07.

En el uso de **Competir con Negociar**. Inicialmente se aplicaba las sanciones que establecen los reglamentos de su Junta de Agua, poniéndose enérgico con el interés de que de manera adecuada y equitativa puedan acceder al agua,

“tienen que pagar una sanción, que tiene que pagar, pero con escrito de una autoridad y que no pueden dejar a otra persona sin el servicio vital” C2-E05.

Ante la reiteración del conflicto, los líderes usaron la *Negociación*, mediante el diálogo y la capacitación, tratando de que cambie la situación en conflicto

“yo me pongo un poco más duro...yo ya no estoy de acuerdo con lo que fue antes, lo que estoy de acuerdo para ahora para el futuro” C2- E03, “que tiene una sanción que el agua no se le niega” C2- E06.

4.2.2.3 Según el origen del conflicto

Cuando los líderes usan una sola estrategia para la gestión de conflictos, ellos aplican competir, ceder, evitar, negociar y la mediación. En la tabla 19 se presenta el número de veces que se utiliza cada estrategia para los conflictos intra organizacionales e inter organizacionales.

Tabla 19

Uso de una estrategia por origen del conflicto

Estrategia	Intra organizacional	Inter organizacional
Competir	6	0
Ceder	1	0
Evitar	1	1
Negociar	5	2
Mediación	1	0
Colaborar	0	2
Total	14	5

Fuente: Entrevista

Elaborado por: autor

Para el caso del uso de varias estrategias para la resolución de un conflicto, en la tabla 20, se presenta las estrategias que usan los líderes para los conflictos intra organizacional e inter organizacional.



Tabla 20

Estrategias que usan los líderes para los conflictos intra organizacional e inter organizacional

	Estrategia 1	Estrategia 2	Estrategia 3
Intra organizacional	competir	negociar	
	negociar	competir	
	negociar	competir	evitar
	competir	negociar	
	negociar	mediar	colaborar
	competir	negociar	
Inter organizacional	negociar	mediar	
	negociar	competir	
	negociar	mediación	
	negociar	mediar	

Fuente: Entrevista

Elaborado por: autor

4.2.2.4 Uso de las estrategias en relación al Sexo de los líderes

Cuando los líderes usan una sola estrategia para resolver los conflictos, se determina que la más usada por las mujeres es Negociar, y por los hombres Competir; el detalle se presenta en la tabla 21.

Tabla 21.

Uso de una estrategia según el sexo del líder

Estrategia	Mujeres	Hombres
Competir	0	6
Ceder	1	0
Evitar	2	0
Negociar	4	3
Mediación	0	1
Colaborar	2	0
Total	9	10

Fuente: Entrevista

Elaborado por: autor

En la tabla 22, se presenta el detalle del uso de varias estrategias para la resolución de los conflictos de acuerdo al sexo del líder.



Tabla 22.

Uso de varias estrategias según el sexo del líder

Sexo	Estrategia 1	Estrategia 2	Estrategia 3
Mujer	negociar	mediar	colaborar
	competir	negociar	
Hombre	competir	negociar	
	negociar	mediar	
	negociar	competir	
	negociar	mediación	
	negociar	competir	evitar
	negociar	mediar	
	competir	negociar	
	negociar	competir	

Fuente: Entrevista

Elaborado por: autor

4.2.2.5 Análisis comparativo de las estrategias usadas con los Estilos de Gestión de conflictos según Thomas y Kilmann

De igual manera que en el caso de estudio de la parroquia El Cabo, además de las entrevistas a los líderes, se aplicó en Test de estilos de gestión de conflictos de Thomas y Kilmann (1974), para hacer la triangulación de información obtenida, buscando coincidencias y o diferencias que se da entre el conocimiento empírico y la teoría validada de estos autores. Mediante un análisis comparativo que realizamos podremos ver los siguientes resultados plasmados en la tabla 23.

Tabla 23

Estrategias usadas por el líder, según Test de Thomas y Kilmann y entrevistas

Líder	Test Thomas y Kilmann	Estrategias
C2- E05	Negociador	Negociar y Competir
C2- E08	Colaborador, Negociador	Negociar
C2- E07	Colaborar	Negociar y Competir
C2- E06	Negociadora	Negociar y Competir, Colaborar
C2- E03	Negociador	Negociar y Competir
C2- E09	Negociador	Competir
C2- E02	Negociador	Negociar , Colaborar
C2- E04	Negociadora	Negociar y Competir, Colaborar, Ceder, Evitar
C2- E01	Negociadora	Negociar y Competir

Nota: Estrategias que van con negrita son las que más usa el líder. Fuente: elaboración propia

Según los resultados obtenidos, se determina que la mayoría de las estrategias utilizadas tienen características que se asemejan a la de los estilos presentados por Thomas y Kilmann (1974),



la Negociación, Competición, Conciliador o Ceder, Evitar, excepto la Mediación, que es uno de los Métodos Alternos de Resolución de Conflictos (MARC).

Existe un único caso que no coincide, C2- E09 que, en el test resultó que su estilo era Negociador, pero en las entrevistas se vio que su estrategia es la de Competir. Resultado que puede ser porque existe una diferencia entre el estilo que usamos en la práctica con el que usamos en el discurso, en coincidencia con los resultados encontrados por Munduate, Luque & Barón (1997) en su estudio sobre la falta de correspondencia entre los estilos señalados en su informe, y los estilos directamente observados en las interacciones de conflictos.

4.2.3 Mejores Estrategias usadas por los líderes en las JAA y su satisfacción (Potable y Riego).

Como podemos ver en la figura 22, los conflictos seleccionados por los líderes, son mayoritariamente conflictos Económicos y en menor cantidad Conflictos Sociales, Intra Organizacionales. Vemos que el 67% de los líderes usan solo una estrategia, ante el 23% han usado varias estrategias.



Figura 22. Mejores estrategias usadas por los líderes – caso parroquia San Cristóbal.
Nota: Fuente. Elaboración propia

4.2.3.1 Uso de una mejor estrategia

Mayoritariamente los líderes han aplicado **Negociación o la Colaboración**

La **Negociación**. Los líderes tratan de hablar, de explicarles, conocer, analizar todo el contexto del problema, con el fin de mantener la paz y hacer que comprendan el porqué de los conflictos.

“Hablándoles, explicándoles no hay otra forma, hay que coger de un acuerdo, no alterarse porque no llegamos a ninguna una solución, hay que arreglar buenamente para obtener la paz C2- E01; “Trato de dar a conocer a los usuarios, que las cosas no son de tomar así” C2- E08.

Esta estrategia ha permitido que los socios se apacigüen y analicen las cosas con cabeza fría, y más bien trabajen para apoyar los arreglos que requiere el sistema. El líder considera a la negociación como una buena estrategia, no solo por los resultados obtenidos, sino también por las relaciones de amistad que se mantiene, expresiones más claras, el agradecimiento, el entendimiento y su participación en las mingas que se realizan para arreglar los daños de la



tubería. Estos elementos que hace que el líder piense en recomendar su uso, y volver usar la estrategia nuevamente ante la presencia de otro conflicto.

“la mejor forma de evitar los problemas” C2- E08. “Todos van de acuerdo, hay diálogo, conversa” C2- E08.

En el uso de la **Competición**, con el interés no solo de manejar adecuadamente la Junta de Agua, sino también de que se le respete, adopta una posición de ponerse *fuerte y enérgico*, pero respetuoso ante los socios, de tal manera que se soluciona el inconveniente.

“Generalmente es de ponerse un poquito más fuerte, más respetuoso, pero enérgico, las personas así se manejan mejor con voz de mando... yo siempre usado la educación, con todo respeto a tratar como se debe tratar el inconveniente” C2- E09.

Esta estrategia permite que los socios cumplan de forma tranquila con las obligaciones que tienen con la Junta de Agua, y hace pensar al líder que es una buena estrategia, ya que, a más de obtener los resultados deseados, percibe la satisfacción de la gente, quienes, desde su punto de vista quedan contentos, empiezan a respetar y sobre todo empiezan a cumplir con una mayor asistencia a las reuniones. Esto hace que el líder considere la posibilidad de recomendar a otro líder, y volverla a usar en el caso de presentarse nuevamente conflictos.

“Bueno se cumple, en las reuniones, cuando se vuelve una reunión hay más asistencia” C2- E09.

En el uso de la **Colaboración**, prefieren trabajar conjuntamente para cambiar la red del sistema de agua y arreglar los daños.

“Yo hice una reunión, hicimos en minga con todos los 20 socios y más gente que aportó a eso para el cambio de matriz” C2- E02.

Como resultado, debido al cambio de la matriz se han eliminado los problemas con la dueña del terreno, y también se ha ampliado la cobertura a todos los socios, gracias al arreglo de las tuberías dañadas. Estos resultados y las buenas relaciones que se mantiene entre los involucrados (quienes se manifiestan contentos y satisfechos en sus expresiones de tranquilidad) permiten al líder considerarla como una buena estrategia, para volverla a aplicar y recomendarla a otros.



4.2.3.2 *Uso de varias mejores estrategias*

En el caso del uso de varias estrategias para los conflictos resueltos, los líderes han aplicado la **Negociación** en combinación con la estrategia **Competir y Ceder**, *por un lado*, y la *estrategia de la Mediación combinada con la Colaboración*

Negociación con Competir y Ceder

Inicialmente los líderes, negocian, conversando para ponerse de acuerdo, con el fin de que entiendan el perjuicio que están causando a las Junta de Agua y buscar una solución, pero ante la negativa, por un lado unos líderes usan la Competición, en la que basándose en los reglamentos y estatutos se pide que cumplan los procesos normales para el derecho de uso de agua, y por otro lado, otros líderes aplican la estrategia de Ceder, aceptando seguir en la dirigencia para evitar más conflictos. .

“Conversando hemos tratado de hacer así, solucionemos así, porque no vamos a pelear no vamos a discutir, porque no nos lleva a nada bueno...y luego nos ayudamos con los reglamentos” C2- E04.

Como resultado se obtiene que las personas que necesiten usar el agua soliciten el derecho a la directiva de la Junta de Agua, y que el líder continúa al frente de la directiva hasta que se formalice la directiva en la SENAGUA. Resultados que junto a las expresiones corporales y verbales que percibe el líder como la alegría y el reconocimiento verbal de la labor realizada, hace considerar a los líderes que son buenas estrategias, para volverlas a aplicar o recomendar su uso.

“Sí, porque primero debo informarme y ver cuál son los pasos” C2- E03

El **Uso de la Mediación con Colaborar** solicita la Mediación a las autoridades del agua, pero ante la persistencia del problema, usa la Colaboración, trabajando conjuntamente y establecido más bien un alza de las tarifas, en lugar de la reducción del volumen de agua de consumo habitual.

“así que quedo con 20m³ y que se subiría a la tarifa del agua de \$2, ahora se cobrara también 0,25 centavos de medio ambiente para reforestación, y para otros trabajos que se necesite, entonces se subió a todos 0,75centavos”

El resultado obtenido y la satisfacción que percibió de los socios, da las pautas para que la



lideresa considere a las estrategias usadas como buenas, y recomiende a otros líderes para que apliquen esta estrategia para gestionar sus problemas, y volverlas a usar si se presentan conflictos similares.

“entonces era una satisfacción de la gente, ahí me di cuenta que la gente se apoyaba la moción” C2- E06.

Resumen

Se ha determinado que las mejores estrategias que usan los líderes cuando aplican solo una estrategia son: **Negociar, Competir y Colaborar**, y en el uso de varias estrategias han sido dos: la **Negociación** combinada con la **Competición o Ceder**, y la **Mediación combinada con la Colaboración**. Revisando la aplicación de estas estrategias, el 56% de los líderes han considerado algunos elementos como son: el tipo de problemas, el carácter de la gente, mantener las buenas relaciones entre todos, el contexto general del problema para su análisis y posterior decisión; mientras que el 44 % de líderes en cambio usaron las estrategias de forma instintiva, de acuerdo a cómo evolucionaba el conflicto.

En lo que se refiere a la satisfacción, ésta tiene más relación con los resultados obtenidos que con la estrategia usada, siendo los elementos que dan valor los siguientes: la *aceptación* de parte del líder de que es una buena estrategia, los *resultados obtenidos*, las *buenas relaciones sociales* que se mantienen o se mejoran entre las partes, el *volver a utilizar para* gestionar futuros conflictos, y el *Recomendar* a otros líderes de las Juntas de Agua vecinas a resolver los conflictos.

Finalmente, *un hallazgo* importante a considerar, está en las emociones o expresiones ante un conflicto resuelto, han sido el *agradecimiento*, las *felicitaciones*, la *aceptación*, la *participación activa en temas colaborativos*, el *diálogo abierto*, la *no protesta ante el conflicto resuelto*, y la *alegría en los rostros*. Expresiones que tranquilizan y brindan seguridad al líder por su buena gestión de los conflictos, mediante el respeto que tienen hacia el líder y que se manifiesta en la amistad abierta y la no rivalidad hacia él.

4.3 Apoyo de las Mejores Estrategias al Desarrollo Local Sustentable (DLS)

Este punto lo hemos trabajado, tomado en cuenta las estrategias y resultados obtenidos de las dos parroquias, porque tienen muchas similitudes entre ellas, en especial al aporte a los



objetivos del Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021 Toda una Vida, y este a los objetivos del Desarrollo Local Sustentable, como podemos ver en las figuras 23 y 24.

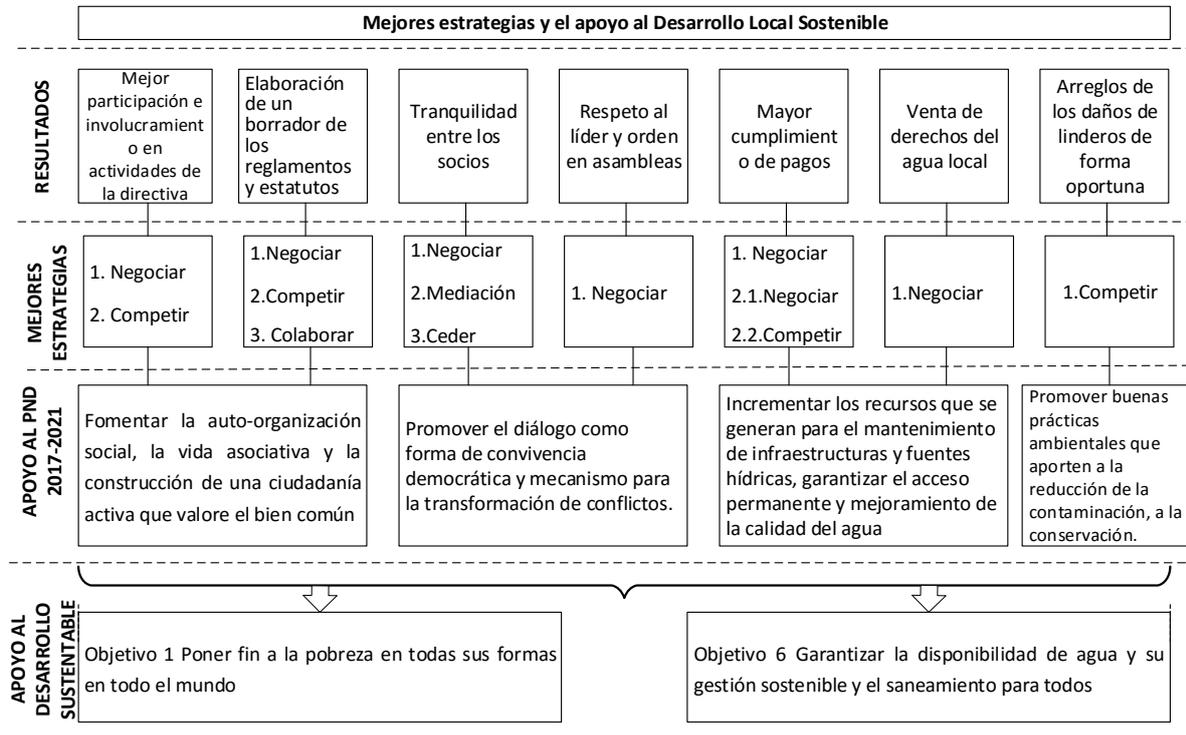


Figura 23. Relación entre las mejores estrategias y el DLS. Caso Parroquia El Cabo
Nota: Fuente: Elaboración propia.

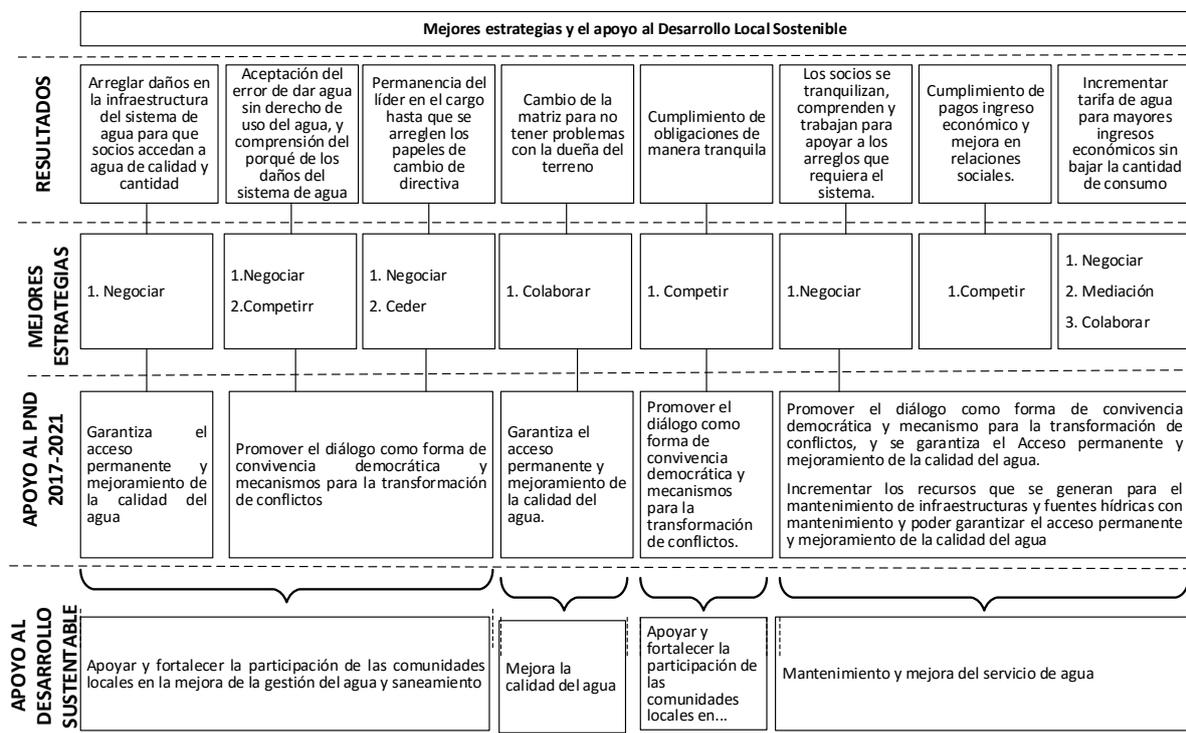




Figura 24. Relación entre las mejores estrategias y el DLS. Caso Parroquia San Cristóbal
Nota: Fuente: Elaboración propia.

Observamos que los resultados de los conflictos solucionados en las Juntas de Agua por los líderes apuntan a objetivos nacionales y por ende al Desarrollo Sustentable.

Los resultados de las dos parroquias apoyan a los objetivos 1, 3 y 7 del PND 2017 -2019, como son: a la promoción del diálogo como formas de convivencia democrática y mecanismos para la transformación de conflictos, Incrementar los recursos que se generan para el mantenimiento de infraestructuras y fuentes hídricas con mantenimiento.

Por otro lado, otros resultados obtenidos en la parroquia El Cabo (fig. 23), apoyan a los objetivos: Fomenta la auto-organización social, la vida asociativa y la construcción de una ciudadanía activa que valore el bien común; y Promover buenas prácticas ambientales que aporten a la reducción de la contaminación, que también contempla el PND Toda una vida.

Finalmente, los resultados de la Parroquia de San Cristóbal (fig. 24), también apoyan al PND actual, en el sentido que garantiza el acceso permanente y mejoramiento de la calidad del agua.

Las gestión de los conflictos fomenta de esta forma a la *auto organización social y la vida asociativa*, en consonancia con los objetivos 1 y 6 del Plan Nacional de Desarrollo, que incentivan una sociedad participativa con un Estado cercano al derecho de ciudadanía (SENPLADES, 2017), “en donde se apoya y fortalece la participación de las comunidades locales en la mejora de la gestión del agua y saneamiento”; también *contar con un servicio de agua de calidad*, apoya al mejoramiento de la calidad de vida en la seguridad alimentaria de los usuarios y pobladores, en correspondencia con en el objetivo 3 del Plan Nacional de Desarrollo y el objetivo 6 de la Agenda 2030 y Desarrollo Sustentable, sobre dotar de “mantenimiento y mejora del servicio de agua” (Naciones Unidas - CEPAL, 2016) y “garantizar los derechos de la naturaleza para las actuales y las futuras generaciones” (SENPLADES, 2017).

Concluyendo que Los resultados obtenidos por el uso de las mejores estrategias en la gestión de los conflictos por el agua, acarrear de forma secuencial un conjunto de acciones que llevan como resultado final el aporte al Desarrollo Local Sustentable, debido a que como indica el Programa ONU-Agua para la Promoción y la Comunicación en el marco del Decenio UNW-DPAC (2015) “El agua es fundamental para las tres dimensiones del desarrollo sostenible, y es un elemento común para conseguir los objetivos sociales, el desarrollo económico y los límites



ambientales”; de igual manera la FAO considera que el agua es fundamental para desarrollar una agricultura sostenible, y el desarrollo de la industria (Programa de ONU-Agua para la Promoción y la Comunicación en el marco del Decenio UNW-DPAC, 2015). Así también, el programa del Decenio Internacional para la acción El Agua Fuente de Vida 2005-2015 de las Naciones Unidas, indica que “El agua está en el centro del desarrollo sostenible y resulta fundamental para el desarrollo socio-económico, unos ecosistemas saludables y la supervivencia humana” (Departamento de Asuntos Económicos y Sociales de las Naciones Unidas, 2014). Además, la preservación y desarrollo de los recursos naturales estratégicos (agua, suelo fértil, etc.) es considerada como una estrategia para la mejora del bienestar y el desarrollo de las capacidades locales en pro del desarrollo sostenible (Tomás Carpi, 2008) (p.21).

Con el fin último de aportar en la disminución de la pobreza y mejorar el cuidado del medio ambiente, garantizando los derechos de la naturaleza para las actuales y las futuras generaciones, y fortalecer la participación de las comunidades locales en la mejora de la gestión del agua y saneamiento, objetivos que persigue el Desarrollo Local Sostenible (Naciones Unidas - CEPAL, 2016).



Capítulo 5: Análisis Comparativo y discusión

En este acápite, vamos a realizar un análisis comparativo de los diferentes resultados obtenidos en los dos casos de estudio. En cada caso se identificó y analizó los tipos de conflictos, las estrategias de gestión de conflictos que usan los líderes, las mejores estrategias de gestión de conflictos y la relación con el Desarrollo Local Sustentable, y a la par iremos tamizando desde la teoría revisada. A continuación, abordaremos cada una de estas categorías.

Tipos y causas de conflictos

Vemos que del total de los conflictos que se da en las juntas de agua estudiadas de ambas parroquias han sido (Intra e Inter organizacional), de carácter social, económico y ambiental, y de éstos conflictos identificados, los de carácter intra organizacional son los que más se dan, dentro de este carácter, los conflictos en el aspecto Social son las que más afluencia tienen al interior de las juntas de agua, esto coincide con lo que Santandeu & Gudynas (1998), indican que los conflictos ambientales son de un tipo particular de conflictos sociales donde la temática ambiental involucra diferentes interacciones sociales; además, refuerzan los conflictos que no son exclusivamente por la escasez del agua, sino que son una escasez construida debido a determinados factores como: el mal manejo, contaminación, monopolización del acceso, incapacidad de gestión e insuficiencia de regulación e inversión en infraestructura de aprovechamiento, es decir, pasan a ser de tipo político, social, ambiental, cultural o económico, en los que juegan diversos intereses que buscan acceder a un bien escaso, como lo señala (Martín & Bautista, 2015; Zapata, 2008; Martínez Alier, 2004).

Estrategias utilizadas

Vemos a nivel general que, de las juntas de agua de las dos parroquias de estudio, los líderes ante la presencia de los diferentes conflictos usan desde su conducto 5 estrategias para gestionarlos, siendo estas: negociar, competir, ceder, evitar, colaborar y desde la intervención de terceras personas solamente la Mediación. Apéndice 4. Estas estrategias están en concordancia con las que presentaron Thomas y Kilmann (1974) y con los Métodos Alternos de Solución de Conflictos de Dupuits (2011).

En relación al uso del *número de estrategias*, estas han seguido dos tendencias; la primera, a través del *uso de una estrategia*, y la segunda a través de *varias estrategias* aplicadas de forma secuencial. En el caso del uso de una estrategia, las de mayor frecuencia de uso son Negociar,



Evitar o Competir, y minoritariamente usan Ceder, Colaborar y la Mediación. Para la segunda tendencia, las de mayor frecuencia de uso ha sido la combinación de las estrategias *Negociar y Mediación con Ceder, Evitar y Colaborar*. Estos aspectos coinciden con las dos tendencias *de uso de las estrategias* que presenta la teoría la *tendencia tradicional* en la que la gestión de los conflictos se da a través de una estrategia, y en la que autores como (Munduate, 1999, 2012, Uhing, 2016; Mas Ruiz & Torrego Seijo, 2014; Gómez Funes, 2013; Prado, 2014,), han basado sus estudios, e indican que las estrategias que han dado resultados han sido a través de la Negociación, Competición, y Evitación entre otras. La *tendencia reciente*, que es el uso de *varias estrategias*, en donde autores como (Benítez, Munduate, 2014; Serrano, 2012) han referido sus trabajos y han deducido que se obtiene mejores resultados cuando se utiliza más de una estrategia para gestionar los resultados.

Además del uso de una estrategia que está dentro de los Métodos Alternativos de Solución de Conflictos MASC, como ha sido la Mediación, la Negociación, etc., autores como (Andrieu, 2016; Corral, Dámascos, & Romano, 2017; Herrán, Sastre, & Torres, 2015; Lunelli & Menaz, 2014; Yu Chu, Liping Fang, & Huimin Wang, 2015, Xiaojun Wang, et. Al, 2014), identificaron que en sus estudios los MASC ayudan a gestionar los conflictos de manera pacífica, e involucra a las partes en conflicto.

En lo que se refiere al análisis de las *estrategias por sexo*, hemos identificado que en las dos parroquias estudiadas, la tendencia de uso de estrategias del hombre y la mujer tiene similitud entre las dos parroquias con los estudios realizados por (Munduate, Ganaza & Alcaide 1993, Letelier, 2014), quienes indican que los hombres por su carácter competitivo y fuerte aplican preferentemente la Competición y Evitar por su característica de ocultar sus sentimientos, a diferencia de las mujeres que por su carácter apacible, no confrontadora y evitadora, prefieren aplicar la estrategia Ceder o Evitar, aspectos que están relacionados con los estereotipos de género establecidos a lo largo del tiempo, por autores como (Berck, 2004, Fernández, 2000; Chávez, 2004), y que indicaron que “los varones son activos, actúan como líder, son aventureros, ambiciosos, competitivos, no se dejan influenciar fácilmente, y la mujer que es apacible, discreta, comprende a los otros y establece relaciones interpersonales de forma cálida”.

También en los resultados de la investigación respecto al uso de las estrategias por sexo, si se ha encontrado diferencia en cuanto a la literatura revisada, que determina que la Competición es uso exclusivo del hombre (Chávez, 2004), aspecto que no se da en la investigación ya que



la mujer también usa esta estrategia y con alta frecuencia.

Mejores Estrategias usadas

En el uso de las mejores estrategias, se ha visto de forma general que los líderes de las Juntas de Agua de las dos parroquias estudiadas han seguido las mismas dos tendencias de uso, *una estrategia exitosa y el uso de varias estrategias exitosas*, siendo en la primera tendencia la *Negociación*, la *Competición o la Colaboración*, y las combinaciones de la: *Negociación con Competición*, *Negociación con Ceder*, *Negociación con Mediación y Ceder*, *Negociación con Competición y Colaborar*, y *Mediación con Colaboración* para la segunda tendencia, en coincidencia a lo que manifestaron varios autores (Munduate, 1999, 2012, Uhing, 2016; Mas Ruiz & Torrego Seijo, 2014; Gómez Funes, 2013; Prado, 2014,) y (Benítez, Munduate, 2014; Serrano, 2012), al indicar que el uso adecuado de estas estrategias son las que determinan el éxito o no de la gestión del conflicto, pudiendo ser elementos como los problemas, procesos y personas (Thomas y Kilman, 1974; Evert Van de Vliert, 1997; Rahim, 1990, entre otros).

Además, como manifiesta Serrano (2007), en lo referente a la efectividad o éxito de la estrategia, a más de otros elementos, dependen de la satisfacción que puede provocar la obtención de elementos como: los resultados obtenidos, las relaciones sociales que se dan o mantienen entre las partes involucradas en y durante el conflicto, la satisfacción que siente el líder al aplicar la estrategia, la satisfacción que percibe el líder del socio, y la predisposición de volver a usar y recomendar a otros líderes el uso de estas estrategias. Estos aspectos coinciden con los resultados obtenidos de estas dos parroquias estudiadas, en el sentido que la mayoría de los líderes consideran que una estrategia es exitosa y satisfactoria, cuando estas estrategias son valoradas con tal por ellos mismos, debido a que les ayudó a conseguir los resultados deseados, mantener las buenas relaciones entre socios y además, de que pueden ver la presencia de expresiones como: la tranquilidad, amistad, trabajo, acompañamiento, aceptación del error cometido, etc., elementos que dicen más que los propios resultados.

Como hallazgo de este estudio, se define que expresiones como un apretón de mano, un abrazo, el respecto, son expresiones que colman al líder de satisfacción, y que le hacen pensar que su gestión es buena, incluso más que los resultados mismos.

Apoyo al Desarrollo Local Sustentable



Finalmente, a nivel de las dos parroquias el uso de las mejores estrategias ha aportado en primer lugar al desarrollo de sus localidades y del país, a través del Plan Nacional de Desarrollo Toda una Vida, y por ende a los objetivos del Desarrollo Sustentable, en el sentido que:

Se ha promocionado el diálogo como formas de convivencia democrática y mecanismos para la transformación de conflictos; se incrementan los recursos que se generan para el mantenimiento de infraestructuras y fuentes hídricas, que corresponden a los objetivos 1, 3 y 7 del PND 2017-2019; se fomenta la auto-organización social, la vida asociativa y la construcción de una ciudadanía activa que valore el bien común; y se promueven buenas prácticas ambientales que aportan a la reducción de la contaminación, contemplada el PND 2017-2019.

También se determinó que fomentan la auto organización social y la vida asociativa, en consonancia con los objetivos 1 y 6 del Plan Nacional de Desarrollo, que incentivan una sociedad participativa con un Estado cercano al derecho de ciudadanía (SENPLADES, 2017), “en donde se apoya y fortalece la participación de las comunidades locales en la mejora de la gestión del agua y saneamiento”; y el hecho de contar con un servicio de agua de calidad, apoya al mejoramiento de la calidad de vida en la seguridad alimentaria de los usuarios y pobladores, en correspondencia con en el objetivo 3 del Plan Nacional de Desarrollo, relacionado a dotar de “mantenimiento y mejora del servicio de agua” (Naciones Unidas - CEPAL, 2016) y “garantizar los derechos de la naturaleza para las actuales y las futuras generaciones” (SENPLADES, 2017).

Se concluye que los resultados obtenidos por el uso de las mejores estrategias en la gestión de los conflictos por el agua, acarrearán de forma secuencial un conjunto de acciones que llevan como resultado final el aporte al Desarrollo Local Sustentable, debido a que: como indica el Programa ONU-Agua para la Promoción y la Comunicación en el marco del Decenio UNW-DPAC (2015) “El agua es fundamental para las tres dimensiones del desarrollo sostenible, y es un elemento común para conseguir los objetivos sociales, el desarrollo económico y los límites ambientales”; la FAO considera que el agua es fundamental para desarrollar una agricultura sostenible, y el desarrollo de la industria (Programa de ONU-Agua para la Promoción y la Comunicación en el marco del Decenio UNW-DPAC, 2015), aspectos que están en concordancia con la Constitución de la República del Ecuador vigente y la Ley Orgánica de Recursos Hídricos, Usos y Aprovechamiento del año del año 2014.



También, se ha considerado que el programa del Decenio Internacional para la acción El Agua Fuente de Vida 2005-2015 de las Naciones Unidas, indica que “El agua está en el centro del desarrollo sostenible y resulta fundamental para el desarrollo socio-económico, unos ecosistemas saludables y la supervivencia humana” (Departamento de Asuntos Económicos y Sociales de las Naciones Unidas, 2014). Además, la preservación y desarrollo de los recursos naturales estratégicos (agua, suelo fértil, etc.) es considerada como una estrategia para la mejora del bienestar y el desarrollo de las capacidades locales en pro del desarrollo sostenible (Tomás Carpi, 2008) (p.21).

Finalmente, la resolución de conflictos aporta de forma positiva en la disminución de la pobreza, y la mejora del cuidado del medio ambiente, garantizando los derechos de la naturaleza para las actuales y las futuras generaciones, y fortalecer la participación de las comunidades locales en la mejora de la gestión del agua y saneamiento, objetivos que persigue el Desarrollo Local Sostenible (Naciones Unidas - CEPAL, 2016).



6. Conclusiones y recomendaciones

- Esta investigación proporciona información relevante para comprender cuales son las causas que originan los conflictos Intra e inter organizaciones, Sociales, Ambientales y Económicos en las Juntas de Agua, con la identificación de los intereses, valores, sentimientos, y aspectos estructurales que se dan en torno al conflicto y que a través de su conocimiento se pueden prevenir o gestionar de forma oportuna.
- Esta investigación ayudo a determinar la equivalencia de un conjunto de estrategias empíricas aplicadas por los líderes que son similares con las que presentó Thomas y Kilmann, por ejemplo: Conversar, dialogar son equivalentes a la Negociación; aplicar reglamentos, pedir con tomo de voz fuerte equivalen a Competir, etc., a detalle lo vemos en el apéndice 4.16 y 4.17.
- La investigación al presentar las estrategias que se usan por sexo (hombre y mujer) ayuda a tener un referente sobre las estrategias de gestión de conflictos que pueden usar los hombres y las mujeres ante una situación de conflictos futuros.
- El análisis que se realizó sobre las estrategias por tipo de conflicto, proporciona un referente sobre las mejores estrategias que para los líderes ha dado resultados positivos así se determinó que en conflictos inter organizacionales, la estrategia que mejor resultados dio son Negociación y la Mediación, Evitación, etc., y no es recomendable la Competición.
- La investigación aporta con nuevas variables de satisfacción a la teoría de la Efectividad de la Negociación de Serrano (2006) como son: el reconocimiento de los errores cometidos, las expresiones de respeto como apretones de mano, abrazos, etc.
- Se invita a futuras investigaciones a que trabajen en torno al agua y su gestión de conflictos, con enfoque en al ámbito conductual de las partes involucradas, ya que son las estrategias desde la conducta de cada persona la que inicialmente se aplican y de estas depende la escalada o desescalada del conflicto.
- En torno a aporte al Desarrollo local Sustentable, esta investigación ayudo visualizar la relación positiva que tiene con la gestión de conflictos y que cuando no se toma en cuenta, los esfuerzos que pongan no ayudaran a mejorar la calidad de vida de los seres humanos.
- Se establece que los conflictos de mayor frecuencia que se dan en las juntas de agua, han sido de tipo intra organizacionales de carácter social entre usuarios, esto puede ser



porque muchas de ellas no están debidamente legalizadas, y no dispongan de un documento legal que defina reglas claras sobre la participación de los socios en las reuniones, mingas, etc., por lo que es necesario que por parte de las autoridades competentes se continúe con el proceso de legalización y estructuración.

- Se determinó que los líderes mayoritariamente aplican de forma empírica y subjetiva estrategias para la gestión de conflictos por el agua, esto debido a que no han recibido preparación previa ante el manejo del conflicto, requiriéndose que se maneje con mayor profundidad el tema de gestión de conflictos, como puede ser a través de un plan institucional integral y multidisciplinar. Por otro lado, sería adecuado que desde sus estatutos y reglamentos se detallen las formas de gestión de conflictos, es decir, la creación de un plan de gestión de conflictos internos, de forma similar a como se maneja el plan de convivencia ciudadana que lo hace por barrios, en donde se parte de un verdadero diagnóstico del conflicto considerando personas, procesos y problemas. La creación de un histórico de conflictos dotará de conocimiento integral del conflicto, que será un elemento primordial para establecer nuevas estrategias de gestión de conflictos acordes a su propia naturaleza.
- De acuerdo a como se ha venido gestionando los conflictos, se determinó que éstos no siguen los parámetros definidos en la Gestión Integrada de los Recursos Hídricos, que pueden dar las pautas antes mencionadas.
- En cuanto a la satisfacción de los socios de la Junta de Agua, esta investigación analizó la gestión de los conflictos desde el punto de vista del líder. Es recomendable realizar futuras investigaciones que tomen en cuenta el punto de vista de los otros involucrados.
- En esta investigación se determinó las estrategias conductuales que aplican los líderes para el manejo de conflictos en las dos parroquias objeto de estudio. Es importante realizar nuevos estudios que incluyan Juntas de Agua a nivel provincial y nacional, para rescatar el aprendizaje colectivo que afianza su identidad, y generan una capitalización de conocimientos.



7. Referencias

- Alfaro, J. (2008). Conflictos, gestión del agua y cambio climático. Propuesta de adaptación al cambio climático y gestión del agua en Lambayeque, Piura y Cajamarca Lambayeque. Perú.
- Ait Kadi, M. (2014). Integrated Water Resources management (IWRM): The international experience. London: Francis Group, London, UK.
- Alvarez- Gayou Jurgenson, J. (2003). Cómo hacer investigación cualitativa. México: Paidós.
- Alzate, R. (2013). Teoría del Conflicto. Madrid.
- Andrieu, J. (2016). La problemática del agua como recurso de uso común. Buenos Aires: Flacso- Argentina.
- Argüello, M. (2004). Introducción al Desarrollo local sustentable. Desarrollo Local con énfasis en la gestión de los recursos Naturales. Consorcio CAMAREN.
- Arocena, J. (2001). 2.Arocena desarrollo local.pdf. In El desarrollo local (Santillana, pp. 201–209). Montevideo.
- Asamblea Nacional Constituyente de Ecuador de 2007-2008. (2008). La Constitución de Ecuador de 2008. Quito: Quito: Ediciones Legales.
- Basini, M., Solis, H., & Acosta, M. (2018). Lineamientos para la gestión social en proyectos de agua potable y saneamiento en comunidades rur. Quito: SENAGUA.
- Bates, Bryson. Kundzewicz, Z. Wu S. (2008). Cambio climático y el agua. (G. I. de E. sobre el C. Climático, Ed.). Ginebra.
- Benítez, M., & Medina, F. J. (2012). La gestión de conflictos relacionales en las organizaciones de servicios Introducción, 28, 139–149.
- Boisier, S. (2005). ¿Hay espacio para el desarrollo local en la Globalización? Revista de la CEPAL.
- Bonache, J. (1998). Los estudios de caso como estrategia de investigación. Economía de la Empresa, 33. Obtenido de <https://core.ac.uk/download/pdf/29400479.pdf>
- Boqué Torremorell, M. d. (2006). Mediación, arbitraje y demás vías de gestión de conflictos en contextos educativos. Revista de la Asociación de Inspectores de Educación de España, 16.
- Bornay-Barrachina, M. (2013). ¿Que hace a los equipos ser más innovadores? El liderazgo desde una perspectiva de multidominio. Cuadernos de economía y dirección de la empresa, 16(1), 41–53. <https://doi.org/10.1016/j.cede.2012.05.002>



- Burton, J. (1998). La resolución de conflictos como sistema político.
- Calle, J. (2017). Monitoreo de la calidad y cantidad del agua. Ecuador: El agua en el Ecuador.
- Cairé Martínez, G. L. (2005). Conflictos por el Agua en la Cuenca Lerma-Chapala, 1996-2002. *Región Y Sociedad*, XVII (34), 73–125.
- Chávez, J. (2004). *Perspectiva de Género*. Mexico: Ed. Plaza y Valdés.
- Chetty, S. (1996). The Case Study Method for Research in Small- and Medium- sized Firms. *International Small Business Journal*, 82.
- Cisneros, F., Munduate Jaca, Lourdes, I. et. (1999). Evolución de gestión de conflictos en factores culturales.
- Constantino, Cathy; Sickles, C. (1997). *Diseño de sistemas para enfrentar conflictos*. (J. S. A. Granica, Ed.) (107 08023). Barcelona.
- Comisión Nacional de los Derechos Humanos. (2012). *Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales (fascículo 4)*. Mexico: Comisión Nacional de los Derechos Humanos.
- Coral, A. (2015). *Planeamiento y análisis integral del paisaje de la cuenca hidrográfica del río buenavista provincia de Manabí-Ecuador para la implementación de políticas de incentivos a la restauración de ecosistemas con fines de conservación (programa socio Bosque-Ecuad. Brasil: Universidad Paulista .*
- Corral , B., Dámasco, & Romano, J. (2017). Public management, private and of collective action, in the watershed of the river Portoviejo: visions and conflicts. *ECA SINERGIA*.
- Dávila, G., & Olazábal , H. (2006). *De la Mediación a la movilización social*. Quito: ABYA - YALA.
- De Armas Hernández, M. (2003). La mediación en la resolución de conflictos, 125–136.
- De Dreu, C., & Van de Vliet, E. (1997). *Using Conflict in Organizations*. Michigan: SAGE Publications.
- Del Valle Wendy. (2015). “Técnicas utilizadas por un grupo de colaboradores de diferentes estratos intergeneracionales para resolver conflictos organizacionales en una empresa dedicada a las actividades agrícolas.” *Campus Central Guatemala de la Asunción*, enero de 2015 Wendy Caro. PhD Proposal, 1, 22. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Departamento de Asuntos Económicos y Sociales de las Naciones Unidas. (24 de Noviembre de 2014). *Decenio Internacional para la Acción" El Agua fuente de vida" 2005 - 2015*. Obtenido de



http://www.un.org/spanish/waterforlifedecade/water_and_sustainable_development.shtm

1

- Díaz, M., & Rodríguez, H. (2015). Valor predictivo de variables socio afectivas en mediadores escolares. *International Journal of Developmental and Educational Psychology INFAD Revista de Psicología*, N°1-Vol.1, 2015. ISSN: 0214-9877. pp:265-274.
- Rodríguez, J., & Luján, I. (2014). Valor predictivo del pensamiento constructivo en la eficacia negociadora. *International Journal of Developmental and Educational Psychology INFAD Revista de Psicología*, N°1-Vol.6, 2014. ISSN: 0214-9877. pp:245-258.
- Domínguez, R. García, S. (2005). Conflicto constructivo e integración en la obra de Mary Parker Follet. *Athenea Digital*, 7(primavera), 1–28.
- Dorado, M. A., & Munduate, L. (1999). El grupo y sus conflictos. *Ruidera*, 116.
- Dorado, M. A., Munduate, L., Medina, F., & Cisneros, I. (1999). Evolución de la gestión del conflicto y la negociación en España: factores interpersonales y culturales. *Papeles Del Psicólogo: Revista Del Colegio Oficial de Psicólogos*, (72).
- Dupuits, E. (2011). Cambio climático, vulnerabilidad social y gestión de conflictos por el agua en el Perú. *Universite de Geneve*, 133.
- Fernández, J. (1996). *Varones y Mujeres: La Doble Realidad del Sexo y del Género*. Madrid: Piramide.
- Ferrán, C. (2000). *Participación comunitaria y gestión alternativa de conflictos*.
- Fisher, R., & Kupler, S. (1996). *Mas alla de Maqueavelo*. España: Granica.
- FOA. (n.d.). *Desarrollo Sostenible*. In FOA.
- Francisco, J., Medina, F. J. (2011). *Redalyc. El estudio del conflicto en los equipos de trabajo. Una visión de las contribuciones científicas realizadas en España*.
- Galarraga, R. (2000). *Informe Nacional Sobre La gestión del agua en el Ecuador*. Quito-Ecuador.
- Garza, O. (2018). *The Relationship Between Leadership Style and conflict mangement style ol Christian pastors*. Phoenix, Arizona: ProQuest N.
- Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Paute. (2004). *Diagnóstico por compotentes e integrado. Paute - Ecuador: GAD del cantón Paute*.
- Gobierno autónomo descentralizado parroquial, E. C. (2014). *Gobierno autónomo descentralizado parroquial rural El Cabo*.
- Gobierno Autonomo Descentralizado Parroquia de San Cristobal. (2012). *Cuenca*.



- Gobierno, Descentralizado, & Cristobal, S. (2015). Actualización Gobierno autónomo descentralizado parroquial de San Cristóbal.
- Gómez Funes, G. (2013). Conflicto en las organizaciones y mediación. España: Universidad Internacional de Andalucía.
- González, Y. (2010). El conflicto organizacional: “una solución constructiva” 1, 11–27.
- Gonzalez, D., & Delgado, M. (2012). Estrategias de afrontamiento en víctimas de mobbing: diferencias entre trabajadores.
- Grigg, N. (2016). Water Conflicts, Compacts, and Treaties. Springer link, 169 - 180.
- Hernández Sampiere, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. d. (2010). Metodología de la Investigación. México: McGraw-HILL / Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Herrán, J., Sastre, S., & Torres, A. (2015). La Radio Mensaje para la gestión del sistema de riego en comunidades rurales indígenas de Ecuador. Universidad Politécnica Salesiana.
- Hidalgo, D., & Ortiz, C. &. (2016). Mecanismos alternativos para la solución de controversias en el contexto de los derechos en salud: Experiencia peruana desde el centro de conciliación y arbitraje de la superintendencia nacional de salud. Revista Experimental y Salud Publica.
- Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model. International Association for Cross-Cultural Psychology, 26.
- INEC. (2010). Resumen Ejecutivo. VII Censo de Población y VI de Vivienda (CPV)-2010. Ecuador.
- INEC. (2017). indicadores ODS de Agua, Saneamiento e Higiene.
- Jares, X. (1997). El lugar del conflicto en la organización escolar. Revista Iberoamericana de Educación - número 15. Recuperado el 17 de 12 de 2015, de <http://www.rieoei.org/oeivirt/rie15a02.htm>
- José, P., & Coraggio, L. (1997). Procesos de Desarrollo Local
- Kilmann, P., & Thomas, N. (1974). Actividad y Estilos de Conflicto.
- Letelier, M. C. (2014). Diferencias de género en los estilos de afrontamiento de conflictos de funcionarios de un servicio de salud pública Viña del Mar - Quillota. Revista de Psicología - Universidad Viña del Mar, 64- 80.
- Liliana Pedraja-Rejas, E. R.-P. y J. R.-P. (2015). Liderazgo y decisiones estratégicas: una perspectiva integradora.



- Lunelli, C., & Menaz, A. (2014). Jurisdicción y medios alternativos de resolución de conflictos: una opción para las cuestiones. *Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal (Redalyc)*, 32.
- Martín, L., & Bautista, J. (2015). Análisis, prevención y resolución de conflictos por el agua en América Latina y el Caribe.
- Martines, J. (2015). Derecho humano al agua y saneamiento, marco conceptual y mirada a los principales instrumentos constitucionales, normativos y política pública en el Ecuador. Cuenca - Ecuador: s/e.
- Martínez Moscoso, A. F. (2017). El derecho al agua en el Ecuador. Un análisis desde la Ciencia Política y el Derecho Público. Cuenca- Ecuador: Universidad de Cuenca.
- Martínez, P. C. (2006). El método de estudio de caso Estrategia metodológica de la investigación científica. *Pensamiento & Gestión*, 165-193.
- Martinez-Pecino, R., Munduate, L., & Medina, F. J. (2008). La gestión de conflictos organizacionales por medios extrajudiciales. *Papeles Del Psicologo*, 29(1), 41–48.
- Mas Ruiz, C., & Torrego Seijo, J. (2014). Asesoramiento y mediación de conflictos en los procesos de mejora escolar. *Innovación Educativa*, 19-34.
- Medina, F. J. (2011). Redalyc. El estudio del conflicto en los equipos de trabajo. Una visión de las contribuciones científicas realizadas en España.
- Medina, F. J., Dorado, M. A., Cisneros, I. F. J. De, & Arévalo, A. (2003). Secuencias conductuales en la efectividad de la gestión del conflicto. *Psicothema*, 15, 12–18.
- Mieles Barrera, M. D., Tonon, G., & Alvarado Salgado, S. V. (2012). Análisis temático. *Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal*, 195 - 225.
- Morales Pérez, M. (2006). El desarrollo local sostenible. *Economía Y Desarrollo*, 140(2), 60–71.
- Munduate, L., Barón, M., & Luque, P. (1997). Styles of handling interpersonal conflict: an observational study. *Psicothema*, 147- 153.
- Munduate, L., Ganaza, J., & Alcaide, M. (1993). Estilos de gestión del conflicto interpersonal en las organizaciones. *Revista de Psicología Social*.
- Muñoz, S. (2017). Hacer análisis cualitativo con Atlas.ti 7 Versión 1.1. Creative Commons Atribución 4.0 Internacional.
- Naciones Unidas - CEPAL. (2016). Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Una oportunidad para América Latina y el Caribe. Santiago: Publicación de las Naciones Unidas.



- Observatorio Ciudadano de Servicios Públicos Guayaquil- Ecuador. (2009). *Victimas del Agua*. Guayaquil- Ecuador: Roma Comunicación Integral.
- Ogliastri, E. (1998). *El estilo negociador de los latinoamericanos. Una investigación cualitativa*. Uniandes.
- OMS, UNICEF. (2017). *acceso a agua potable y saneamiento OMS 2017*. Ginebra: UNICEF.
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la agricultura. (2015). *La FAO y los 17 Objetivos del Desarrollo Sostenible*. Roma - Italia: FAOpost.
- Paris, & Sonia. (2005). *La transformación de los conflictos desde la Filosofía para la Paz*. *La Transformación de Los Conflictos Desde La Filosofía Para La Paz*, 3(1), 1–432.
- Parrales, E., Hurtado, D., & Cárdenas, C. (2008). *Interagua denuncias*. Quito: Compliance Advisor Ombudsman.
- Peralta. (2009). Loja.
- Pereyra, C. (2006). “La gestión integrada del agua y los conflictos en las cuencas andinas. Pluralismo Legal, Reforma Hídrica y Políticas de Reconocimiento. Cusco: WUR-IWE and United Nations-CEPAL/ WALIR, Concertación, IPROGA, CBC.
- Petersen - Perlman, J., & Wolf, A. (2017). *Water Conflicts*. Onlinelibrary.
- Prado, C. (2014). *El adecuado manejo de los conflictos ly los procesos de negociación, como contribución a la mejora del mbiente laboral*. Bogota: Universidad Militar Nueva Granada.
- Programa de ONU-Agua para la Promoción y la Comunicación en el marco del Decenio (UNW-DPAC). (2015). *El derecho humano al agua*. Hitos. s/f: ONU.
- Programa de ONU-Agua para la Promoción y la Comunicación en el marco del Decenio (UNW-DPAC). (August 2014). *Agua y Desarrollo Sostenible*. WWDR.
- Programa de ONU-Agua para la Promoción y la Comunicación en el marco del Decenio UNW-DPAC. (2015). *Agua y Desarrollo Sostenible*. s/c: ONU. Obtenido de http://www.un.org/spanish/waterforlifedecade/waterandsustainabledevelopment2015/pdf/03_sustainable_development_esp.pdf
- QuestionPro. (2017). *Encuesta de Satisfacción*. Retrieved from <https://www.questionpro.com/es/encuesta-de-satisfaccion.html>
- Rahim, A. M. (2002). *Toward a theory of managing organizational conflict*. *The International Journal of Conflict Management*, VOL. 13, 206-235.
- Ramírez, E. (2008). *Impactos del cambio climático y gestión del agua sobre la disponibilidad de recursos hídricos para las ciudades de La Paz y El Alto*. *Revista Virtual REDESMA*, 2(3), 3.



- Ramírez, J., Medina, F., Munduate, L. (2009). La experiencia en negociación como facilitadora de los procesos de mediación. *Temas Laborales*, II, 613–628.
- Reyes Vargas, M. V., & Ortega, A. (2017). Modelo para la gestión integrada del turismo comunitario en Ecuador, caso de estudio Pastaza. *Dialnet*, 250-275.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional*. México.
- Rodorta, J. (2011). *Gestión de conflictos*. Barcelona: UOC.
- Salas, I., & Becerra, J. (2016). El derecho humano al acceso al agua potable: Aspectos filosóficos. *Prólogo- Derechos y Valores*, 125 -146.
- Sánchez, A. (1998). *Conflictos interpersonales y estilos.pdf*. <https://doi.org/Encuentro/añoxxx/N|47/1998>
- Santandeu, A., & Gudynas, E. (1998). *Ciudadanía en Movimiento. Participación y conflictos Ambientales*. Montevideo: CLAES.
- Senplades- Secretaría Técnica para la Erradicación de la Pobreza -Secretaría del Agua. (2014). *Agua potable y alcantarillado para erradicar la pobreza en el Ecuador*. Quito- Ecuador: SENPLADES.
- SENPLADES. (2017). *Plan Nacional para el Buen vivir 2017-2021*.
- Serrano, G. (2007). Características de los mediadores y exitos de la mediación. *Anuario de Psicología Jurídica*, 16(1133), 75–89.
- Shruti, G., & Shikha, B. (2014). A study on the relationships between MBTI psychological types and MODE conflict styles. *Asia: revista asiática de investigación de gestión*.
- Strauss, & Corbin. (1998). *La teoría fundamentada (Grounded Theory), metodología cualitativa de investigación científica*. Scielo.
- Taco, C., Visin- Chacán, G., & Rosero, V. (2017). Las actividades productivas y su relación con la contaminación del agua de la microcuenca Negroyacu, en Guaranda Ecuador. *Revista Ciencia UNEMI*, 88-97.
- Terán, J. F. (2004). *Tendencias internacionales del a participación privada en agua y saenamento y sus implicaciones para el Ecuador*. Ecuador: GWP SAMTAC.
- Thomas Kens y Kilmann, R. (2010). *Thomas-Kilmann: 40 años de la resolución de conflictos*.
- Thomas, N., & Kilmann, P. (1974). *Actividad y Estilos de Conflicto*.
- Ting- Toomey, S. (2010). *Applying Dimensional Values in Understanding Intercultural Communication*. *Communication Monographs*, 169- 180.
- Tjosvold, D. (2008). The conflict- positive organization: it depends upon us. *Journal of Organizational Behavior*, 29, 19- 28.



- Tomás Carpi, J. (2008). El desarrollo local sostenible en clave estratégica. IRIEC, 73 - 101.
- Torres, Robinson., García, A. (2009). Conflictos por el agua en Chile : el gran capital contra las comunidades locales. Análisis comparativo de las cuencas de los ríos Huasco (desierto de Atacama) y Baker (Patagonia austral) Conflicts over water in Chile : big capital versus local commun. Espacio Abierto Cuaderno Venezolano de Sociología, 18(4), 695–708.
- Uhing, C. (2016). A quantitative analysis of the relationships between personality types and conflict management styles. United States: ProQuest Dissertations Publishing.
- UNESCO. (s/f). El desarrollo Sostenible: Conceptos básicos, alcance y criterios para su evaluación. Havana: s/e.
- Unidas, Naciones. (2010). Avances en la sostenibilidad ambiental Del Desarrollo En América Latina.
- United Nations. (1977). Report of the United Nations Water Conference. New York, 14-25.
- Urcunqui, A. (2011). Conservación y conflictos socio ambientales en la cuenca media-alta del río Cali, Valle del Cauca, Colombia.
- Vallejos Romero, A. (2005). Los conflictos ambientales en una sociedad mundializada. Algunos Antecedentes y consideraciones para Chile. Revista Líder, 13(c), 193–214.
- Ventura, J. P. (2015). Un nuevo indicador para medir el desarrollo: el Índice de Desarrollo Socioeconómico (IDSE). Análisis Espacial y Representación Geográfica: Innovación Y Aplicación., 2103–2109.
- Vinyamata, E. (2005). Conflictología: cursos de Resolución de Conflictos. Barcelona España: Ariel.
- World Resources Institute. (30 de de Julio de 2018). Aqueduct Water Risk Atlas. Obtenido de Aqueduct Water Risk Atlas: <http://www.wri.org/applications/maps/aqueduct-atlas>
- Xiaojun Wang, Hong Yang, Minjun Shi, Diangyang Zhou, & Zhuoying Zhang. (2014). Managing stakeholders' conflicts for water reallocation from agriculture to industry in the Heihe River Basin in Northwest China. ELSEVIER, 823-832.
- Yin, R. (2009). Investigación sobre estudio de casos. London: International Educational and Professional Publisher.
- Yu Chu, K., Liping Fang, & Huimin Wang. (2015). Systems methodology for resolving water conflicts: the Zhanghe River water allocation dispute in China. En Water Resources Development (págs. 106 - 119). China: International Journal of Water Resources Development.
- Zapata, A. (2008). Conflictos de Agua, 298.



Zhindón, F. (2010). Universidad de Cuenca Facultad de Ciencias Agropecuarias. Universidad de Cuenca.

8. Glosario

CpA: Conflictos por el Agua

JAA: Juntas Administradoras de Agua

JAAO: Juntas Administradoras de Agua Potable

MASC: Los Métodos Alternos de Solución de Conflictos

INEC: Instituto Nacional de Estadísticas y Censo

GAD: Gobierno Autónomo Descentralizado

SENAGUA: Secretaria Nacional del Agua

PND: Plan Nacional de Desarrollo

GWP: Global Water Partnership (Asociación Mundial del Agua)

GIRH: Gestión Integrada de Recursos Hídricos

ONU: Organización de las Naciones Unidas



Apéndice 1. Formulario de entrevista

Entrevista sobre la Gestión de las Organizaciones del Agua (GOA)

PRESENTACIÓN

Buenos días/tardes Sr/a Informante, este cuestionario forma parte de una investigación del departamento de Postgrados de Facultad de Economía y Ciencias Administrativas, de la Universidad Estatal de Cuenca, cuya finalidad es recoger información para analizar las estrategias de toma de decisiones de los líderes de juntas de agua de las parroquias El Cabo y San Cristóbal. La información recogida permitirá conocer cuáles son las mejores estrategias que usan los líderes para dar tratamiento de sus organizaciones.

La información recogida será codificada y se lo hará de forma anónima y estará en el dominio exclusivo de los investigadores. Ante lo expuesto, ¿manifiesta que ha leído la información para el Consentimiento Informado y que ha recibido una explicación satisfactoria sobre los procedimientos del estudio y su finalidad, por lo que usted presta su consentimiento para la realización de esta encuesta?

Si ----- No -----

Recuerde que no hay respuestas correctas o incorrectas, todas son válidas siempre que reflejen lo que usted considere. Gracias por tu colaboración.

Parroquia, día, mes año

Bloque I

DATOS DE LA ORGANIZACIÓN



Entrevista sobre la Gestión de las Organizaciones del Agua (GOA)						
1.1	Provincia	1.4	Comunidad			
1.2	Cantón	1.5	Sector			
1.3	Parroquia					
CARACTERISTICAS DE LA ORGANIZACIÓN						
2.1	¿Cuál es el nombre Completo de su Organización?:					
2.2	¿Cuántos años tiene la organización?					
2.3	¿Tiene personería jurídica la organización?		SI		NO	
2.4	¿Hace que tiempo tiene personería jurídica la organización?					
2.5	¿Cuántos usuarios son en su organización?		Total		Mujeres	Hombres
2.6	¿Cuántos miembros son en la directiva?		Total		Mujeres	Hombres



Entrevista sobre la Gestión de las Organizaciones del Agua (GOA)						
2.7	¿Cómo está conformada la directiva su organización? Señale					
2.7.1	Presidente/a, secretario/a, tesorero/a, vocales	2.7.2	Presidente/a, secretario/a, tesorero/a, vocales	2.7.3	Otros	
2.8	En sus reglamentos, estatutos u otros documentos de registro de la organización, ¿Existe estrategias claras para tratar o abordar los conflictos	Si	En donde	No		No se
DATOS DEL INFORMANTE						
3.1	¿Usted desde hace que tiempo pertenece a esta organización?					
3.2	¿Usted qué cargo tiene en					



Entrevista sobre la Gestión de las Organizaciones del Agua (GOA)							
	la organización?						
3.3	¿Qué tiempo está en el cargo?						
DATOS GENERALES		5 RAMA DE ACTIVIDAD LABORAL ACTUAL					
4.1	Edad	años					
4.2	Sexo	4.2.1	Hombre		5.1	Agricultura	
		4.2.2	Mujer		5.2	Ganadería	
4.3	Estado Civil	4.3.1	Soltero		5.3	Industria manufacturera	
		4.3.2	Casado		5.4	Comercio	
		4.3.3	Divorciado		5.5	Construcción	
		4.3.4	Unión libre		5.6	Transporte y Almacenamiento	
4.4	Nivel de Instrucción	4.4.1	Primaria		5.7	Silvicultura	
		4.4.2	Secundaria		5.8	Pesca	
		4.4.3	Superior		5.9	Otros	



Entrevista sobre la Gestión de las Organizaciones del Agua (GOA)			
	<input type="checkbox"/>	4.4.4	Postgrado
	<input type="checkbox"/>	4.4.5	Ninguno
Estilos de Gestión de Conflictos.			
Encierre en un círculo la opción A o B que más se ajuste a su gestión en su organización			
1	a) Hay veces en que dejo al otro hacerse responsable de resolver el problema		
	b) Más que negociar sobre puntos en desacuerdo, intento enfatizar aquellas cosas en las que sí coincidimos.		
2	a) Trato de encontrar soluciones en las que ambos cedemos algo en beneficio mutuo.		
	b) Intento lidiar simultáneamente con todas mis preocupaciones y las de la otra persona.		
3	a) Soy normalmente tenaz en intentar lograr mis objetivos.		
	b) Podría intentar suavizar los sentimientos de la otra persona para preservar nuestra relación.		
4	a) Trato de encontrar soluciones en las que ambos cedemos algo en beneficios mutuos		
	b) A veces sacrifico mis intereses por los de la otra persona.		
5	a) Generalmente busco la ayuda del otro para encontrar una solución.		
	b) Trato de hacer lo que sea necesario para evitar tensiones.		
6	a) Trato de evitar crearme desagradados.		



Entrevista sobre la Gestión de las Organizaciones del Agua (GOA)	
	b) Trato que mi posición sea la ganadora.
7	a) Trato de posponer el asunto hasta que he tenido tiempo para pensarlo.
	b) Con frecuencia cedo en algunos puntos a cambio de otros.
8	a) Soy usualmente tenaz en intentar lograr mis objetivos.
	b) Intento exponer abiertamente todas las preocupaciones y controversias de inmediato.
9	a) Siento que los desacuerdos no siempre merecen preocupación.
	b) Hago algunos esfuerzos para salirme con la mía.
10	a) Soy tenaz en intentar lograr mis objetivos.
	b) Trato de encontrar soluciones en las que ambos cedemos algo en beneficio mutuo.
11	a) Intento exponer abiertamente todos los asuntos y controversias de inmediato.
	b) Podría intentar suavizar los sentimientos de la otra persona para preservar nuestra relación.
12	a) A veces evito tomar posiciones que pueden crear controversias.
	b) Dejo que la otra persona obtenga algo de su posición si es que ella me deja obtener algo de la mía.
13	a) Propongo una solución inmediata.
	b) Presiono para hacer entender mis puntos de vista.
14	a) Explico a la otra persona mis ideas y trato de averiguar las suyas.
	b) Trato de mostrarle a la otra persona la lógica y los beneficios de mi posición.



Entrevista sobre la Gestión de las Organizaciones del Agua (GOA)	
15	a) Podría intentar suavizar los sentimientos de la otra persona para preservar nuestra relación.
	b) Trato de hacer lo que sea necesario para evitar tensiones.
16	a) Trato de no herir los sentimientos de la otra persona.
	b) Trato de convencer a la otra persona sobre los méritos de mi posición.
17	a) Soy normalmente tenaz en intentar lograr mis objetivos.
	b) Trato de hacer lo que sea necesario para evitar tensiones.
18	a) Si eso hace feliz a la otra persona, puede que le permita mantener su posición.
	b) Dejo que la otra persona obtenga algo de su posición si ella me deja obtener algo de lo mío.
19	a) Intento exponer abiertamente todos los asuntos y controversias de inmediato.
	b) Trato de posponer el asunto hasta que he tenido tiempo para pensarlo.
20	a) Trato de enfrentar nuestras diferencias inmediatamente.
	b) Trato de encontrar una justa combinación de ganancias y pérdidas para ambos.
21	a) Al enfrentar una negociación, trato de ser considerado con los intereses de la otra persona.
	b) Siempre me inclino por una discusión directa del problema.
22	a) Trato de encontrar una posición intermedia entre la suya y la mía.
	b) Hago valer mis intereses.
23	a) A menudo estoy preocupado de satisfacer todos (sus y mis) intereses.



Entrevista sobre la Gestión de las Organizaciones del Agua (GOA)	
	b) Hay veces en que dejo al otro hacerse responsable de resolver el problema.
24	a) Si la posición de la otra persona pareciera ser muy importante para ella, yo trataría de darle el gusto.
	b) Trato de llevar a la otra persona a aceptar una transacción.
25	a) Trato de mostrarle a la otra persona la lógica y beneficios de mi posición.
	b) Al enfrentar una negociación, trato de ser considerado con los intereses de la otra persona.
26	a) Propongo una solución inmediata.
	b) Casi siempre estoy preocupado de satisfacer todos nuestros (sus y mis) intereses.
27	a) A veces evito tomar posiciones que puedan crear controversias.
	b) Si eso hace feliz a la otra persona, puede que le permita mantener su posición.
28	a) Soy usualmente tenaz en intentar lograr mis objetivos.
	b) Usualmente busco la ayuda del otro para encontrar una solución.
29	a) Propongo una solución intermedio.
	b) Siento que los desacuerdos no siempre merecen preocupación.
30	a) Trato de no herir los sentimientos del otro.
	b) Siempre comparto el problema con la otra persona de manera que podamos resolverlo
	Nombre de la Encuestadora





Apéndice 2. Red de relaciones de códigos

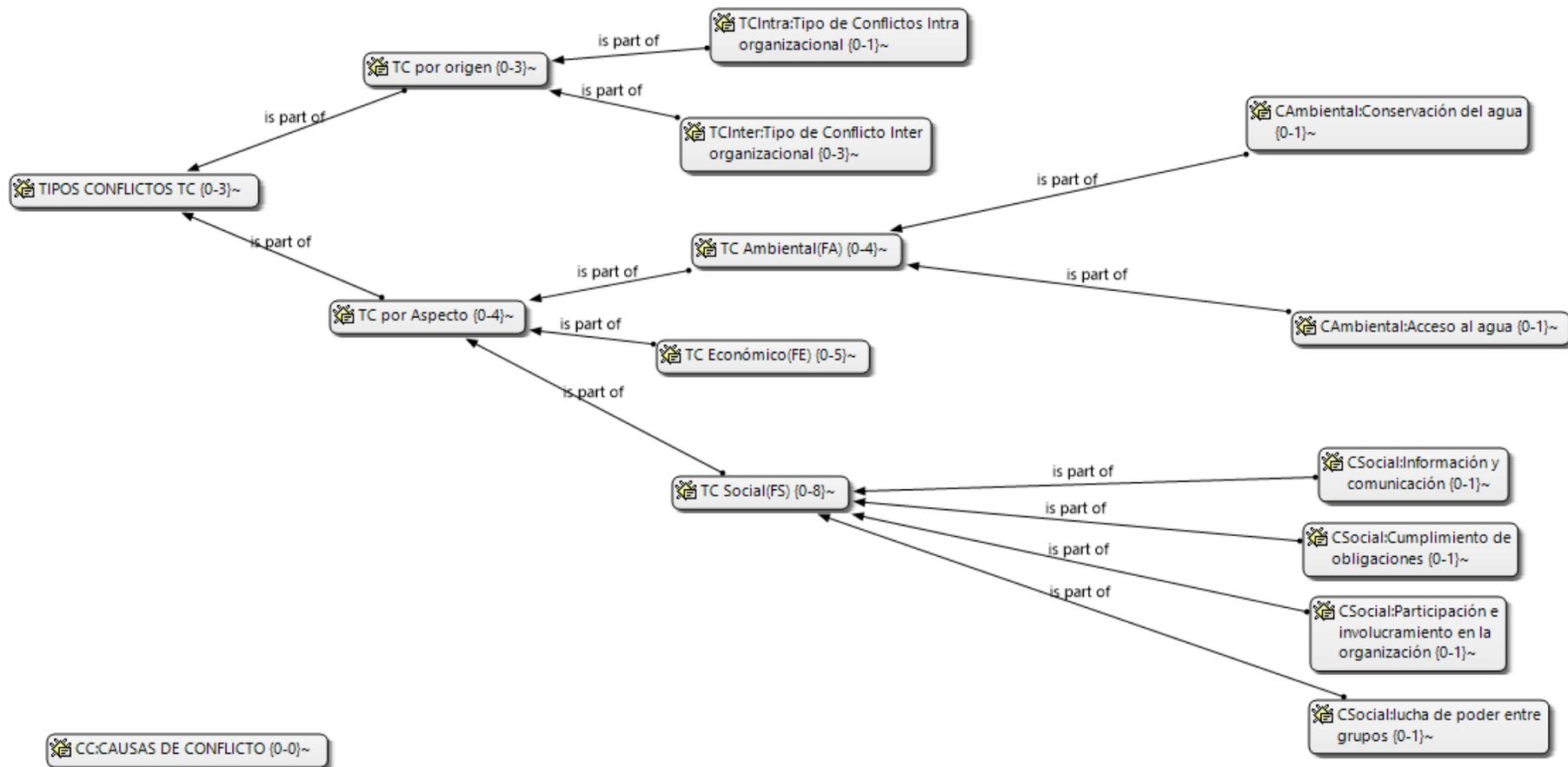


Figura 25..Redes de tipos de conflicto



Apéndice 3. Guía para la entrevista a líderes de las Juntas de Agua de las Parroquias rurales de El Cabo y San Cristóbal

¿Qué es para usted los conflictos?
¿Qué es para usted los conflictos por el agua?
¿Cuáles son los conflictos que más frecuentemente se dan entre los miembros de su organización? Por qué se han dado
¿Cuáles son los conflictos que más frecuentemente se dan con otras organizaciones? ¿Porque se han dado?
¿Con que palabra identifica mejor el enfrentar un conflictos?
manejar un conflicto /tratar un conflicto/gestionar un conflicto/ hacer Frente un conflictos o resolver un conflicto
Piense en un último conflicto que se resolvió, dentro de su organización que usted tuvo que enfrentar. ¿Cómo manejo usted ese conflicto?
¿Usted considero algún aspecto antes de elegir esa manera de manejar el conflicto?
¿Cree que fue una buena manera de manejar un conflicto? ¿Por qué?
¿Cree que los involucrados quedaron satisfechos con esta manera de manejar este conflicto? ¿Porque?
¿Cómo sabe usted que quedaron satisfechos los involucrados?
Piense en un último conflicto que se resolvió, con una persona que no es socia u otra organización que usted tuvo que enfrentar. ¿Cómo manejo usted ese conflicto?
¿Usted considero algún aspecto antes de elegir esa manera de manejar el conflicto?
¿Cree que fue una buena manera de manejar un conflicto? ¿Por qué?
¿Cree que los involucrados quedaron satisfechos con esta manera de manejar este conflicto? ¿Porque?
¿Cómo sabe usted que quedaron satisfechos los involucrados?
¿Qué es para usted el desarrollo de su organización?
¿Qué es para usted el desarrollo de su organización?
¿Qué es para usted el desarrollo local sustentable?
¿Cree que el manejar correctamente los conflictos se puede apoyar al Desarrollo de su organización?
¿Cree que el manejar correctamente los conflictos se puede apoyar al Desarrollo Económico de su organización? ¿En qué aspectos?
¿Cree que el manejar correctamente los conflictos se puede apoyar al Desarrollo Social de su organización? ¿En qué aspectos?
¿Cree que el manejar correctamente los conflictos se puede apoyar al Desarrollo de su parroquia o cantón?



¿Cree que el manejar correctamente los conflictos se puede apoyar al Desarrollo Económico de su parroquia o cantón ? ¿En qué aspectos?
¿Cree que el manejar correctamente los conflictos se puede apoyar al Desarrollo Social de su parroquia o cantón ? ¿En qué aspectos?
¿En qué aspectos se ve que el tratamiento de conflicto apoya al Desarrollo Ambiental de su parroquia o cantón ?
¿Usted recibió alguna vez capacitación sobre el manejo de conflictos? con quien
¿Qué es para usted gestión?
¿Qué es para usted gestión de conflictos?
Como para apoyo únicamente
tipos de conflictos entre usuarios
falta de pagos económicos
mal manejo económico
poco participación
mal manejo administrativo
falta de apoyo para cuidar las fuentes de agua o reservorios
no quieren asumir cargos administrativos
tipos de conflictos fuera de la organización
Linderos, los dueños de los terrenos donde queda la vertiente no dan paso, Concesiones, permisos o autorizaciones de la vertiente
Contaminación, mangueras clandestinas

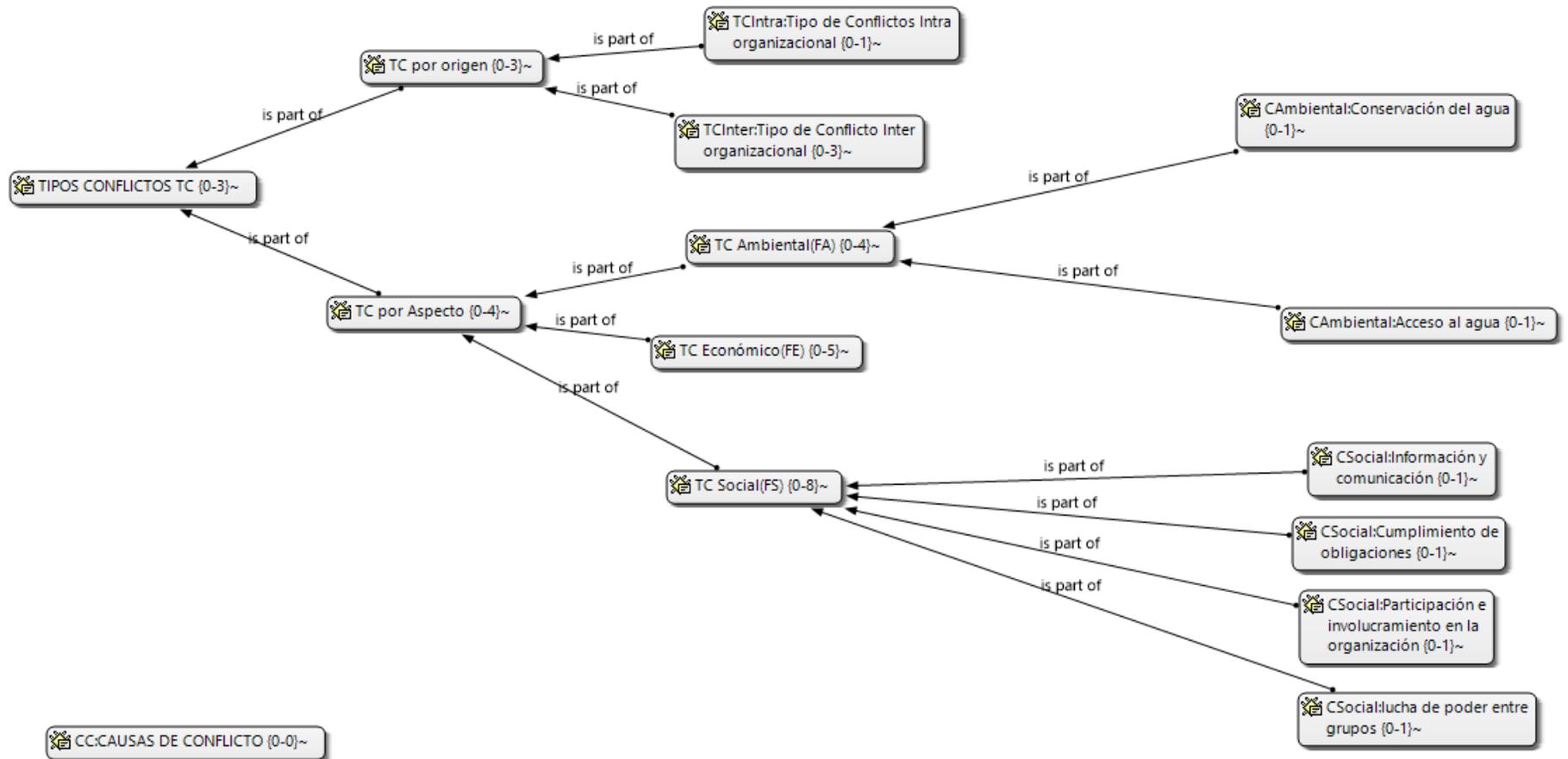


Figura 26. Redes de tipos de conflicto.



Apéndice 4. Información resultante de las entrevistas

Apéndice 4.1

Cabo: *Número de conflictos identificados por líder*

Líder	Inter organizacional	Intra organizacional	TOTAL
C1- E01	1	3	4
C1- E02	0	2	2
C1- E03	1	0	1
C1- E04	2	1	3
C1- E05	1	3	4
C1- E06	1	2	3
C1- E07	1	3	4
C1- E08	0	0	0
C1- E09	1	2	3
C1- E10	1	3	4
C1- E11	2	7	9
TOTAL	11	26	37

Nota: Fuente: Elaboración propia.

Apéndice 4.2

Conflictos Sociales, Ambientales y Económicos

Líder	Social	Ambiental	Económico	TOTAL
C1- E01	2	2	0	4
C1- E02	2	0	0	2
C1- E03	0	0	1	1
C1- E04	1	1	1	3
C1- E05	2	0	2	4
C1- E06	2	1	0	3
C1- E07	3	0	1	4
C1- E08	0	0	0	0
C1- E09	2	1	0	3
C1- E10	3	0	1	4
C1- E11	5	3	1	9
TOTAL	22	8	7	37

Nota: Fuente: Elaboración propia.



Apéndice 4.3

Conflictos Intra/Inter organizacionales (C. Sociales, Ambientales, Económicos)

Líder	Intra / Inter	Sexo (H / M)	CS, CE, CA	Detalle	Ilustración
C1-E01	Intra	M	CS: Participación	Desacuerdos entre socios por asumir cargos de dirigencia	<i>"para elegir la directiva ya saben que es para esto la gente no asiste a las reuniones". Entrevista</i>
	Intra	M	CE: C. de pagos	Intereses contrapuestos entre los socios y la directiva para el cumplimiento de pago	<i>"que no pagan puntualmente". Entrevista</i>
	Intra	M	CA: Conservación del agua	Desacuerdos entre socios por siembra de terrenos cerca de las captaciones	<i>"la mayoría de las personas de aquí, tiene terreno arriba cerca de las captaciones y tienen siembras". Entrevista</i>
	Inter	M	CA: Conservación del agua	Intereses contrapuestos entre socios y dueños de los terrenos que no son socios, por siembra de terrenos cerca de las captaciones	<i>"los dueños ya lo utilizan, prácticamente nosotros tenemos agua totalmente contaminadas". Entrevista</i>
	Intra	M	CS:C. Obligaciones	Desacuerdo entre socios para manejarse ordenadamente con reglamentos y estatutos	<i>"no somos tan escritos, no teníamos un reglamento tan escrito para que respeten". Entrevista</i>
C1-E02	Intra	M	CS: Información/comunicación	Desacuerdos entre socios por la participación desordenada en las reuniones, sin respetar a la asamblea y al líder	<i>"no llevarnos entre todos, falta de dialogo, de repente a veces males entendidos, todos están conversando en las reuniones". Entrevista</i>
	Intra	M	CS: Participación	Desacuerdos entre socios por no asumir cargos en la directiva	<i>"En cambio de directivas no quieren asumir, habiendo personas más jóvenes, más estudiados, no asumen responsabilidades". Entrevista</i>
C1-E03	Inter	H	CE: Intervención de la gestión Pública	Desacuerdos entre los usuarios y autoridades por arreglos en reservorios	<i>"en asuntos de reservorio, yo si tengo problemas pero es con las autoridades". Entrevista</i>
C1-E04	Intra	M	CS: Participación	Contratiempos entre los socios y la directiva para apoyar en actividades administrativas externas	<i>"no participan, teniendo que arreglar papeles en temas del agua u hacer otros papeles". Entrevista</i>
	Inter	M	CS: Intervención de la gestión Pública	Intereses contrapuestos entre las autoridades municipales y la Junta de Agua por manejo del servicio de agua.	<i>"íbamos a tener un conflicto con el alcalde del municipio, porque quiso unificar las aguas pero es algo que no podía, porque no está claro los focos de agua". Entrevista</i>



Líder	Intra / Inter	Sexo (H / M)	CS, CE, CA	Detalle	Ilustración
	Inter	M	CA: Conservación del agua	Confrontamientos entre personas externas y la Junta de Agua por contaminación de las fuentes de agua con basura.	<i>“donde yo tengo el ojo de agua botan la basura”.</i> <i>Entrevista</i>
C1-E05	Intra	H	CE: Cumplimiento de pagos	Intereses contrapuestos entre los socios y la directiva para el cumplimiento de pago	<i>“había un poco de deudores que no quedan bien con los pagos”.</i> <i>Entrevista</i>
	Inter	H	CS: Intervención de la gestión Pública	Intereses contrapuestos entre las autoridades municipales y la Junta de Agua por autorización de uso de agua y manejo de la gestión del agua.	<i>“nosotros tenemos un proyecto de agua de calidad gracias a Dios, y el señor que dijo que si no se unen las aguas yo no les doy nada”.</i> <i>Entrevista</i>
	Intra	H	CE: Suficiencia Económica	Intereses contrapuestos entre socios por no poder recaudar fondos suficientes para mantener a la Junta de Agua.	<i>“el asunto de la tercera edad aquí en nuestro proyecto será un 80% que estamos de la tercera edad, pagan ellos la mitad, entonces nuestra recaudación para los sistemas es bajo”.</i> <i>Entrevista</i>
	Intra	H	CS: Participación	Desacuerdos entre socios por no asistir a reuniones	<i>“sí pero por ahora no vienen”.</i> <i>Entrevista</i>
C1-E06	Intra	H	CS: Participación	Desacuerdos entre socios por no asumir cargos en la directiva	<i>“cuando hay cambio de directiva, no quieren asumir responsabilidad”.</i> <i>Entrevista</i>
	Intra	H	CE: Cumplimiento de pagos	Intereses contrapuestos entre los socios y la directiva para el cumplimiento de pago	<i>“no quieren acatar las reglas la segunda semana de cada mes se cobra, no quieren pagar”.</i> <i>Entrevista</i>
	Inter	H	CA: Acceso al agua	Intereses contrapuestos entre los socios y dueños de los terrenos que no son socios, quienes no dejan acceder al agua sin pagos económicos.	<i>“tenemos inconvenientes...él coge la plata de todas las personas... no quiere dar el agua”.</i> <i>Entrevista</i>
C1-E07	Intra	H	CE: Cumplimiento de pagos	Intereses contrapuestos entre un socio y la Junta de Agua por incumplimiento de pagos	<i>“está adeudado alrededor de \$3700 y no quiere pagar”.</i> <i>Entrevista</i>
	Intra	H	CS: Participación	Desacuerdos entre socios por no asumir cargos en la directiva	<i>“nadie quiere trabajar en la directiva (se les pide), porque no ganamos ni un solo centavo es el problema”.</i> <i>Entrevista</i>
	Intra	H	CE: Comercialización limitada	Desacuerdos entre la autoridad y los usuarios por la limitada comercialización debido a la producción de productos contaminados	<i>“si con el producto porque el producto prácticamente está contaminado...porque ya no podemos vender”.</i> <i>Entrevista</i>



Líder	Intra / Inter	Sexo (H / M)	CS, CE, CA	Detalle	Ilustración
	Intra	H	CS: C. de Obligaciones	Desacuerdos entre socios por daños a linderos debido a la excesiva humedad.	<i>“nuestro de riego por aspersión y pasan a la vecindad, dañan los linderos de las casas por humedad”.</i> Entrevista
C1-E08	Intra	H	CE: Cumplimiento de pagos	Intereses contrapuestos entre los socios y la directiva para el cumplimiento de pagos	<i>“inconveniente con los socios dentro de la organización por la impuntualidad la mayoría en los pagos”.</i> Entrevista
	Intra	H	CS: Lucha de poderes	Intereses contrapuestos entre grupos con intereses políticos opuestos	<i>“tenemos los otros grupos, ellos más involucran al aspecto político, todo es como fuera política, ellos separan a la gente, todo por rango político, ósea un grupo va para un lado otros por otro lado”.</i> Entrevista
	Inter	H	CA: Conservación del agua	Intereses contrapuestos entre los dueños de los terrenos que no son socios y la Junta de Agua que no dejan reforestar	<i>“Los dueños de la fuente que nos quiere vender... yo les he propuestas comprar terrenos para poder sembrar árboles”.</i> Entrevista
C1-E09	Inter	M	CE: Suficiencia Económica	Desacuerdos entre Juntas de Agua por venta de derechos de agua a bajos costos	<i>“siguen vendiendo derechos a bajos costos aquí en la Estancia y yo eso no le veo también lo veo como una forma egoísta”.</i> Entrevista
	Intra	M	CS: Participación	Contratiempos entre representantes de socios y la lideresa por mal comportamiento y falta de respeto	<i>“los socios mandan a sus representantes, pero son jóvenes que no tienen intereses, entonces pasa que en cada reunión cada asamblea cuando una da una palabra hacen Chacota, la burla”.</i> Entrevista
	Intra	M	CE: Cumplimiento de pagos	Intereses contrapuestos entre los socios y la directiva para el cumplimiento de pago	<i>“a la hora de cobro mes a mes es terrible”.</i> Entrevista
	Intra	M	CS: Cumplimiento de obligaciones	Desacuerdos entre el operador y los socios por cobros excesivos de mantenimiento.	<i>“no tiene buena voluntad para trabajar, de todo quiere cobra y como la asamblea lo aprobó, de que si había daños, el usuario debía pagar”.</i> Entrevista
C1-E10	Intra	H	CE: Cumplimiento de pagos	Intereses contrapuestos entre un socio y la Junta de Agua por incumplimiento de pagos	<i>“fue más bien un derecho de agua que no fue reconocido hasta que pago sus obligaciones”.</i> Entrevista
	Intra	H	CE: Cumplimiento de pagos	Intereses contrapuestos entre los socios y la directiva para el cumplimiento de pago	<i>“siempre hay personas fichadas, 15 o 16 no pagan al día están atrasados”.</i> Entrevista



Líder	Intra / Inter	Sexo (H / M)	CS, CE, CA	Detalle	Ilustración
	Intra	H	CS: Participación	Desacuerdos entre socios para incumplimiento de mingas y reuniones	<i>“la ley dice que en la reunión, las minga estamos al inicio y al final limpiando, pero viene y están un rato”.</i> Entrevista
	Intra	H	CS: Información	Desacuerdos entre socios por malos entendidos	<i>“en reuniones pero siempre hay alguien que protesta, que dice que yo no escuchado”.</i> Entrevista
	intra	H	CA: Acceso al agua	Intereses contrapuestos entre personas que desean derechos de uso de agua y la Junta de Agua por no poder darlos.	<i>“hay mucha gente que pide y yo no puedo dar algo que no tengo, es el derecho de agua..., es un proyecto pequeño y no abastece para muchos”.</i> Entrevista
	Intra	H	CE: Acceso del agua	Contratiempos entre socios por daños en el sistema de agua	<i>“si está dañado un medidor, que no está funcionando bien”.</i> Entrevista
	Intra	H	CA: Conservación del agua	Contratiempos entre socios por taponamiento de quebrada	<i>“Taparon la quebrada, y ahora los sobrantes está perdiendo y haciendo el daño al resto de los propietarios, al tanque y casa de captación”.</i> Entrevista
	Inter	H	CA: Conservación del agua	Discrepancias entre los dueños de los terrenos y los socios por contaminación de las fuentes por el pastoreo de animales	<i>“los propietarios ponen animales de cerca de las vertientes de los tanques y contaminan”.</i> Entrevista
	Inter	H	CS: C. de Obligaciones	Contratiempos entre socios por cobro de cuotas de otras organizaciones	<i>“la junta Pro mejoras, pide que den cobrando 0.50 centavos, pero los socios se quejan ya que no saben en que usan ese dinero”.</i> Entrevista

Nota: c) socios: llámese a los miembros de las JAAP, d) usuarios: llámese a los miembros de las JAA Riego. Códigos. CS: Conflicto Social, CE: Conflicto Económico, CA: Conflicto Ambiental. Fuente: Elaboración propia.



Apéndice 4.4

Citas Ilustradas de las estrategias usadas

Líder	Estrategias usadas	Cita Ilustrativas	Estrategias similares a las propuestas por Thomas y Kilmann en los estilos de Gestión de conflictos
C1-E06	Dialogar o conversar	<i>“Conversar, entender sus problemas”.</i>	Negociar
C1-E01	Proponer o pedir	<i>“Incluso le hemos hecho la propuesta que nos venda”.</i>	Negociar
C1-E05	Discusión	<i>“Estábamos discutiendo...el asunto de la tercera edad”.</i>	Negociar
C1-E05	Intercambio de cosas	<i>“ir con alguna cosa (para que nos dé el agua)”.</i>	Negociar
C1-E09	Explicar de forma detallada	<i>“hacemos de explicarles los hechos”.</i>	Negociar
C1-E04	Aplicar los reglamentos y estatutos	<i>“nadie quiere ir a apoyar, entonces mediante lista (de socios), se ha dicho, tal persona sale conmigo y él verá cómo se acomoda”</i>	Competir
C1-E05	Comportamiento enérgico (tono de voz y la dureza de palabras)	<i>“la señora (actitud) poquito medio fuerte o duro para que paguen al día”.</i>	Competir
C1-E04	Envío de oficios	<i>“Pasamos un oficio ahí dice el estatuto”.</i>	Competir
C1-E01	Acuerdo mutuo	<i>“quedamos en un acuerdo, y todos quedamos conformes con la solución que tomamos en ese momento”.</i>	Colaborar
C1-E01	Asume responsabilidad	<i>“Entonces asumí el cargo, pero verdaderamente es bien difícil”.</i>	Ceder
C1-E10	Dar otra alternativa	<i>“que eso no se les está dando porque tiene una cara bonita, sino para no tener más problemas de los que hay adentro del grupo, se tuvo que dar y ceder”</i>	Ceder
C1-E04	Ignorar el problema	<i>“Mientras una estrategia, era ignorarles”.</i>	Evitar
C1-E04	Dejar que resuelva la Asamblea	<i>“y luego fue planteado el problema a la asamblea general, ya que ellos sean los que tiene la última palabra”.</i>	Evitar
C1-E10	Intervención de Terceras personas	<i>“se mandó un oficio a la Senagua, a la Arca, qué es el que regula el agua”, o “pedimos apoyo a la Tenencia Política para solucionar este problema”.</i>	La Mediación

Nota: Fuente: elaboración propia



Apéndice 4.5

Estrategias Usadas por los líderes según conflicto

Líder	Conflicto	Estrategias	
C1- E01	Intereses contrapuestos entre los socios y la directiva para el cumplimiento de pago	<i>“yo me voy para hacer el corte la suspensión del servicio”</i>	
C1- E01	Desacuerdos entre socios por asumir cargos de dirigencia	<i>“entonces asumí el cargo”</i>	
C1- E01	Desacuerdos entre socios por siembra de terrenos cerca de las captaciones	<i>“Y si nosotros nos vamos a todo lo legal como debe ser, queremos hacer una cosa no podemos((dejamos) porque ellos ya se oponen, ellos buscan primero la ayuda antes de nosotros”</i>	
C1- E01	Intereses contrapuestos entre socios y dueños de los terrenos que no son socios, por siembra de terrenos cerca de las captaciones	<i>“tratamos de andar con el municipio para que les indemnice “</i>	<i>“le hemos hecho al propuesta que nos venda, pero ella nos pide una cantidad inmensa “</i>
C1- E02	Desacuerdos entre socios por no asumir cargos en la directiva	<i>“nadie quedó (presidente), así que no mismo había ninguna solución, quedo yo (cedí)”.</i>	
C1- E03	Desacuerdos entre los usuarios y autoridades por arreglos en reservorios	<i>“yo siempre he acudido a ellos, pero ellos dicen que esperen, esperen , llegamos al 2017 y nada”</i>	<i>“dijeron que nosotros ya debíamos haber tenido ya los fondos para poder comprar el material, ya hasta allí, y (cambiar de tema) ahora tenemos el problema de 700 m. de tubería pero todavía no dan”</i>
C1- E04	Intereses contrapuestos entre las autoridades municipales y la Junta de Agua por manejo del servicio de agua.	<i>“porque quiso unificar las aguas pero es algo que no podían, porque no está claro los focos de agua y ahora no sé(dejar a ver qué pasa)”</i>	
C1- E04	Confrontamientos entre personas externas y la Junta de Agua por contaminación de las fuentes de agua con basura.	<i>“me fui les, dije que no boten en el agua”</i>	<i>“el señor Teniente, él dijo que era que no había dónde botar el agua”</i>



Líder	Conflicto	Estrategias		
C1- E05	Intereses contrapuestos entre los socios y la directiva para el cumplimiento de pago	<i>“ un poquito medio fuerte y dura(actitud) para que paguen al día”</i>		
C1- E05	Intereses contrapuestos entre las autoridades municipales y la Junta de Agua por autorización de uso de agua. y manejo de la gestión del agua	<i>“nosotros (le dijimos que nos den la autorización del agua), tenemos un proyecto de agua de calidad, gracias a Dios y el señor que dijo que si no se unen las aguas yo no les doy nada”</i>	<i>“vamos hacer nosotros (trabajar conjuntamente)... las personas que querían hacer el tanque de agua. Entonces vendemos el derecho de agua y el tanque ya está acabado”.</i>	<i>“fuimos a Cuenca en la Senagua y nos salió la autorización y nos entregan en Paute en frente a todo”.</i>
C1- E05	Intereses contrapuestos entre socios por no poder recaudar fondos suficientes para mantener a la Junta de Agua.	<i>“llegamos al consenso para (el pago) de la tercera edad, pero haciéndoles ver qué es lo que está pasando, nos quedamos sin fondo”</i>		
C1- E05	Desacuerdos entre socios por no asistir a reuniones	<i>“entonces(toman)un artículo en el que dice, cuando va una multa; todo está en reglamento”</i>		
C1- E06	Intereses contrapuestos entre los socios y dueños de los terrenos que no son socios, quienes no dejan acceder al agua sin pagos económicos.	<i>“hay que ir con alguna cosa (para que del agua)”</i>		
C1- E06	Desacuerdos entre socios por no asumir cargos en la directiva	<i>“(conversan) tienen miedo de quedar ya que es una responsabilidad“</i>		
C1- E07	Intereses contrapuestos entre un socio y la Junta de Agua por incumplimiento de pagos	<i>“la verdad se ha dialogado, el vino hasta con abogado“</i>	<i>“se mandó un oficio a la SENAGUA, a la Arca, qué es el que regula el agua, pero ellos no nos da ningún resultado“</i>	<i>“ nosotros hemos puesto su oficio que vaya pagando poco a poco pero sí quiero que salga de las deudas”</i>
C1- E07	Desacuerdos entre socios por no asumir cargos en la directiva	<i>“tratamos de involucrar a la a la gente pero nadie quiere trabajar en la directiva (se les pide)”</i>		
C1- E07	Desacuerdos entre la autoridad y los usuarios por la limitada comercialización debido a la producción de productos contaminados	<i>“me decían(autoridades) que están haciendo los estudios para los pozos de oxigenación, esa provoca muchos problemas, porque ya no podemos vender ...”</i>		



Líder	Conflicto	Estrategias		
C1- E08	Intereses contrapuestos entre grupos con intereses políticos opuestos	<i>"No hacer nada"</i>		
C1- E08	Intereses contrapuestos entre los dueños de los terrenos que no son socios y la Junta de Agua que no dejan reforestar	<i>"(He conversado con él) sí, pero él no quiere acceder a nada y por eso las fuentes queremos poder comprar, para poder reforestar y no quiere vender"</i> .	<i>"entonces estamos viendo los medios, la vía legal(municipio de Paute) toca ir a la expropiación porque ya no queda más"</i>	
C1- E09	Contratiempos entre representantes de socios y la lideresa por mal comportamiento y falta de respeto	<i>"mientras una estrategia, era ignorarles pero la burla a los individuos hace que la paciencia ya se acabe"</i>	<i>"en primeras instancias (se les pide) por favor presten atención"</i> .	<i>"simplemente con palabras firmes para decirles con dureza poner un poco de orden y obviamente exigir el respeto que uno se merece "</i>
C1- E09	Intereses contrapuestos entre los socios y la directiva para el cumplimiento de pago	<i>"explicar con hechos, porque el pago de \$30... llamo un ratito al operador, y le digo entonces esta tarde le revisamos"</i>		
C1- E09	Desacuerdos entre el operador y los socios por cobros excesivos de mantenimiento.	<i>"nosotros tuvimos muchísimas reuniones con el operador, eso para mí es un conflicto".</i>	<i>"primeramente fue convocar a nuestra directiva, conversamos "</i>	<i>"yo presente todo en la asamblea... todo lo que estaba pasando ... económicamente "</i>
C1- E10	Intereses contrapuestos entre los socios y la directiva para el cumplimiento de pago	<i>"(Aplico el reglamento) tiene una multa pero en cada 6 meses que se va hacer"</i> .		
C1- E10	Desacuerdos entre socios para incumplimiento de mingas y reuniones	<i>"dijimos, en la ley dice que en la reunión, las minga estamos al inicio y al final limpiando"</i>		
C1- E10	Contratiempos entre socios por cobro de cuotas de otras organizaciones	<i>"sigue el problema pero ahorita ya no le estoy cobrando sus cuotas(dejamos)"</i>		
C1- E10	Desacuerdos entre socios por malos entendidos	<i>"trato de explicar que es de esa manera como ser de mingas"</i> .		



Líder	Conflicto	Estrategias	
C1- E10	Intereses contrapuestos entre personas que desean derechos de uso de agua y la Junta de Agua por no poder darlos.	<i>“ellos piden, y yo se les digo, ¡no, no!, se les puede dar algo que uno no tiene, o sea uno tiene que dar un medio, un servicio pero si es que yo lo tengo”</i>	
C1- E10	Contratiempos entre socios por daños en el sistema de agua	<i>“se conversó con ellos, se habló con ellos, si está dañado un medidor, que no está funcionando bien, hemos conversado”</i>	
C1- E10	Contratiempos entre socios por taponamiento de quebrada	<i>“cuando hablamos ayer que fue mi compañera presidenta a hacer limpieza, dice que no es de mandar el agua por ahí están perjudicando... “</i>	<i>“queremos tratar de llevar al Señor Teniente para que le indique con las escrituras, cómo están los linderos”</i>
C1- E10	Discrepancias entre los dueños de los terrenos y los socios por contaminación de las fuentes por el pastoreo de animales	<i>“nos trajimos la licenciada Rojas y tratamos de ver con los propietarios para que dejen sembrar árboles para que traigan el agua y que no pongan los animales en las fuentes”</i>	<i>“creen que están en el derecho de hacer lo que quieran ahí, hay excrementos de vaca, ya se les ha explicado”</i>

Nota: Fuente: elaboración propia



Apéndice 4.6

Varias estrategias usadas para gestionar los conflictos

Líder	Estrategia1	Estrategia 2	Estrategia 3
C1: E01	Mediación	Negociar	
C1: E03	Negociar	Evitar	
C1: E04	Negociar	Mediación	
C1: E05	Negociar	Colaborar	Mediación
C1: E07	Negociar	Mediación	Ceder
C1: E08	Negociar	Mediación	
C1: E09	Negociar	Colaborar	Evitar
C1: E09	Evitar	Negociar	Competir
C1: E10	Mediación	Negociar	
C1: E10	Negociar	Mediación	

Nota: Fuente: elaboración propia

Apéndice 4.7

Cabo: Tipo de conflicto y el uso de una estrategia

Líder	Tipo conflicto (Intra, Inter)	C. Social, Económico y Ambiental	Única Estrategia
C1- E01	Inter	CA: Conservación del agua	Evitar
C1- E01	Intra	CE: Cumplimiento de pagos	Competir
C1- E01	Intra	CS: Participación e involucramiento	Ceder
C1- E02	Intra	CS: Participación e involucramiento	Ceder
C1- E04	Inter	CE: Intervención de la Gestión Pública	Evitar
C1- E05	Intra	CE: Cumplimiento de pagos	Competir
C1- E05	Intra	CE: Suficiencia Económica	Negociar
C1- E05	Intra	CS: Participación e involucramiento	Competir
C1- E06	Inter	CA: Acceso al agua	Negociar
C1- E06	Intra	CS: Participación e involucramiento	Negociar
C1- E07	Inter	CE: Comercialización de productos agrícolas	Negociar
C1- E07	Intra	CS: Participación e involucramiento	Negociar
C1- E08	Intra	CS: lucha de poderes	Evitar
C1- E09	Intra	CE: Cumplimiento de pagos	Negociar
C1- E10	Intra	CE: Acceso al agua	Negociar
C1- E10	Intra	CS: Participación e involucramiento	Competir
C1- E10	Inter	CA: Acceso al agua	Negociar
C1- E10	Inter	CS: Cumplimiento de obligaciones	Evitar
C1- E10	Intra	CS: Información y Comunicación	Negociar
C1- E10	Intra	CE: Cumplimiento de pagos	Competir

Nota: Fuente: elaboración propia.



Apéndice 4.8

Conflictos Resueltos y Mejores estrategias

Líder	Conflicto	Estrategias Exitosas	Citas Ilustrativas		Resultado	Satisfacción percibida del líder	Expresiones corporales	Recomendaría / Volver a Usar
C1- E01	Desacuerdo entre socios para manejarse ordenadamente con reglamentos y estatutos	1. Negociar 2. Competir 3. Colaborar	<i>1. Les dije que levanten la mano quien está de acuerdo</i> <i>2. Entonces dije: (alza la voz) ¡que si en El Cabo tiene reglamento, nosotros somos una Junta de Agua y podemos tener un reglamento;</i>	<i>3. Todos fuimos participes en formar el nuevo reglamento y quedo así, en ese rato</i>	<i>Hay estatutos y va haber respeto para todo los socios y la directiva en general</i>	<i>Muchos estaban de acuerdo por eje , en una casa viven 5, 8, 9 personas, lavan en cantidad, y pagan en menos cantidad que yo que somos cuatro, si es algo ilógico,</i>	<i>quedamos en un acuerdo y todos quedamos conformes</i>	<i>Recomendaría y volvería a usarla porque se puso fin al conflicto y así nos ordenamos como Junta</i>
C1- E02	Desacuerdos entre socios por la participación desordenada en las reuniones, sin respetar a la asamblea y al líder	1. Negociar	<i>1. Se les ha dicho que pidan la palabra para entendernos</i>		<i>Orden en las reuniones y respeto a la persona que está al frente</i>	<i>Más o menos quedan satisfechos</i>	<i>Se les ve tranquilos contentos, se les ve en la cara.</i>	<i>Bastante, Nos dejan entender lo está hablando.</i>
C1- E04	Contratiempos entre los socios y la directiva para apoyar en actividades administrativas externas	1. Negociar 2. Competir	<i>1. (se les pide) ahí tenemos conflictos porque nadie quiere ir a apoyar</i>	<i>2. Entonces mediante lista (de consumidores) se ha dicho, tal persona sale conmigo y él verá cómo se acomoda.</i>	<i>Cuenta con un representante para que me ayuden</i>	<i>Yo los pongo las reglas de juego cuando le toca (acompañar) se van, ya que no les gusta ser exigidos y más bien se van acomodando.</i>	<i>Tranquilidad</i>	<i>Recomendaría ya que ha dado resultados y tenemos que comprender hay usuarios que no tienen tiempo</i>
C1- E06	Intereses contrapuestos entre los socios y la directiva para el cumplimiento de pago	1. Negociar	<i>1. conversa con ellos, esta forma de conversar, entender sus problemas nos hacen entender</i>		<i>Cumplen con los pagos</i>	<i>Sí se deben quedar contentos algunos, no se</i>	<i>en el trabajo, ponemos empeño siempre me acompañan</i>	<i>claro que sí, ya que porque cumplen con su pagos y quedamos bien</i>
C1- E07	Desacuerdos entre socios por daños a linderos debido a la excesiva humedad.	1. Competir	<i>1. Pasamos un oficio, ahí dice el estatuto, que puede pasar un oficio cuando se está haciendo un daño por mucha humedad (al terreno vecino)</i>		<i>Realizan los arreglos de los linderos de forma oportuna</i>	<i>Claro que sí, ya que es la mejor forma para resolver</i>	<i>Nos dicen que están bien, porque la aceptan, nos dicen.</i>	<i>Si, nosotros recomendaríamos, porque da resultados y la gente comprende</i>



Líder	Conflicto	Estrategias Exitosas	Citas Ilustrativas		Resultado	Satisfacción percibida del líder	Expresiones corporales	Recomendaría / Volver a Usar
C1- E08	Intereses contrapuestos entre los socios y la directiva para el cumplimiento de pagos	1. Negociar 2. Competir	<i>1. Vengo y les explicó... con buenas palabras y acabamos con su conflicto</i>	<i>2. No tengo ningún problema para decir las cosas, así se pelea con la gente, pero que cumplan con las obligaciones</i>	<i>Cumplimiento con los pagos</i>	<i>Van bien enojadas, pero entienden y va satisfecho</i>	<i>Tranquilidad</i>	<i>Sí por el diálogo, claro que si me ha dado resultado y la junta está bien</i>
C1- E09	Desacuerdos entre Juntas de Agua por venta de derechos de agua a bajos costos	1. Negociar	<i>1. Entonces yo me acerqué una vez para conversar ... le expliqué y le dije, nosotros somos una junta pequeña porque no llegamos a un acuerdo, ya no vendan más derechos en el sector de La Estancia</i>		<i>Dejan de vender sus derechos de agua y adquieren los de la JAA de la localidad</i>		<i>Amistad</i>	<i>Recomendaría y volvería usar porque da resultados nos fortalecemos como junta y mantenemos las amistades</i>
C1- E10	Intereses contrapuestos entre un socio y la Junta de Agua por incumplimiento de pagos	1. Negociar 2. Mediación 3. Ceder	<i>1. Tratado de hablar con el señor, le dado muchas opciones para que él pueda acatar.</i>	<i>2. Pedimos apoyo a la Tenencia política para solucionar este problema</i> <i>3. Se tuvo que darse, tuvo que ceder.</i>	<i>Para mí sí, he salido ganando mucho... no esconderme... sé que no hay rivalidades conmigo, los miembros de la familia estoy correctamente Bien</i>	<i>Compromiso por igualarse en los pagos pendientes</i>	<i>Tranquilidad de la Junta de Agua</i>	<i>Claro que si me ha dado resultado y la Junta de Agua está bien y cuando se rompe el dialogo no queda otra cosa que hacer</i>

Nota: Fuente: elaboración propia.



Apéndice 4.9

Mejores Estrategias y el apoyo al Desarrollo local Sustentable

Líder	Resultados	Estrategias	Consecuencias	Relaciones sociales	Apoyo al DLS según el Plan Nacional de Desarrollo 2017- 2021	Apoyo al Desarrollo Sustentable
C1-E04	Mejor participación e involucramiento en actividades de la directiva	1. Negociar 2. Competir	Parte activa en la toma de decisiones	Relaciones sociales	Fomentar la auto-organización social, la vida asociativa y la construcción de una ciudadanía activa que valore el bien común	
C1-E01	Elaboración de un borrador de los reglamentos y estatutos	1.Negociar 2.Competir 3. Colaborar	Contar con un Documento que rijan los derechos y obligaciones como socio del agua	Otorgamiento de Derechos de Uso de Agua y se mantiene las relaciones sociales entre los socios		
C1-E10	Tranquilidad entre los socios	1.Negociar 2.Mediación 3.Ceder	Mejores relaciones sociales		Promover el diálogo como forma de convivencia democrática y mecanismo para la transformación de conflictos.	
C1-E02	Respeto al líder y orden en asambleas	1.Negociar	Mejor comunicación e información			
C1-E06, C1-E08	Mayor cumplimiento de pagos	1. Negociar 2.1.Negociar 2.2.Competir	Solvencia Económica	Dar mantenimiento al sistema de agua y mantener las relaciones sociales	Incrementar los recursos que se generan para el mantenimiento de infraestructuras y fuentes hídricas, garantizar el acceso permanente y mejoramiento de la calidad del agua	Objetivo 1 Poner fin a la pobreza en todas sus formas en todo el mundo
C1-E09	Venta de derechos del agua local	1.Negociar	Mejor solvencia económica	Financiar gastos de administración, operación y mantenimiento del sistema		Objetivo 6 Garantizar la disponibilidad de agua y su gestión sostenible y el saneamiento para todos
C1-E07	Arreglos de los daños de linderos de forma oportuna	1.Competir	Concientización a los usuarios sobre los daños del riego por aspersión		Promover buenas prácticas ambientales que aporten a la reducción de la	



Líder	Resultados	Estrategias	Consecuencias	Apoyo al DLS según el Plan Nacional de Desarrollo 2017- 2021	Apoyo al Desarrollo Sustentable
				contaminación, a la conservación.	

Nota: Fuente: elaboración propia.



Apéndice 4.10

San Cristóbal: *Número de conflictos identificados por líder*

Líder	Intra	Inter	Total
C1- E01	3	1	4
C1- E02	4		4
C1- E03	3		3
C1- E04	2	2	4
C1- E05	4	1	5
C1- E06	7	1	8
C1- E07	5	1	6
C1- E08	3	1	4
C1- E09	1		1
Total	32	7	39

Nota Fuente: elaboración propia

Apéndice 4.11

San Cristóbal: *Conflictos Sociales, ambientales y Económicos*

Líder	Social	Ambiental	Económico	Total
C2- E01	2	1	1	4
C2- E02	3	1	0	4
C2- E03	3	0	0	3
C2- E04	1	2	1	4
C2- E05	2	2	1	5
C2- E06	5	2	1	8
C2- E07	5	1	0	6
C2- E08	1	2	1	4
C2- E09	1	0	0	1
Total	23	11	5	39

Nota Fuente: elaboración propia



Apéndice 4.12

San Cristóbal: Tipo de conflicto Social, Económico y Ambiental.

Líder	Intra /inter	CS, CA, CE	Detalle	Ilustración
C2- E01	intra	CE: Acceso al agua	Roces entre los socios y la directiva por daños en tuberías	<i>"por problemas de daños del sistema, la gente se pone brava, no entiende". Entrevista</i>
C2- E01	intra	CS: Participación	Desacuerdos entre socios por la falta de participación en reuniones, talleres	<i>"es la gente de la ciudad, ellos no quieren (trabajar) no están hechos para el trabajo de la organización del campo, viene de la ciudad y allá todo les dan haciendo"</i>
C2- E01	intra	CE: Cumplimiento de pagos	Intereses contrapuestos entre los socios y la directiva por el incumplimiento de pagos	<i>"pasa en su junta si pasa, pero son algunos la mayoría si paga". Entrevista</i>
C2- E01	inter	CA: Acceso al agua	Confrontaciones continuas con los socios de la Junta de Agua por el impedimento para revisar los tanques de agua	<i>"de repente los señores que no nos quiere dejar pasar para ver los tanques de agua potable que tenemos arriba". Entrevista</i>
C2- E02	intra	CS: Participación	Desacuerdos entre socios causados por falta de participación en reuniones, talleres	<i>"no les interesa las reuniones, las mingas y como ya pagaron se quedan libre...y además como ya tiene la otra agua, les falta interés". Entrevista</i>
C2- E02	intra	CS: Participación	Desacuerdos entre socios porque no hay quien asuma el cargo de dirigencia	<i>"no quieren asumir (cargos en la directiva)". Entrevista</i>
C2- E02	intra	CE: Cumplimiento de pagos	Intereses contrapuestos entre los socios y la directiva por incumplimiento de pagos	<i>"porque con lo poco que se paga, se hace tantas cosas, se compra materiales para conectar las tuberías, pero cuando no hay dinero de dónde se puede sacar". Entrevista</i>
C2- E02	intra	CA: Acceso al agua	Intereses contrapuestos entre la dueña y los socios por paso de las tuberías por su terreno	<i>"La dueña de un terreno donde pasa la tubería, ya no quería que pase por allí y nos pidió que la saquemos". Entrevista</i>
C2- E03	intra	CS: Lucha de poderes	Disputas entre antigua directiva y la nueva directiva por el manejo de Junta de Agua	<i>"son 3, 4 a 5 personas los que se ponen en desacuerdo, entonces tratan de desorganizar, no quieren apoyar, no hay un apoyo no hay un refuerzo para la directiva ni para los socios". Entrevista</i>
C2- E03	intra	CE: Cumplimiento de pagos	Intereses contrapuestos entre los socios y la directiva por incumplimiento de pagos	<i>"En este caso es por las tarifas que no se llega a cancelar las planillas y si todos llegaron a cancelar las planillas, los mensuales, no hubiera de que preocuparse de la economía para lo que es compras o gastos en materiales o en comida o en algo más". Entrevista</i>
C2- E03	intra	CS: Información	Desacuerdos entre socios y directiva por mal proceso en el cambio de la directiva	<i>"fue de mi parte fue del cambio de la directiva es que no me informaron directamente bien desde la Senagua". Entrevista</i>
C2- E04	intra	CE: Suficiencia Económica	malestar entre los socios por no poder recaudar los recursos Económicos necesarios para el manejo de la Junta de Agua	<i>"el asunto de la tercera edad aquí en nuestro proyecto será un 80% que estamos de la tercera edad, pagan ellos la mitad, entonces nuestra recaudación para los sistemas es bajo". Entrevista</i>



C2- E04	intra	CS: Cumplimiento de obligaciones	Desacuerdos entre los socios y la directiva porque captan el agua sin derecho del uso de agua	<i>"Mal manejo del agua, que siempre los socios, tienen costumbres que dan el agua a otras personas, y de allí vienen los conflictos". Entrevista</i>
C2- E04	inter	CA: Conservación	Malestar entre la gente que circula en las vías y la Junta de Agua por la contaminación de los drenes, debido a que se botan basura	<i>"son niños, personas adultas, los que votan basura". Entrevista</i>
C2- E04	inter	CA: Acceso al agua	Continuos desacuerdos entre las dos partes por impedimento para arreglar daños de las tuberías	<i>"ha dicho que no quiere que cabe, no hay la autorización del dueño del terreno para que el Sr. pueda ver el daño, no lo permite". Entrevista</i>
C2- E05	intra	CE: Cumplimiento de pagos	Intereses contrapuestos entre los socios y la directiva por incumplimiento de pagos	<i>"la gente no es puntual con los pagos... también tenemos problemas porque algunos protestan porque unos pagan y otros en cambio no pagan puntual". Entrevista</i>
C2- E05	inter	CS: Participación	Desacuerdos entre socios causados por falta de participación en reuniones, talleres	<i>"Lo principal es la falta de participación de los mismos socios, la participación es muy escasa". Entrevista</i>
C2- E05	intra	CE: Acceso al agua	Roces entre los socios porque los de socios de la parte alta captan mayor agua dejando sin agua a los de la parte baja	<i>"había 4 y 5 viviendas que tenían una ramal aparte y se dañó la domiciliaria, cogían directo las 4 viviendas desde un comienzo hasta el final el agua". Entrevista</i>
C2- E05	intra	CE: Acceso al agua	Intereses contrapuestos entre los socios que captan agua y los socios que no alcanzan a obtenerla	<i>"hay personas muy prepotentes que han puesto a nivel domiciliaria una manguera más gruesa, que recoge toda el agua y ya no le llega a la otra persona y los otros no cogen, ese conflicto". Entrevista</i>
C2- E05	inter	CA: Acceso al agua	Intereses contrapuestos con los dueños de los terrenos que no apoyan para la autorización del uso del agua de la fuente	<i>"entonces yo no puedo hacer nada y me quedé igual, aunque si nos advirtieron, dijeron que me la van a poner a otras personas. Pero que podemos decir. Estamos con ese conflicto... y yo ya no pude hacer más. Vera que esos terrenos puede ser de otras personas". Entrevista</i>
C2- E06	intra	CS: Comunicación	Roces con los socios por chismes, habladurías	<i>"los chismes, habladuría de la gente, si a mí mismo me han dicho, que porque pagan mucho, si la directiva se va comiendo todo". Entrevista</i>
C2- E06	intra	CE: Cumplimiento de pagos	Intereses contrapuestos entre los socios y la directiva por incumplimiento de pagos	<i>"Los que sí tienen bastante atrasados son unos cuantos no son muchos, tienen pendientes un año ya van por los 2 años y la mayoría casi no". Entrevista</i>
C2- E06	intra	CS: Participación	Desacuerdos entre socios por la falta de participación en reuniones, talleres	<i>"eso sí es medio bajo, si no es con multa la gente no va, si hay una reunión un taller que les invitamos, no va". Entrevista</i>
C2- E06	intra	CS: Participación	Desacuerdos entre socios por no asumir cargos de directivas.	<i>"Prefiere pagar la multa por antes que aceptar un cargo". Entrevista</i>
C2- E06	intra	CS: Obligaciones	Desacuerdos entre los socios por uso de mangueras clandestinas para acceder al Agua	<i>"De repente se construyen, ejemplos los hijos en un terreno y están utilizando el mismo medidor, claro que tiene una sanción que el agua no se le niega". Entrevista</i>
C2- E06	inter	CA: Conservación	Desacuerdos entre las dos partes por el impedimento para reforestar las fuentes de agua	<i>"conflictos con los dueños de los terrenos, ellos no quieren reforestar, no tampoco dejan que reforestemos, era un gran problema". Entrevista</i>



C2- E06	inter	CA: Conservación	Desacuerdos entre socios por la contaminación del agua en época de lluvias	<i>"el agua no está bien, en tiempo de lluvias del agua se vuelve turbia por más de que se le trate, no hay como". Entrevista</i>
C2- E06	intra	CE: Suficiencia Económica	Intereses contrapuestos entre los socios y la directiva por querer obtener mayores recursos económicos bajando la cantidad de uso del agua establecida	<i>"la gente se opuso, queríamos bajar el consumo de agua, para tener más ingresos Económicos". Entrevista</i>
C2- E07	intra	CE: C. de pagos	Intereses contrapuestos entre los socios y la directiva por incumplimiento de pagos	<i>"hay conflictos por la razón que subimos el costo y la tarifa, mucha gente que no quiere". Entrevista</i>
C2- E07	intra	CS: Participación	Desacuerdos entre socios por la falta de participación en reuniones, talleres	<i>"dueños de aquí de la comunidad ya vendieron y están comprados gente de la ciudad y a ellos no les gusta la minga, no vienen a las asambleas, entonces les va acumulando las multas y ahí está el problema". Entrevista</i>
C2- E07	intra	CS: Participación	Desacuerdos entre socios causados no querer asumir cargos de directiva	<i>"cuando hay cambio de la directiva nadie quiere participar y eso es la mayor parte de la comunidad, nadie quiere participar". Entrevista</i>
C2- E07	inter	CA: Conservación	Desacuerdos entre los dueños de los terrenos que no son socios con la Junta de Agua por la contaminan que causa el pastoreo de sus animales cerca de las fuentes de agua	<i>"...con los dueños de los terrenos eso puede ser un conflicto dónde están ubicadas las vertientes, se da porque no tienen cuidado, no hacen caso, son de algunos dueños, tiene muchos animales". Entrevista</i>
C2- E07	intra	CE: C. de pagos	Intereses contrapuestos entre un socio y la directiva por cumplimiento de pagos	<i>"el señor que no quiso pagar por el servicio, vino, agredió dijo que iba a ir a la Senagua". Entrevista</i>
C2- E07	intra	CS: C. Obligaciones	Desacuerdos entre socios que son de Cuenca y la Junta de Agua por la falta de participación	<i>"con el operador, ya que a él le gusta hacer como a él le parece...y uno como dice la directiva". Entrevista</i>
C2- E08	intra	CS: Comunicación	Desacuerdos entre los socios por mala información y comunicación	<i>"cuenta con sanciones por chismes, calumnias, se da porque hay mal entendidos entre los socios". Entrevista</i>
C2- E08	intra	CA: Acceso al agua	Desacuerdos entre los socios y la directiva por no acceder a otorgar nuevos derechos de agua.	<i>"los egoísmos por parte de los usuarios, ya que hay otros que necesitan derechos de agua y no se les quiere". Entrevista</i>
C2- E08	inter	CA: Acceso al agua	Desacuerdos con los dueños de los terrenos que no son socios y la Junta de Agua por el impedimento para que revisar las vertientes	<i>"nuestras vertientes están en la parte alta, los dueños nos cierran el paso no nos apoyan con la entrada". Entrevista</i>
C2- E08	intra	CE: Acceso al agua	Roces entre los socios y la directiva por daños en tuberías	<i>"los usuarios quieren agredir, al operario, reclaman, critican, me parece que no es justo, trato de dar a conocer a los usuarios, que las cosas no son de tomar así, nadie sabe que daños se van a dar". Entrevista</i>
C2- E09	intra	CS:C. Obligaciones	Roces entre los socios y la directiva por el cumplimiento de obligaciones	<i>"No cumplen con las obligaciones de la Junta de Agua". Entrevista</i>

Nota: Fuente: elaboración propia





Apéndice 4.13

Líder	Resultados	Estrategias	Consecuencias	Apoyo al DLS según el Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021	Apoyo al Desarrollo Sustentable
C1-E04	Mejor participación e involucramiento en actividades de la directiva	1. Negociar 2. Competir	Parte activa en la toma de decisiones	Relaciones sociales	Fomentar la auto-organización social, la vida asociativa y la construcción de una ciudadanía activa que valore el bien común
C1-E01	Elaboración de un borrador de los reglamentos y estatutos	1. Negociar 2. Competir 3. Colaborar	Contar con un Documento que rija los derechos y obligaciones como socio del agua	Otorgamiento de Derechos de Uso de Agua y se mantiene las relaciones sociales entre los socios	
C1-E10	Tranquilidad entre los socios	1. Negociar 2. Mediación 3. Ceder	Mejores relaciones sociales		Promover el diálogo como forma de convivencia democrática y mecanismo para la transformación de conflictos.
C1-E02	Respeto al líder y orden en asambleas	1. Negociar	Mejor comunicación e información		
C1-E06, C1-E08	Mayor cumplimiento de pagos	1. Negociar 2.1. Negociar 2.2. Competir	Solvencia Económica	Dar mantenimiento al sistema de agua y mantener las relaciones sociales	Incrementar los recursos que se generan para el mantenimiento de infraestructuras y fuentes hídricas, garantizar el acceso permanente y mejoramiento de la calidad del agua
C1-E09	Venta de derechos del agua local	1. Negociar	Mejor solvencia económica	Financiar gastos de administración, operación y mantenimiento del sistema	Objetivo 1 Poner fin a la pobreza en todas sus formas en todo el mundo
C1-E07	Arreglos de los daños de linderos de forma oportuna	1. Competir	Concientización a los usuarios sobre los daños del riego por aspersión		Objetivo 6 Garantizar la disponibilidad de agua y su gestión sostenible y el saneamiento para todos

Nota: Fuente: elaboración propia



Apéndice 4.14

Conflictos Intra/Inter organizacionales (C. Sociales, Ambientales, Económicos)

Líder	Intra /inter	CS, CA, CE	Detalle	Ilustración
C2- E01	intra	CE: Acceso al agua	Roces entre los socios y la directiva por daños en tuberías	<i>"por problemas de daños del sistema, la gente se pone brava, no entiende". Entrevista</i>
C2- E01	intra	CS: Participación	Desacuerdos entre socios por la falta de participación en reuniones, talleres	<i>"es la gente de la ciudad, ellos no quieren (trabajar) no están hechos para el trabajo de la organización del campo, viene de la ciudad y allá todo les dan haciendo"</i>
C2- E01	intra	CE: Cumplimiento de pagos	Intereses contrapuestos entre los socios y la directiva por el incumplimiento de pagos	<i>"pasa en su junta si pasa, pero son algunos la mayoría si paga". Entrevista</i>
C2- E01	inter	CA: Acceso al agua	Confrontaciones continuas con los socios de la Junta de Agua por el impedimento para revisar los tanques de agua	<i>"de repente los señores que no nos quiere dejar pasar para ver los tanques de agua potable que tenemos arriba". Entrevista</i>
C2- E02	intra	CS: Participación	Desacuerdos entre socios causados por falta de participación en reuniones, talleres	<i>"no les interesa las reuniones, las mingas y como ya pagaron se quedan libre...y además como ya tiene la otra agua, les falta interés". Entrevista</i>
C2- E02	intra	CS: Participación	Desacuerdos entre socios porque no hay quien asuma el cargo de dirigencia	<i>"no quieren asumir (cargos en la directiva)". Entrevista</i>
C2- E02	intra	CE: Cumplimiento de pagos	Intereses contrapuestos entre los socios y la directiva por incumplimiento de pagos	<i>"porque con lo poco que se paga, se hace tantas cosas, se compra materiales para conectar las tuberías, pero cuando no hay dinero de dónde se puede sacar". Entrevista</i>
C2- E02	intra	CA: Acceso al agua	Intereses contrapuestos entre la dueña y los socios por paso de las tuberías por su terreno	<i>"La dueña de un terreno donde pasa la tubería, ya no quería que pase por allí y nos pidió que la saquemos". Entrevista</i>
C2- E03	intra	CS: Lucha de poderes	Disputas entre antigua directiva y la nueva directiva por el manejo de Junta de Agua	<i>"son 3, 4 a 5 personas los que se ponen en desacuerdo, entonces tratan de desorganizar, no quieren apoyar, no hay un apoyo no hay un refuerzo para la directiva ni para los socios". Entrevista</i>
C2- E03	intra	CE: Cumplimiento de pagos	Intereses contrapuestos entre los socios y la directiva por incumplimiento de pagos	<i>"En este caso es por las tarifas que no se llega a cancelar las planillas y si todos llegaron a cancelar las planillas, los mensuales, no hubiera de que preocuparse de la economía para lo que es compras o gastos en materiales o en comida o en algo más". Entrevista</i>
C2- E03	intra	CS: Información	Desacuerdos entre socios y directiva por mal proceso en el cambio de la directiva	<i>"fue de mi parte fue del cambio de la directiva es que no me informaron directamente bien desde la Senagua". Entrevista</i>
C2- E04	intra	CE: Suficiencia Económica	malestar entre los socios por no poder recaudar los recursos Económicos necesarios para el manejo de la Junta de Agua	<i>"el asunto de la tercera edad aquí en nuestro proyecto será un 80% que estamos de la tercera edad, pagan ellos la mitad, entonces nuestra recaudación para los sistemas es bajo". Entrevista</i>



C2- E04	intra	CS: Cumplimiento de obligaciones	Desacuerdos entre los socios y la directiva porque captan el agua sin derecho del uso de agua	<i>"Mal manejo del agua, que siempre los socios, tienen costumbres que dan el agua a otras personas, y de allí vienen los conflictos". Entrevista</i>
C2- E04	inter	CA: Conservación	Malestar entre la gente que circula en las vías y la Junta de Agua por la contaminación de los drenes, debido a que se botan basura	<i>"son niños, personas adultas, los que votan basura". Entrevista</i>
C2- E04	inter	CA: Acceso al agua	Continuos desacuerdos entre las dos partes por impedimento para arreglar daños de las tuberías	<i>"ha dicho que no quiere que cabe, no hay la autorización del dueño del terreno para que el Sr. pueda ver el daño, no lo permite". Entrevista</i>
C2- E05	intra	CE: Cumplimiento de pagos	Intereses contrapuestos entre los socios y la directiva por incumplimiento de pagos	<i>"la gente no es puntual con los pagos... también tenemos problemas porque algunos protestan porque unos pagan y otros en cambio no pagan puntual". Entrevista</i>
C2- E05	inter	CS: Participación	Desacuerdos entre socios causados por falta de participación en reuniones, talleres	<i>"Lo principal es la falta de participación de los mismos socios, la participación es muy escasa". Entrevista</i>
C2- E05	intra	CE: Acceso al agua	Roces entre los socios porque los de socios de la parte alta captan mayor agua dejando sin agua a los de la parte baja	<i>"había 4 y 5 viviendas que tenían una ramal aparte y se dañó la domiciliaria, cogían directo las 4 viviendas desde un comienzo hasta el final el agua". Entrevista</i>
C2- E05	intra	CE: Acceso al agua	Intereses contrapuestos entre los socios que captan agua y los socios que no alcanzan a obtenerla	<i>"hay personas muy prepotentes que han puesto a nivel domiciliaria una manguera más gruesa, que recoge toda el agua y ya no le llega a la otra persona y los otros no cogen, ese conflicto". Entrevista</i>
C2- E05	inter	CA: Acceso al agua	Intereses contrapuestos con los dueños de los terrenos que no apoyan para la autorización del uso del agua de la fuente	<i>"entonces yo no puedo hacer nada y me quedé igual, aunque si nos advirtieron, dijeron que me la van a poner a otras personas. Pero que podemos decir. Estamos con ese conflicto... y yo ya no pude hacer más. Vera que esos terrenos puede ser de otras personas". Entrevista</i>
C2- E06	intra	CS: Comunicación	Roces con los socios por chismes, habladurías	<i>"los chismes, habladuría de la gente, si a mí mismo me han dicho, que porque pagan mucho, si la directiva se va comiendo todo". Entrevista</i>
C2- E06	intra	CE: Cumplimiento de pagos	Intereses contrapuestos entre los socios y la directiva por incumplimiento de pagos	<i>"Los que sí tienen bastante atrasados son unos cuantos no son muchos, tienen pendientes un año ya van por los 2 años y la mayoría casi no". Entrevista</i>
C2- E06	intra	CS: Participación	Desacuerdos entre socios por la falta de participación en reuniones, talleres	<i>"eso sí es medio bajo, si no es con multa la gente no va, si hay una reunión un taller que les invitamos, no va". Entrevista</i>
C2- E06	intra	CS: Participación	Desacuerdos entre socios por no asumir cargos de directivas.	<i>"Prefiere pagar la multa por antes que aceptar un cargo". Entrevista</i>
C2- E06	intra	CS: C. Obligaciones	Desacuerdos entre los socios por uso de mangueras clandestinas para acceder al Agua	<i>"De repente se construyen, ejemplos los hijos en un terreno y están utilizando el mismo medidor, claro que tiene una sanción que el agua no se le niega". Entrevista</i>
C2- E06	inter	CA: Conservación	Desacuerdos entre las dos partes por el impedimento para reforestar las fuentes de agua	<i>"conflictos con los dueños de los terrenos, ellos no quieren reforestar, no tampoco dejan que reforestemos, era un gran problema". Entrevista</i>



C2- E06	inter	CA:	Desacuerdos entre socios por la contaminación del agua en época de lluvias	<i>"el agua no está bien, en tiempo de lluvias del agua se vuelve turbia por más de que se le trate, no hay como". Entrevista</i>
C2- E06	intra	CE: Suficiencia Económica	Intereses contrapuestos entre los socios y la directiva por querer obtener mayores recursos económicos bajando la cantidad de uso del agua establecida	<i>"la gente se opuso, queríamos bajar el consumo de agua, para tener más ingresos Económicos". Entrevista</i>
C2- E07	intra	CE: C. de pagos	Intereses contrapuestos entre los socios y la directiva por incumplimiento de pagos	<i>"hay conflictos por la razón que subimos el costo y la tarifa, mucha gente que no quiere". Entrevista</i>
C2- E07	intra	CS: Participación	Desacuerdos entre socios por la falta de participación en reuniones, talleres	<i>"dueños de aquí de la comunidad ya vendieron y están comprados gente de la ciudad y a ellos no les gusta la minga, no vienen a las asambleas, entonces les va acumulando las multas y ahí está el problema". Entrevista</i>
C2- E07	intra	CS: Participación	Desacuerdos entre socios causados no querer asumir cargos de directiva	<i>"cuando hay cambio de la directiva nadie quiere participar y eso es la mayor parte de la comunidad, nadie quiere participar". Entrevista</i>
C2- E07	inter	CA: Conservación	Desacuerdos entre los dueños de los terrenos que no son socios con la Junta de Agua por la contaminación que causa el pastoreo de sus animales cerca de las fuentes de agua	<i>"...con los dueños de los terrenos eso puede ser un conflicto dónde están ubicadas las vertientes, se da porque no tienen cuidado, no hacen caso, son de algunos dueños, tiene muchos animales". Entrevista</i>
C2- E07	intra	CE: C. de pagos	Intereses contrapuestos entre un socio y la directiva por cumplimiento de pagos	<i>"el señor que no quiso pagar por el servicio, vino, agredió dijo que iba a ir a la Senagua". Entrevista</i>
C2- E07	intra	CS: C. Obligaciones	Desacuerdos entre socios que son de Cuenca y la Junta de Agua por la falta de participación	<i>"con el operador, ya que a él le gusta hacer como a él le parece...y uno como dice la directiva". Entrevista</i>
C2- E08	intra	CS: Comunicación	Desacuerdos entre los socios por mala información y comunicación	<i>"cuenta con sanciones por chismes, calumnias,...se da porque hay mal entendidos entre los socios". Entrevista</i>
C2- E08	intra	CA: Acceso al agua	Desacuerdos entre los socios y la directiva por no acceder a otorgar nuevos derechos de agua.	<i>"los egoísmos por parte de los usuarios, ya que hay otros que necesitan derechos de agua y no se les quiere". Entrevista</i>
C2- E08	inter	CA: Acceso al agua	Desacuerdos con los dueños de los terrenos que no son socios y la Junta de Agua por el impedimento para que revisar las vertientes	<i>"nuestras vertientes están en la parte alta, los dueños nos cierran el paso no nos apoyan con la entrada". Entrevista</i>
C2- E08	intra	CE: Acceso al agua	Roces entre los socios y la directiva por daños en tuberías	<i>"los usuarios quieren agredir, al operario, reclaman, critican, me parece que no es justo, trato de dar a conocer a los usuarios, que las cosas no son de tomar así, nadie sabe que daños se van a dar". Entrevista</i>
C2- E09	intra	CS:C. Obligaciones	Roces entre los socios y la directiva por el cumplimiento de obligaciones	<i>"No cumplen con las obligaciones de la Junta de Agua". Entrevista</i>

Nota: Códigos CS: Conflicto Social, CE: Conflicto Económico, CA: Conflicto Ambiental. Fuente: elaboración propia



Apéndice 4.15

Conflictos Intra/Inter organizacionales (C. Sociales, Ambientales, Económicos)

Líder	Intra /inter	CS, CA, CE	Detalle	Ilustración
C2-E01	intra	CE: Acceso al agua	Roces entre los socios y la directiva por daños en tuberías	<i>"por problemas de daños del sistema, la gente se pone brava, no entiende". Entrevista</i>
C2-E01	intra	CS: Participación	Desacuerdos entre socios por la falta de participación en reuniones, talleres	<i>"es la gente de la ciudad, ellos no quieren (trabajar) no están hechos para el trabajo de la organización del campo, viene de la ciudad y allá todo les dan haciendo"</i>
C2-E01	intra	CE: Cumplimiento de pagos	Intereses contrapuestos entre los socios y la directiva por el incumplimiento de pagos	<i>"pasa en su junta si pasa, pero son algunos la mayoría si paga". Entrevista</i>
C2-E01	inter	CA: Acceso al agua	Confrontaciones continuas con los socios de la Junta de Agua por el impedimento para revisar los tanques de agua	<i>"de repente los señores que no nos quiere dejar pasar para ver los tanques de agua potable que tenemos arriba". Entrevista</i>
C2-E02	intra	CS: Participación	Desacuerdos entre socios causados por falta de participación en reuniones, talleres	<i>"no les interesa las reuniones, las mingas y como ya pagaron se quedan libre...y además como ya tiene la otra agua, les falta interés". Entrevista</i>
C2-E02	intra	CS: Participación	Desacuerdos entre socios porque no hay quien asuma el cargo de dirigencia	<i>"no quieren asumir (cargos en la directiva)". Entrevista</i>
C2-E02	intra	CE: Cumplimiento de pagos	Intereses contrapuestos entre los socios y la directiva por incumplimiento de pagos	<i>"porque con lo poco que se paga, se hace tantas cosas, se compra materiales para conectar las tuberías, pero cuando no hay dinero de dónde se puede sacar". Entrevista</i>
C2-E02	intra	CA: Acceso al agua	Intereses contrapuestos entre la dueña y los socios por paso de las tuberías por su terreno	<i>"La dueña de un terreno donde pasa la tubería, ya no quería que pase por allí y nos pidió que la saquemos". Entrevista</i>
C2-E03	intra	CS: Lucha de poderes	Disputas entre antigua directiva y la nueva directiva por el manejo de Junta de Agua	<i>"son 3, 4 a 5 personas los que se ponen en desacuerdo, entonces tratan de desorganizar, no quieren apoyar, no hay un apoyo no hay un refuerzo para la directiva ni para los socios". Entrevista</i>
C2-E03	intra	CE: Cumplimiento de pagos	Intereses contrapuestos entre los socios y la directiva por incumplimiento de pagos	<i>"En este caso es por las tarifas que no se llega a cancelar las planillas y si todos llegaron a cancelar las planillas, los mensuales, no hubiera de que preocuparse de la economía para lo que es compras o gastos en materiales o en comida o en algo más". Entrevista</i>
C2-E03	intra	CS: Información	Desacuerdos entre socios y directiva por mal proceso en el cambio de la directiva	<i>"fue de mi parte fue del cambio de la directiva es que no me informaron directamente bien desde la Senagua". Entrevista</i>
C2-E04	intra	CE: Suficiencia Económica	malestar entre los socios por no poder recaudar los recursos Económicos necesarios para el manejo de la Junta de Agua	<i>"el asunto de la tercera edad aquí en nuestro proyecto será un 80% que estamos de la tercera edad, pagan ellos la mitad, entonces nuestra recaudación para los sistemas es bajo". Entrevista</i>



C2-E04	intra	CS: Cumplimiento de obligaciones	Desacuerdos entre los socios y la directiva porque captan el agua sin derecho del uso de agua	<i>"Mal manejo del agua, que siempre los socios, tienen costumbres que dan el agua a otras personas, y de allí vienen los conflictos". Entrevista</i>
C2-E04	inter	CA: Conservación	Malestar entre la gente que circula en las vías y la Junta de Agua por la contaminación de los drenes, debido a que se botan basura	<i>"son niños, personas adultas, los que votan basura". Entrevista</i>
C2-E04	inter	CA: Acceso al agua	Continuos desacuerdos entre las dos partes por impedimento para arreglar daños de las tuberías	<i>"ha dicho que no quiere que cabe, no hay la autorización del dueño del terreno para que el Sr. pueda ver el daño, no lo permite". Entrevista</i>
C2-E05	intra	CE: Cumplimiento de pagos	Intereses contrapuestos entre los socios y la directiva por incumplimiento de pagos	<i>"la gente no es puntual con los pagos... también tenemos problemas porque algunos protestan porque unos pagan y otros en cambio no pagan puntual". Entrevista</i>
C2-E05	inter	CS: Participación	Desacuerdos entre socios causados por falta de participación en reuniones, talleres	<i>"Lo principal es la falta de participación de los mismos socios, la participación es muy escasa". Entrevista</i>
C2-E05	intra	CE: Acceso al agua	Roces entre los socios porque los de socios de la parte alta captan mayor agua dejando sin agua a los de la parte baja	<i>"había 4 y 5 viviendas que tenían una ramal aparte y se dañó la domiciliaria, cogían directo las 4 viviendas desde un comienzo hasta el final el agua". Entrevista</i>
C2-E05	intra	CE: Acceso al agua	Intereses contrapuestos entre los socios que captan agua y los socios que no alcanzan a obtenerla	<i>"hay personas muy prepotentes que han puesto a nivel domiciliaria una manguera más gruesa, que recoge toda el agua y ya no le llega a la otra persona y los otros no cogen, ese conflicto". Entrevista</i>
C2-E05	inter	CA: Acceso al agua	Intereses contrapuestos con los dueños de los terrenos que no apoyan para la autorización del uso del agua de la fuente	<i>"entonces yo no puedo hacer nada y me quedé igual, aunque si nos advertieron, dijeron que me la van a poner a otras personas. Pero que podemos decir. Estamos con ese conflicto... y yo ya no pude hacer más. Vera que esos terrenos puede ser de otras personas". Entrevista</i>
C2-E06	intra	CS: Comunicación	Roces con los socios por chismes, habladurías	<i>"los chismes, habladuría de la gente, si a mí mismo me han dicho, que porque pagan mucho, si la directiva se va comiendo todo". Entrevista</i>
C2-E06	intra	CE: Cumplimiento de pagos	Intereses contrapuestos entre los socios y la directiva por incumplimiento de pagos	<i>"Los que sí tienen bastante atrasados son unos cuantos no son muchos, tienen pendientes un año ya van por los 2 años y la mayoría casi no". Entrevista</i>
C2-E06	intra	CS: Participación	Desacuerdos entre socios por la falta de participación en reuniones, talleres	<i>"eso sí es medio bajo, si no es con multa la gente no va, si hay una reunión un taller que les invitamos, no va". Entrevista</i>
C2-E06	intra	CS: Participación	Desacuerdos entre socios por no asumir cargos de directivas.	<i>"Prefiere pagar la multa por antes que aceptar un cargo". Entrevista</i>
C2-E06	intra	CS: Obligaciones	Desacuerdos entre los socios por uso de mangueras clandestinas para acceder al Agua	<i>"De repente se construyen, ejemplos los hijos en un terreno y están utilizando el mismo medidor, claro que tiene una sanción que el agua no se le niega". Entrevista</i>
C2-E06	inter	CA: Conservación	Desacuerdos entre las dos partes por el impedimento para reforestar las fuentes de agua	<i>"conflictos con los dueños de los terrenos, ellos no quieren reforestar, no tampoco dejan que reforestemos, era un gran problema". Entrevista</i>



C2-E06	inter	CA: Conservación	Desacuerdos entre socios por la contaminación del agua en época de lluvias	<i>"el agua no está bien, en tiempo de lluvias del agua se vuelve turbia por más de que se le trate, no hay como". Entrevista</i>
C2-E06	intra	CE: Suficiencia Económica	Intereses contrapuestos entre los socios y la directiva por querer obtener mayores recursos económicos bajando la cantidad de uso del agua establecida	<i>"la gente se opuso, queríamos bajar el consumo de agua, para tener más ingresos Económicos". Entrevista</i>
C2-E07	intra	CE: C. de pagos	Intereses contrapuestos entre los socios y la directiva por incumplimiento de pagos	<i>"hay conflictos por la razón que subimos el costo y la tarifa, mucha gente que no quiere". Entrevista</i>
C2-E07	intra	CS: Participación	Desacuerdos entre socios por la falta de participación en reuniones, talleres	<i>"dueños de aquí de la comunidad ya vendieron y están comprados gente de la ciudad y a ellos no les gusta la minga, no vienen a las asambleas, entonces les va acumulando las multas y ahí está el problema". Entrevista</i>
C2-E07	intra	CS: Participación	Desacuerdos entre socios causados no querer asumir cargos de directiva	<i>"cuando hay cambio de la directiva nadie quiere participar y eso es la mayor parte de la comunidad, nadie quiere participar". Entrevista</i>
C2-E07	inter	CA: Conservación	Desacuerdos entre los dueños de los terrenos que no son socios con la Junta de Agua por la contaminan que causa el pastoreo de sus animales cerca de las fuentes de agua	<i>"...con los dueños de los terrenos eso puede ser un conflicto dónde están ubicadas las vertientes, se da porque no tienen cuidado, no hacen caso, son de algunos dueños, tiene muchos animales". Entrevista</i>
C2-E07	intra	CE: C. de pagos	Intereses contrapuestos entre un socio y la directiva por cumplimiento de pagos	<i>"el señor que no quiso pagar por el servicio, vino, agredió dijo que iba a ir a la Senagua". Entrevista</i>
C2-E07	intra	CS: C. Obligaciones	Desacuerdos entre socios que son de Cuenca y la Junta de Agua por la falta de participación	<i>"con el operador, ya que a él le gusta hacer como a él le parece...y uno como dice la directiva". Entrevista</i>
C2-E08	intra	CS: Comunicación	Desacuerdos entre los socios por mala información y comunicación	<i>"cuenta con sanciones por chismes, calumnias,...se da porque hay mal entendidos entre los socios". Entrevista</i>
C2-E08	intra	CA: Acceso al agua	Desacuerdos entre los socios y la directiva por no acceder a otorgar nuevos derechos de agua.	<i>"los egoísmos por parte de los usuarios, ya que hay otros que necesitan derechos de agua y no se les quiere". Entrevista</i>
C2-E08	inter	CA: Acceso al agua	Desacuerdos con los dueños de los terrenos que no son socios y la Junta de Agua por el impedimento para que revisar las vertientes	<i>"nuestras vertientes están en la parte alta, los dueños nos cierran el paso no nos apoyan con la entrada". Entrevista</i>
C2-E08	intra	CE: Acceso al agua	Roces entre los socios y la directiva por daños en tuberías	<i>"los usuarios quieren agredir, al operario, reclaman, critican, me parece que no es justo, trato de dar a conocer a los usuarios, que las cosas no son de tomar así, nadie sabe que daños se van a dar". Entrevista</i>
C2-E09	intra	CS:C. Obligaciones	Roces entre los socios y la directiva por el cumplimiento de obligaciones	<i>"No cumplen con las obligaciones de la Junta de Agua". Entrevista</i>

Nota: Fuente: elaboración propia



Apéndice 4.16

Citas Ilustrativas de las Estrategias Usadas

Líder	Formas de manejar que usa el líder	Cita Ilustrativas	Estrategia según Tomás y Kilmann
C2-E04	Hablar o conversar	<i>“Nos reunimos y tratamos de dar solución (conversando)”</i>	Negociar
C2-E07	Proponer, pedir o decir	<i>“Nos reunimos con la directiva y decimos que tiene que ser así con los lavados”</i>	Negociar
C2-E08	Dar a conocer	<i>“trato de dar a conocer a los usuarios, que las cosas no son de tomar así, nadie sabe que daños se van a dar”</i>	Negociar
C2-E03	Enseñar	<i>“quiero enseñarles (actitud pasiva) quizás lo que yo aprendí”</i>	Negociar
C2-E01	Explicar	<i>“hablando con los señores y explicando que es una necesidad vital para todos”</i>	Negociar
C2-E07	Aplicar los reglamentos y estatutos	<i>“Usted tiene que pagar, tenemos reglamentos y hay que respetar”</i>	Competir
C2-E06.	Imponer sanción	<i>“claro que tiene una sanción, el agua no se le niega pero que adquieran el derecho”</i>	Competir
C2-E09	Actitud fuerte	<i>“Ponerse un poquito más fuerte, más respetuoso, pero enérgico con las personas así se maneja mejor, con voz de mando”</i>	Competir
C2-E06	Acuerdo mutuo	<i>“hablaron con los dueños y se llegó a un acuerdo”</i>	Colaborar
C2-E03	Asume responsabilidad	<i>“y solucionamos que voy a continuar yo todavía, hasta que salgan los papeles”</i>	Ceder
C2-E04.	Aceptar las condiciones	<i>“Son de tercera edad, casi no tiene no más buen trabajo”</i>	Ceder
C2-E06	Ignorar el problema	<i>“les dije voy a dejarle entonces como que estuviera todo bien”</i>	Evitar
C2-E04	Excusarse	<i>“Complicado (Excusarse), es que son niños, personas adultas los que votan basura”</i>	Evitar
C2-E08	Intervención de Terceras personas	<i>“también tratamos de buscar ayuda en otras instituciones que nos ayuden”</i>	Mediación

Nota: Fuente: elaboración propia



Apéndice 4.17

Estrategias Usadas por conflicto

Líder	Conflicto	Estrategias	
C2- E01	Desacuerdos entre socios causados por falta de participación en reuniones, talleres	<i>“(aplican los reglamentos) y eso es beneficio para la Junta, sirve para comprar tuberías ya que invertimos todos de nuestros bolsillos”</i>	
C2- E01	Intereses contrapuestos entre los socios y la directiva causados por el incumplimiento de pagos		
C2- E01	Confrontaciones continuas con los socios de la Junta de Agua por el impedimento para revisar los tanques de agua	<i>“explicando que es una necesidad vital para todos”</i>	<i>“no tendría que oponerse, porque está hecho una denuncia y no se pueden oponer”</i>
C2- E02	Desacuerdos entre socios causados por falta de participación en reuniones, talleres	<i>“nosotros convocamos a los cientos de socios a una reunión, pero no van, pero si son permanentes unos 20, porque son personas mayores,...a ellos les encanta”</i>	
C2- E02	Desacuerdos entre socios porque no hay quien asuma cargo de dirigencia		
C2- E02	Intereses contrapuestos entre los socios y la directiva causados por el incumplimiento de pagos	<i>“por la falta de comunicación entre las personas que no asisten a una reunión, no saben lo que pasó lo que hablaron una reunión, entonces después están hablando (a pesar de que se les invita a asistir)”</i>	
C2- E03	Disputas entre antigua directiva y la nueva directiva por el manejo de Junta de Agua	<i>“yo me pongo un poco más duro...yo ya no estoy de acuerdo con lo que fue antes, lo que estoy de acuerdo para ahora para el futuro”</i>	<i>“Quiero enseñarles (actitud pasiva) que quizás lo que yo aprendí. En eso salió casi la idea que yo tenía para administrar la junta”</i>
C2- E03	Intereses contrapuestos entre los socios y la directiva causados por el incumplimiento de pagos	<i>“Nosotros ya le ponemos las multas (aplicamos los reglamentos), están multados ahí vienen ellos a reclamar a nosotros mismos, que porque nosotros estamos cobrando la cantidad que es”</i>	
C2- E04	Malestar entre los socios por no poder recaudar los recursos económicos necesarios para el manejo de la Junta de Agua		



Líder	Conflicto	Estrategias
C2- E04	Malestar entre la gente que circula en las vías y la Junta de Agua por la contaminación de los drenes, debido a que se botan basura	
C2- E04	Continuos desacuerdos entre las dos partes por impedimento para arreglar daños de las tuberías	
C2- E05	Intereses contrapuestos entre los socios y la directiva causados por el incumplimiento de pagos	<i>“cortar definitivamente el agua (imponer castigos) y aquí hay mucho moroso, no pagan, en eso tenemos bastante conflicto”</i>
C2- E05	Desacuerdos entre socios causados por falta de participación en reuniones, talleres	<i>Nosotros convocamos a los cientos de socios a una reunión, pero no van, pero si son permanentes unos 20, porque son personas mayores, ...a ellos les encanta”</i>
C2- E05	Intereses contrapuestos entre los socios que captan agua y los socios que no alcanzan a obtenerla	<i>“o le llega a la otra persona y los otros no cogen, ese conflicto ya trato de arreglar, que quedé bien asentada que si se hace eso tienen que pagar una sanción, que tiene que pagar pero con escrito de una autoridad y que no pueden dejar a otra persona sin el servicio vital”</i>
		<i>“Pero yo le he dicho, ya lleno el tanque, entonces de pasa a la persona que debe coger, entonces no es justo y no pueden hacer eso. Ellos dicen si sí, pero el otro día vuelven hacer. Entonces controlo en un rato, voy cerrando la llave pero cuando nos vamos, vuelve abrir.</i>
C2- E05	Intereses contrapuestos con los dueños de los terrenos que no apoyan para la autorización del uso del agua de la fuente de agua	<i>“cuando le íbamos a decir que arreglemos mediante la firma un abogado, él decía que mi palabra es todo, no vengan a exigirme que les dé, el nunca dio”</i>
C2- E06	Roces con los socios por chismes, habladurías	
C2- E06	Intereses contrapuestos entre los socios y la directiva causados por el incumplimiento de pagos	
C2- E06	Desacuerdos entre socios causados por falta de participación en reuniones, talleres	<i>“Que les invitamos no va, si no es algo de peso no van, eso sí es un problema”</i>
C2- E06	Desacuerdos entre socios causados por falta de participación en reuniones, talleres	



Líder	Conflicto	Estrategias	
C2- E06	Desacuerdos entre los socios por uso de mangueras clandestinas para acceder al Agua	<i>“que tiene una sanción, que el agua no se le niega”</i>	<i>“entonces se conversó con ellos, se llega a un acuerdo con el derecho del agua, si falta documentos que ajustan luego pero ya tiene su derecho, ya no estén haciendo una instalación clandestina fuera de la organización”</i>
C2- E06	Desacuerdos entre las dos partes por el impedimento de reforestar las fuentes de agua		
C2- E06	Desacuerdos entre socios por la contaminación del agua en época de lluvias	<i>“Por más de que se le trate (de decirles), no hay como, ese es el problema que ellos nos dicen que no está el operador trabajando”</i>	
C2- E07	Intereses contrapuestos entre los socios y la directiva causados por el incumplimiento de pagos	<i>“Tenemos que cortar definitivamente el agua (imponer castigos) y aquí hay mucho moroso, no pagan, en eso tenemos bastantes conflictos”</i>	
C2- E07	Desacuerdos entre socios causados por falta de participación en reuniones, talleres	<i>“acá hacemos nosotros mismos, eso es lo que ellos no entienden mucho, y hacen la burla a pesar de que se les explica”</i>	<i>“entonces aplicamos el reglamento interno, se les explica y allí como que quieren, como que se mejora”</i>
C2- E07	Desacuerdos entre socios causados no querer asumir cargos de directiva	<i>“ vamos a nombrar como quiere la Senagua; entonces esto se hizo bajo la elección del tribunal electoral de la junta y ellos fueron quienes hicieron”</i>	
C2- E07	Desacuerdos entre los dueños de los terrenos que no son socios con la Junta de Agua por la contaminación que causa el pastoreo de sus animales cerca de las fuentes de agua	<i>“No hacen caso (indica verbalmente) son de algunos dueños, tiene muchos animales”</i>	<i>“lo que nos han explicado (SENAGUA) es que nosotros, para que no se dé, nosotros tenemos que comprar las fuentes de agua”</i>
C2- E07	Desacuerdos entre socios que son de Cuenca y la Junta de Agua por la falta de participación	<i>“Entonces nosotros nos reunimos con la directiva y decimos que tiene que ser así con los lavados, entonces al operador no le gusta, a él le gusta como a él le parezca, y si no le aceptamos, él brinca”</i>	<i>“Entonces ahí es el problema, afrontando haciendo cumplir a pesar de todo, tiene que cumplir porque hay muchas cosas que no cumple, él hace pero a medias, tiene que llevar un registro, lleva un tiempo”</i>



Líder	Conflicto	Estrategias
C2- E08	Desacuerdos entre los socios por mala información y comunicación	<i>“ya que cuenta con sanciones por chismes, calumnias, aplicamos los reglamentos que contamos, y se da porque hay mal entendidos entre los socios”</i>
C2- E08	Desacuerdos entre los socios y la directiva por no acceder a otorgar nuevo derechos de agua.	<i>“Los egoísmos por parte de los usuarios, ya que hay otros que necesitan derechos de agua y no se les quiere (pedir a la asamblea)”</i>
C2- E08	Desacuerdos con los dueños de los terrenos que no son socios y la Junta de Agua por el impedimento para que revisar las vertientes	<i>“como dueños quieren hacerse los duros (cuando conversamos)”</i>

Nota: Fuente: elaboración propia



Apéndice 4.18

Varias estrategias usadas para gestionar los conflictos

Líder	Estrategia 1	Estrategia 2	Estrategia 3
C2: E01	Negociar	Competir	
C2: E03	Competir	Negociar	
C2: E05	Competir	Negociar	
C2: E05	Negociar	Mediación	
C2: E06	Competir	Negociar	
C2: E06	Negociar	Mediación	Colaborar
C2: E07	Negociar	Competir	
C2: E07	Negociar	Mediación	
C2: E07	Negociar	Competir	Evitar
C2: E08	Negociar	Mediación	

Nota: Fuente: elaboración propia



Apéndice 4.19

Mejores Estrategias y la Satisfacción

Líder	Conflictos	Estrategias	Citas Ilustradas	Resultados	Satisfacción percibida del Líder	Expresiones	Recomendaría / Volver a Usar
C2-E01	Roces entre los socios y la directiva por daños en tubería	1. Negociar	<i>“Hablándoles, explicándoles no hay otra forma, hay que coger de un acuerdo, no alterarse porque no llegamos a ninguna una solución, hay que arreglar bienamente para obtener la paz</i>	<i>Comprensión sobre los daños en las tuberías y apoyo para arreglarlas</i>	<i>Sí, porque hay buena forma para participar todos colaboramos</i>	<i>Agradece, entienden, nos acompaña a las mingas</i>	<i>si recomendaría, porque no y si volvería a usar debido a que es la mejor estrategia</i>
C2-E02	Intereses contrapuestos entre la dueña y los socios por paso de las tuberías por su terreno	1. Colaborar	<i>entonces yo hice una reunión hicimos en minga con todos los 20 socios y más gente que aportó a eso para el cambio de matriz</i>	<i>Tranquilidad de los socios por cambio de paso del as tuberías de agua</i>	<i>me dio porque la gente quedó contenta</i>	<i>quedó contenta</i>	<i>si creo, si la gente y la comunidad me permite</i>
C2-E03	Desacuerdos entre socios y directiva por mal proceso en el cambio de la directiva	1. Negociación 2. Ceder	<i>primeramente nos sentamos como que voy a continuar yo todavía, hasta que salgan los papeles eso fue lo que pasó.</i>	<i>Solucionamos el cargo hasta que se legalice el cambio de directiva</i>	<i>bueno digamos que la mayoría</i>		<i>Claro porque no...ya que tengo mi experiencia de decir cómo tiene que hacer para que pueda salir, para defenderse.</i>
C2-E04	Desacuerdos entre los socios y la directiva porque captan el agua sin derecho del uso de agua	1. Negociación 2. Competir	<i>Nosotros pensando entre la directiva, conversando hemos tratado de hacer así, solucionemos así, porque no vamos a</i>	<i>Luego nos ayudamos con los reglamentos.</i>	<i>Aceptación de su falta de adquisición de un derecho del uso del agua</i>	<i>Si ...Porque no dicen nada</i>	<i>Si se van contentos, se hemos estado haciendo algo, nos han dicho, gracias por hacernos</i>



Líder	Conflictos	Estrategias	Citas Ilustradas	Resultados	Satisfacción percibida del Líder	Expresiones	Recomendaría / Volver a Usar
			<i>pelear no vamos a discutir, porque no nos lleva a nada</i>			<i>caer en cuenta.</i>	
C2-E05	Roces entre los socios porque los de socios de la parte alta captan mayor agua dejando sin agua a los de la parte baja	1. Colaborar	<i>Conversamos que han que hacer esos cambios y dijeron bueno, ellos si sabían, se suspendió el agua para trabajar, el trabajo muy bueno, ellos apoyaron, se racionalizo. vimos que estaban mal y por eso cómo cambiamos las válvulas están dañadas, eso debió haber hecho el dueño del sistema el anterior Javier Acevedo Zavala</i>	<i>Provisión del servicio de agua a los usuarios que no lo tenían</i>	<i>la gente cuando arregló ya no estaban contentos pero los otros si</i>	<i>descontentos y contentos</i>	<i>Claro que si recomendaría, porque la gente ya tuvo agua, y si volvería usar, porque que cogemos igual por igual.</i>
C2-E06	Intereses contrapuestos entre los socios y la directiva por querer obtener mayores recursos económicos bajando la cantidad de uso del agua establecida	1. Mediación 2. Colaborar	<i>el problema del reglamento interno del estatuto y con ayuda de los ingenieros de la Senagua teníamos para utilizar más de 20 m3 cúbicos,</i>	<i>todos pusieron de su parte, aunque no todos, así que quedo con 20m3 y que se subiría a la tarifa del agua de \$2, ahora se cobrara también 0,25centavos de medio ambiente para reforestación, y para otros trabajos que se necesite</i>	<i>Alza en los tarifas del uso del agua para solventar a la JAA</i>	<i>Nos dijeron, sí está bien que hagamos eso...Entonces era una satisfacción de la gente, ahí me di cuenta que la gente se apoyaba la moción.</i>	<i>piden que hagamos eso (alza de tarifas)</i> <i>Si utilizaría en una ocasión parecidas y si recomendaría para concientizar a la gente y obtener mayores ingresos.</i>



Líder	Conflictos	Estrategias	Citas Ilustradas	Resultados	Satisfacción percibida del Líder	Expresiones	Recomendaría / Volver a Usar
C2-E07	Intereses contrapuestos entre un socio y la directiva por cumplimiento de pagos	1.Competir	<i>usted tiene que pagar, tenemos reglamentos y hay que respetar, así me traiga al presidente de la república, tiene que pagar y el Señor, amenazo con traer a la Senagua, le dije traiga no más pero tiene que pagar</i>	Cumplimiento de pagos	<i>El señor, vino me pidió disculpas y me felicito</i>	<i>el señor lo felicito y asumió que estuvo mal</i>	<i>sí claro, recomendaría y volvería usar, dependiendo de qué modo es el conflicto</i>
C2-E08	Roces entre los socios y la directiva por daños en tuberías	1.Negociar	<i>trato de dar a conocer a los usuarios, que las cosas no son de tomar así, nadie sabe que daños se van a dar, de donde viene los daños, y el operador gana poco y no se va a pedir que pase esclavo allí.</i>	Solicitan derechos del agua	<i>No lo sé, creo que si</i>	<i>todos van de acuerdo, hay dialogo, conversa</i>	<i>Claro que sí, es la mejor manera para evitar los problemas y si recomendaría para comprenderse mejor</i>
C2-E09	Roces entre los socios y la directiva por el incumplimiento de obligaciones	1.Competir	<i>Generalmente es de ponerse un poquito más fuerte, más respetuoso, pero enérgico las personas así se maneja mejor con voz de mando</i>	Cumplimiento de obligaciones	<i>mayoría sí entiende, porque están contento</i>	<i>asisten a las reuniones</i>	<i>Si ...ya que ahorita las personas se hacen respetar con el reglamento</i>

Nota: Fuente: elaboración propia



Apéndice 4.20

Mejores Estrategias y el apoyo al Desarrollo Local Sustentable

Líder	Resultados	Estrategias	Impacto		Apoyo al Desarrollo local Sustentable según el PNBV 2017- 2021	Apoyo al Desarrollo local Sustentable
C2-E05	Arreglar daños en la infraestructura del sistema de agua	1.Colaborar	Socios acceden al agua en calidad y cantidad		Garantiza el Acceso permanente y mejoramiento de la calidad del agua	
C2-E07	Cumplimiento de pagos y mejores relaciones entre las partes de conflicto	1.Competir	Solvencia Económica	Buenas relaciones entre las partes	Incrementar los recursos que se generan para el mantenimiento de infraestructuras y fuentes hídricas con mantenimiento y se Garantiza el Acceso permanente y mejoramiento de la calidad del agua por ende se promueva el diálogo como forma de convivencia democrática y mecanismo para la transformación de conflictos.	
C2-E06	Incremento de la tarifa del agua sin bajar la cantidad de consumo habitual	1. Mediación 2. Colaborar	Solvencia Económica	Dar mantenimiento al sistema de agua		
C2-E08	Los socios comprenden el porqué de los daños del sistema de agua.	1. Negociar	Mejor relaciones sociales entre los socios			
C2-E03	el líder continúe al frente del cargo hasta que se arreglen los papeles de cambio de directiva	1. Negociar 2. Ceder	Mejor relaciones sociales entre los socios		Promover el diálogo como forma de convivencia democrática y mecanismo para la transformación de conflictos.	
C2-E02	Cambio de la matriz y que no se vuelva a tener problemas con la dueña del terreno	1-Colaborar	Mejor relaciones sociales entre los socios			Objetivo 1 Poner fin a la pobreza en todas sus formas en todo el mundo
C2-E09	Cumplimiento de obligaciones de manera tranquila	1.Competir	Mejor relaciones sociales entre los socios			
C2-E04	Aceptación del socio sobre su error de dar agua a familiares sin previa derecho de uso del agua.	1. Negociar 2. Competir	Buenas relaciones entre los socios			
C2-E01	Los socios se tranquilizan y comprenden	1. negociar	Mejor relaciones sociales entre los socios trabajen para apoyar a los arreglos que requiera el sistema		Promover el diálogo como forma de convivencia democrática y mecanismo para la transformación de conflictos y Garantiza el Acceso permanente y mejoramiento de la calidad del agua	Objetivo 6 Garantizar la disponibilidad de agua y su gestión sostenible y el saneamiento para todos

Nota: Fuente: elaboración propia



Apéndice 4.21

Cuadro Resumen de los resultados obtenidos y el apoyo de las estrategias de gestión de al Desarrollo Local Sustentable según el Plan Nacional de Desarrollo 2021.

Caso	Resultados obtenidos de las mejores estrategias	Plan Nacional de Desarrollo 2017 - 2021	Forma de aporte al Desarrollo Local Sostenible (DLS)
1. Parroquia El Cabo	1. Un mayor involucramiento en actividades de la directiva, respeto al líder y orden en las intervenciones	Mejores relaciones entre los socios gracias al diálogo como forma de convivencia democrática y mecanismo para la transformación de conflictos	Apoyar y fortalecer la participación de las comunidades locales en la mejora de la gestión del agua y saneamiento
	2. Cumplimiento de pagos ingreso económico y mejora en relaciones sociales	Incrementar los recursos que se generan para el mantenimiento de infraestructuras y fuentes hídricas con mantenimiento...	Mantenimiento y mejora del servicio de agua
	3. Contar con un borrador de los reglamentos y estatutos.	Fomenta la auto-organización social, la vida asociativa y la construcción de una ciudadanía activa que valore el bien común y promover el diálogo	Apoyar y fortalecer la participación de las comunidades locales en la mejora de la gestión del agua y saneamiento
	4. Vender derechos de uso del agua local para poder financiar gastos de administración, operación y mantenimiento.	Incrementar los recursos que se generan para el mantenimiento de infraestructuras y fuentes hídricas con mantenimiento...	Mejora la calidad del agua
	5. Arreglar daños de linderos de forma oportuna y concientización sobre los daños del riego por aspersión.	Promover buenas prácticas ambientales que aporten a la reducción de la contaminación, a la conservación.	Mantenimiento y mejora del servicio de agua
2. Parroquia San Cristóbal	1. Arreglar daños en la infraestructura del sistema de agua para que los socios acceden a agua de calidad y cantidad.	Garantiza el acceso permanente y mejoramiento de la calidad del agua.	
	2. Aceptación del error de dar agua sin previo derecho de uso del agua, y comprensión del porqué de los daños del sistema de agua.	Promover el diálogo como forma de convivencia democrática y mecanismos para la transformación de conflictos.	Apoyar y fortalecer la participación de las comunidades locales en la mejora de la gestión del agua y saneamiento
	3. Permanencia del líder en el cargo hasta que se arreglen los papeles de cambio de directiva.		



Caso	Resultados obtenidos de las mejores estrategias	Plan Nacional de Desarrollo 2017 - 2021	Forma de aporte al Desarrollo Local Sostenible (DLS)
		Promover el diálogo como forma de convivencia democrática y mecanismos para la transformación de conflictos.	
	5. Cambio de la matriz para no tener problemas con la dueña del terreno	Garantiza el acceso permanente y mejoramiento de la calidad del agua.	Mejora la calidad del agua
	6. Cumplimiento de obligaciones de manera tranquila.	Promover el diálogo como forma de convivencia democrática y mecanismos para la transformación de conflictos.	Apoyar y fortalecer la participación de las comunidades locales en la mejora de la gestión del agua y saneamiento
	7. Los socios se tranquilizan, comprenden y trabajan para apoyar a los arreglos que requiera el sistema.	Promover el diálogo como forma de convivencia democrática y mecanismo para la transformación de conflictos, y se garantiza el Acceso permanente y mejoramiento de la calidad del agua.	Apoyar y fortalecer la participación de las comunidades locales en la mejora de la gestión del agua y saneamiento, y Mejora la calidad del agua
	8. Cumplimiento de pagos ingreso económico y mejora en relaciones sociales.	Incrementar los recursos que se generan para el mantenimiento de infraestructuras y fuentes hídricas con mantenimiento y poder garantizar el acceso permanente y mejoramiento de la calidad del agua.	Mantenimiento y mejora del servicio de agua
	9. Incremento de la tarifa del agua para obtener mayores ingresos económicos sin bajar la cantidad de consumo		

Nota: Fuente: elaboración propia



Apéndice 4.22

Resumen de los resultados obtenidos de los tipos y causas de conflicto

Aspecto		Caso 1. Parroquia El Cabo	Caso 2. Parroquia San Cristóbal
Tipos de conflictos	Conflictos Intra organizacionales	70%	81%
	Conflictos Inter organizacionales	30%	19%
	Conflictos Sociales	59%	59%
	Conflictos Económicos	19%	13%
	Conflictos Ambientales	22%	28%
Causas de conflictos	Conflictos Sociales	Participación e involucramiento en las actividades organizacionales, cumplimiento de obligaciones, lucha de poderes de grupos y la información/comunicación.	Participación e involucramiento en las actividades organizacionales, el cumplimiento de obligaciones, la lucha de poderes de grupos, y la información y comunicación
	Conflictos Ambientales	Acceso al Agua, Conservación del agua.	El Acceso al Agua, Conservación del Agua
	Conflictos Económicos	Acceso del agua, Comercialización de productos, Intervención de la Gestión Pública, Suficiencia Económica, Cumplimiento de pagos	Cumplimiento de pagos, el Acceso al Agua, y la Suficiencia Económica

Nota: Fuente: elaboración propia



Apéndice 4.23

Resumen de los resultados obtenidos de las estrategias usadas, mejores estrategias y elementos de la satisfacción.

Aspecto	Caso 1. Parroquia El Cabo	Caso 2. Parroquia San Cristóbal
Uso de Estrategias en conflictos intra – inter organizacionales, Sociales, Económicos y Ambientales	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Uso de una estrategia</i> para gestionar los conflictos: El 100% de los líderes usan una de las siguientes estrategias: Negociar o Evitar o Competir; y en menor cantidad Ceder. • <i>Uso de varias estrategias para gestionar los conflictos:</i> El 89% de los líderes usan las estrategias de Negociar combinadas con la Competición y la Mediación y estas con Evitar o Colaborar. 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Uso de una estrategia para gestionar los conflictos:</i> 100% de los líderes usan la estrategia de Negociar o la de Competir, y en menor cantidad Evitar o la Mediación o Ceder o Colaborar. • <i>Uso de varias estrategias para gestionar los conflictos:</i> 75% de los líderes aplican Negociar o Competir combinada con la Mediación; o la Negociar o Evitar.
	<p>En cuanto a los <i>conflictos Intra organizacionales:</i> La mayoría de los líderes aplican preferentemente una estrategia, de Negociar o la de Competir, y en menos ocasiones Evitar o Ceder.</p> <p><i>Conflictos Inter organizacionales:</i> Usan una sola estrategia, como: la Negociación o Evitar.</p>	<p>En cuanto a los conflictos <i>Intra organizacionales:</i> La mayoría de los líderes usan una estrategia: la Competición o la de Negociación y en menor cantidad usan la de Ceder, Evitar, y la Mediación.</p> <p><i>Conflictos Inter organizacionales:</i> Usan una estrategia: Negociación o Mediación, o la Evitación y Colaboración.</p>
	<p><i>Aspecto Social:</i> Usan mayoritariamente sola estrategia Negociar o Competir, y en menor medida Evitar o Ceder.</p> <p><i>Conflictos Ambientales y Económicos:</i> Usan en el uso de una estrategia, usan Negociar o Evitar</p>	<p><i>Aspecto Social:</i> Usan mayoritariamente sola estrategia Negociar o Competir, y en menor medida Evitar.</p> <p><i>Conflictos Ambientales, y Económicos:</i> Usan en el uso de una estrategia, usan Negociar o Evitar</p>
	<p><i>Sexo del líder:</i> <i>Uso de una estrategia:</i> <i>Los hombres</i> usan preferentemente la estrategia de Negociar, con un 59%, o la de Competir con un 20% y Evitar con un 14%. <i>Las mujeres</i> prefieren usar la estrategia de Evitar o Ceder con un porcentaje igual del 33% y en menor porcentaje las estrategias Competir o Negociar</p>	<p><i>Sexo del líder:</i> <i>Uso de una estrategia:</i> <i>Los hombres</i> usan preferentemente Competir en un 67% seguido de la Mediación con un 33% <i>Las mujeres</i> prefieren usar la estrategia Negociar o Evitar en un porcentaje de uso del 29% respectivamente</p>
Mejores Estrategias y la satisfacción	<p>El 50% de los líderes usan una estrategia y el otro 50% de los líderes usan varias estrategias.</p> <p>En el <i>uso de una estrategia se da:</i> La Negociación y en menor cantidad la Competición</p> <p><i>Uso de varias estrategias:</i></p>	<p>El 67% de los líderes usan una estrategia y el 33% usa varias estrategias.</p> <p>En el <i>uso de una estrategia se da:</i> La Negociación o Colaboración o la Competición</p> <p><i>Uso de varias estrategias:</i></p>



Aspecto	Caso 1. Parroquia El Cabo	Caso 2. Parroquia San Cristóbal
	La Negociación combinadas con la Competición y la Mediación esta con la Colaboración de la de Ceder.	La Negociación combinadas con la Competición y la de Ceder y en menor cantidad la Mediación con la Colaboración.
	Elementos de satisfacción	Elementos de satisfacción
	Aceptación de los resultados obtenidos	Aceptación de los resultados obtenidos
	Mayor participación en reuniones, mingas, trámites	Mayor participación en reuniones, mingas, trámites.
	Cumplimiento de obligaciones	Apoyo en toma de decisiones
	Expresiones corporales y verbales como: apretón de manos, reconocimiento, amistad, alegría, tranquilidad, piden disculpas	Expresiones corporales y verbales como: apretón de manos, reconocimiento, amistad, tranquilidad

Nota: Fuente: elaboración propia

