



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO

VICERRECTORADO DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN

INSTITUTO DE POSGRADO

**TESIS PREVIA LA OBTENCIÓN DEL GRADO DE
MAGÍSTER EN GESTIÓN EMPRESARIAL**

TEMA:

**DISEÑO DEL MODELO DE GESTIÓN PARA EL PROYECTO DEL CENTRO DE
FOMENTO PRODUCTIVO AGROINDUSTRIAL EN LA ZONA 3, PREVIO SU
APROBACIÓN POR PARTE DEL MIPRO, PARA LA IMPLEMENTACIÓN EN
LA PROVINCIA DE CHIMBORAZO**

AUTOR:

Ing. Laura Janeth Gavilanes Fiallos

TUTOR:

Ing. Alexander Vinueza J.M.D.E.

RIOBAMBA – ECUADOR

2015



CERTIFICACION

Riobamba, 04 de Mayo de 2015

Certifico que el presente trabajo de investigación previo a la obtención del Grado de Magíster en GESTIÓN EMPRESARIAL con el tema: **“DISEÑO DEL MODELO DE GESTIÓN PARA EL PROYECTO DEL CENTRO DE FOMENTO PRODUCTIVO AGROINDUSTRIAL EN LA ZONA 3, PREVIO SU APROBACIÓN POR PARTE DEL MIPRO, PARA LA IMPLEMENTACIÓN EN LA PROVINCIA DE CHIMBORAZO”** ha sido elaborado por la ING. LAURA JANETH GAVILANES FIALLOS, el mismo que ha sido revisado y analizado en un 25%, 50% y 100% con el asesoramiento permanente de mi persona en calidad de Tutor, por lo que se encuentra apto para su presentación y defensa respectiva.

Es todo cuanto puedo informar en honor a la verdad

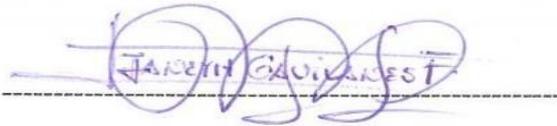
Atentamente



Ing. Alexander Vinueza J.M.D.E.
TUTOR

AUTORÍA

Yo, Laura Janeth Gavilanes Fiallos con cédula de identidad N° 060270513-9 soy responsable de las ideas, doctrinas, resultados y lineamientos alternativos realizados en la presente investigación y el patrimonio intelectual del trabajo investigativo pertenece a la Universidad Nacional de Chimborazo.



Laura Janeth Gavilanes Fiallos

AGRADECIMIENTO

A la Universidad Nacional de Chimborazo, porque en sus aulas, he recibido el conocimiento intelectual y humano de cada uno de los docentes de Posgrado preparándome para un futuro competitivo y formándome como personas de bien.

A mi asesor de Tesis Ing. Alexander Vinueza, un agradecimiento especial y sincero por aceptarme para realizar este trabajo bajo su dirección, por su esfuerzo y dedicación, quien con sus conocimientos, su experiencia, su paciencia y su motivación ha logrado en mí que pueda terminar mis estudios con éxito.

También le agradezco de manera especial al Ing. Fredy Loza Gerente de ADET CRECER por permitir que esta tesis se desarrollara en el marco de un proyecto de colaboración en la Institución CRECER, por su amabilidad y disponibilidad durante mis estancias en su organización durante las cuales tuve todo el soporte profesional y logístico para alcanzar los objetivos planteados.

Laura Janeth Gavilanes Fiallos

DEDICATORIA

A Dios, verdadera fuente de amor y sabiduría, quién ha estado conmigo en cada momento, guiando mi camino, dándome fortaleza para continuar, en esta nueva etapa de mi vida

A mi esposo e hija por ser pilares fundamentales, quienes con un incondicional beso o abrazo me motivan y recuerdan que detrás de cada detalle existe la suficiente fuerza para empezar nuevos retos y culminar uno de mis sueños anhelados.

A mis padres, porque gracias a ellos sé que la responsabilidad se la debe vivir como un compromiso de dedicación, esfuerzo y responsabilidad, aceptando las derrotas y teniendo el coraje para derribar los obstáculos.

Laura Janeth Gavilanes Fiallos

ÍNDICE GENERAL

CERTIFICACIÓN DEL TUTOR	i
AUTORÍA	ii
AGRADECIMIENTO	iii
DEDICATORIA	iv
ÍNDICE GENERAL	v
ÍNDICE DE CUADROS	viii
RESUMEN	ix
SUMMARY	x
INTRODUCCIÓN	xi
CAPÍTULO I.	1
1. MARCO TEÓRICO.	1
1.1 ANTECEDENTES	1
1.2 FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICA	3
1.2.1 Fundamentación Filosófica.....	3
1.2.2 Fundamentación Epistemológica.....	4
1.2.3 Fundamentación Psicológica	5
1.2.4 Fundamentación Pedagógica	7
1.2.5 Fundamentación Legal.....	8
1.3 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	13
CAPÍTULO II.	22
2. METODOLOGÍA	22
2.1 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	22
2.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN	22
2.3 MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN.....	24
2.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA RECOLECCIÓN DE DATOS	24
2.5 POBLACIÓN Y MUESTRA.....	25
2.6 PROCEDIMIENTO PARA EL ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	27
2.7 HIPÓTESIS	30

CAPÍTULO III.....	31
3. LINEAMIENTOS ALTERNATIVOS.....	31
3.1 TEMA	31
3.2 PRESENTACIÓN	31
3.3 OBJETIVOS	32
3.3.1 OBJETIVO GENERAL.....	32
3.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	32
3.4 FUNDAMENTACIÓN.....	32
3.5 CONTENIDO.....	36
3.6 OPERATIVIDAD	43
3.7 SISTEMA DE CONTRATACIÓN	60
3.7.2 SISTEMA CONTABLE Y DE ADMINISTRACIÓN.....	63
3.8 MODELO DE GESTIÓN.....	63
3.8.1 Antecedentes	63
3.8.2 Misión	65
3.8.3 Visión.....	65
3.8.4 Objetivo general.....	65
3.8.5 Objetivos específicos	66
3.8.6 Hitos Organizadores	67
CAPÍTULO IV.....	78
4. EXPOSICIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS	78
4.1 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	78
4.1.1 Estrategias y Políticas	78
4.1.2 Resultados	79
4.1.3 Macro Procesos.....	80
4.2 COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS	82
4.2.1 Comprobación de la hipótesis específica.....	82
CAPÍTULO V.....	89
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	89
5.1 CONCLUSIONES	89
5.2 RECOMENDACIONES.....	90

BIBLIOGRAFÍA	91
ANEXOS	93
Anexo 1. Proyecto (Aprobado).....	94
Anexo 2. Ley Orgánica de Empresas Públicas	109
Anexo3. Perfil del proyecto para la implementación del CFP para productos Agroindustriales en la provincia de Chimborazo.	123

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro N° 1. Tabla de doble entrada.....	22
Cuadro N° 2. Proceso secuencial para la identificación de los procesos.....	29
Cuadro N° 3. Operacionalización de la hipótesis	30
Cuadro N° 4. Personal requerido para la operatividad del CFP	42
Cuadro N° 5. Estrategias y políticas para la implementación del CFP.....	78
Cuadro N° 6. Indicadores de resultados.....	79
Cuadro N° 7. Cargos y perfiles profesionales.....	72
Cuadro N° 8. Matriz de funciones	75
Cuadro N° 9. Relación de objetivos de resultados en el proceso de consolidación	81
Cuadro N° 10. Resumen de ingresos proyectados	82
Cuadro N° 11. Superficie, producción y ventas - Chimborazo	87

RESUMEN

EL CENTRO DE FOMENTO PRODUCTIVO PARA PROCESOS AGROINDUSTRIALES EN LA PROVINCIA DE CHIMBORAZO actuará como un catalizador en el fomento productivo de la provincia, orientando sus servicios a los actores de cadena agroalimentaria, que promoverá procesos de gestión productiva, asistencia tecnológica, innovación y transferencia tecnológica con el objetivo de prestar servicios que se complementen con los distintos programas e instrumentos estatales de fomento productivo, a fin de que movilicen recursos públicos y privados para mejorar la competitividad de los productores involucrados.

El CFP se implementará como Empresa Pública, los aportantes serán el Ministerio de Industrias y Productividad MIPRO y el Gobierno de la Provincia de Chimborazo GADPCH, quienes designarán representantes para la conformación del Directorio.

El Directorio designará al Gerente General, de fuera de su seno, quien fungirá como representante y será el responsable de la administración del CFP, la competencia de este puesto estará enfocada al cumplimiento de resultados, los mismos que se establecieron en el proyecto de implementación. El Director será además el responsable de la selección del personal, cumpliendo los procesos establecidos en el Reglamento de Contratación Pública de nuestro país.

Es importante mencionar que la estructura del presente modelo estará basada en la gestión por procesos ya que, éste engloba aspectos sumamente importantes; como la identificación y gestión de los procesos necesarios para llevar a efecto la política, estrategia, planes y objetivos del CFP, incluyendo en esta gestión las siguientes actividades: asignación de responsables de los procesos (sistema de gestión de calidad) estableciendo los objetivos y sistemas de medición para la evaluación de los resultados obtenidos, así como el análisis y mejora de los mismos.

El CFP será una institución de carácter multidisciplinario dotada con los recursos físicos y humanos, prestando diversos servicios con el enfoque desde la post cosecha hasta la comercialización de éstos productos.

SUMMARY



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y ADMINISTRATIVAS
CENTRO DE IDIOMAS

SUMMARY

THE PRODUCTIVE DEVELOPMENT CENTER TO AGRO INDUSTRIAL PROCESS IN CHIMBORAZO PROVINCE will work like a promoter in the productive development of Chimborazo Province, focusing its services in the actors of agro alimentary chain that will promote the productive management process, technological assistance, innovation and technological transference with the aim to present services in order to complement with the different programs and government's instruments of productive development with the purpose of mobilize public and private resources to improve the competitiveness of producers implicated people.

The CFP is implemented like a public company, the involved people will be the Industry Minister and MIPRO Productivity and the Government of Chimborazo Province GADPCH, who will choose representatives to integrate the Directorate.

The Directorate will design the General Manager, except a member of that group, who will be representative and will be responsible for administering the CFP, competition for this position will focus the fulfillment of results, which will be established in project implementation. The Principal will be responsible in choose the new personal, complying the procedures established in Procurement Regulation of our country

It's important to mention the structure of this model will be based on process management by processes therefore this includes extremely important aspects; the identification and management processes necessary to give effect to the policy, strategy, plans and objectives of the CFP, including this management the following activities: assignment of the responsible procedures (management system of quality) establishing the goals and system of measurement in order to evaluate the results obtained. Like the analysis and improvement of themselves.

Mgs. Sonia Granizo

COORDINADORA DEL CENTRO DE IDIOMAS



INTRODUCCIÓN

Un Sistema de Gestión Administrativa es un conjunto de acciones orientadas al logro de los objetivos de una institución; a través del cumplimiento y la óptima aplicación del proceso administrativo: planear, organizar, coordinar y controlar.

Los modelos de gestión administrativa permiten la optimización en la ejecución de los procesos, con el fin de incrementar la cantidad y eficacia en la gestión de los servicios la incorporación de un modelo de gestión al procedimiento administrativo permite una reducción en el tiempo empleado en los tramites y consultas, así como, una mayor calidad en el servicio prestado, que es recibido por el usuario. Considerando los beneficios anteriores, se presentará una propuesta de aplicación del Modelo de Gestión Administrativa diseñado para el Centro de Fomento Productivo para productos agroindustriales de la provincia de Chimborazo.

En los últimos años muchas empresas han incorporado nuevos sistemas de gestión que permiten la automatización en la ejecución de los procesos con el fin de aumentar la cantidad y eficacia en la gestión de los servicios que realiza. Estos sistemas denominados flujo de trabajo son sistemas informáticos que permiten la integración de los distintos procesos así como, el control automático de los elementos que participan en los mismos, desde personas y ordenadores hasta información y documentación.

La aplicación de estos nuevos sistemas de gestión a los procesos administrativos permite agilizar la circulación tanto de información como de documentos. Obteniéndose una mayor eficacia en el servicio prestado.

CAPÍTULO I.

1. MARCO TEÓRICO.

1.1 ANTECEDENTES

El presente trabajo tiene por objeto complementar al proyecto desarrollado para la IMPLEMENTACIÓN DE UN CENTRO DE FOMENTO PRODUCTIVO PARA PROCESOS AGROINDUSTRIALES EN LA PROVINCIA DE CHIMBORAZO mediante la propuesta de un Modelo de Gestión, dicho proyecto ha sido impulsado por el MIPRO como parte de la estrategia nacional para aportar con el Cambio de la Matriz Productiva.

El CFP para Productos Agroindustriales en la provincia de Chimborazo actuará como un catalizador en el fomento productivo y la gestión orientado para prestar sus servicios a los actores de cadena agroalimentaria, que promoverá procesos de GESTIÓN PRODUCTIVA, asistencia tecnológica, innovación, transferencia tecnológica, incremento de capacidades, enfocado al sector industrial de alimentos frescos y procesados, generando servicios que se complementen con los distintos programas e instrumentos estatales de fomento productivo, a fin de que movilicen recursos públicos y privados para mejorar la competitividad de los productores involucrados en la cadena Agroalimentaria, además se convertirá en un nexo directo entre los actores de la Cadena de Valor mencionada y los diferentes programas de los Ministerios que impulsa el Gobierno Central para dar soluciones puntuales a cada una de las necesidades que se presenten.

En otras palabras el centro trabajará en creación, innovación y desarrollo y transferencia de tecnología en la búsqueda de dar valor agregado a los productos para contribuir a mejorar el factor Beneficio/Costo de los diferentes actores de las Cadenas Productivas. Con lo que el Consumidor Final tendrá un producto de calidad certificada que le optimice tiempo, espacio, dinero y bienestar.

El CFP será una institución de carácter multidisciplinario dotada con los recursos físicos y humanos necesarios para contribuir como agentes de cambio en la mejora de la competitividad de las cadenas de valor de que comprenden las plantas aromáticas y medicinales, frutas, cereales, lácteos y hortalizas en la provincia de Chimborazo, prestando diversos servicios con el enfoque desde la post cosecha hasta la comercialización de éstos productos, contribuyendo además con el control de los alimentos en condiciones similares a las utilizadas en las industrias agroalimentarias esto permitirá estudiar y optimizar los procesos de elaboración de los alimentos y evaluar la influencia de diferentes parámetros en la calidad de los productos.

Las Plantas Piloto, permitirán realizar investigaciones, desarrollo y transferencia de conocimientos para mejorar la calidad de acuerdo a las diversas normas y certificaciones que le conciernen y elevar la competitividad de la industria alimentaria en la provincia de Chimborazo.

a) ESTRUCTURA DEL CFP:

El CFP para alimentos Agroindustriales será una empresa perteneciente al Estado, conformado como persona jurídica de derecho público, con patrimonio propio y dotado de autonomía presupuestaria, financiera, económica, administrativa y de gestión, actuará según lo dispuesto en la Ley de Empresas Públicas, destinado a la “Gestión de sectores estratégicos, la prestación de servicios públicos y, en general, al desarrollo de actividades económicas que correspondan al Estado”.

Se implementara mediante escritura pública, al ser una empresa que se constituirá entre la Función Ejecutiva (Ministerios Competente MIPRO) y los Gobiernos Autónomos Descentralizados (GADPCH), será administrado por un Directorio y el Gerente General.

El CFP para productos Agroindustriales contará con 5 áreas y prestará 9 servicios enfocados en ser un aporte para mejorar la competitividad y dar valor agregado a los productos del sector agroindustrial de la provincia de Chimborazo.

b) ÁREAS Y SERVICIOS

El CFP para productos Agroindustriales en la provincia de Chimborazo, contará con 5 Áreas las cuales le permitirán alcanzar los objetivos planteados y aportar para el cambio de la Matriz Productiva en nuestra provincia.

1. Fortalecimiento de Cadenas Productivas
2. Desarrollo e investigación
3. Control de calidad
4. Área Administrativa
5. Servicios Auxiliares

Se concluye entonces la necesidad de diseñar un modelo de gestión por procesos que pueda ser adaptado a la etapa de desarrollo del proyecto con el propósito de mejorar la eficacia y eficiencia de la organización para lograr los objetivos definidos.

1.2 FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICA

1.2.1 Fundamentación Filosófica

El presente trabajo está orientado bajo el paradigma constructivista social¹, ya que busca, desarrollar al máximo nuestro potencial intelectual logrando que nuestro trabajo sea el de personas con criterio propio, desarrollando nuevas cosas dejando volar nuestra imaginación creativa, sembrando una actitud positiva, llenos de emprendimiento e innovación.

Estas actuaciones nos permiten diseñar un modelo de Gestión por Procesos flexible, adaptado a la realidad de los servicios que se pretenden ofertar en el CFP para productos agroindustriales en la provincia de Chimborazo.

¹El constructivismo es una corriente pedagógica basada en la teoría del conocimiento constructivista, que postula la necesidad de entregar herramientas (generar andamiajes) que le permitan crear sus propios procedimientos para resolver una situación problemática, lo cual implica que sus ideas se modifiquen y siga aprendiendo.[http://es.wikipedia.org/wiki/Constructivismo_\(pedagog%C3%ADa\)](http://es.wikipedia.org/wiki/Constructivismo_(pedagog%C3%ADa)).

El esfuerzo consiente por elevar la calidad de vida en la actualidad, con la implementación eficaz de este tipo de iniciativas, que inciden directamente en la economía de nuestra región entre otros elementos, atender y perfeccionar los servicios ofertados en tanto componente indispensable y factor catalizador de los fenómenos señalados.

1.2.2 Fundamentación Epistemológica

En la teoría organizacional son de uso común los términos administración, gestión y gerencia. Buena parte del esfuerzo se dirige a caracterizar cómo se deben ejercer dichas funciones.

Por ejemplo una de las teorías clásicas de la organización, la doctrina administrativa del Ingeniero Francés Henry Fayol, parte del referente de empresa pero se centra en proponer como ejercer la administración de la misma (Dávila, 2001).

Este sesgo, desde los albores de las teorías clásicas de las organizaciones, ha hecho que los esfuerzos teóricos por comprender las empresas, aunque éstas implican más que ser administradas, se concentren en este aspecto empresarial. Se escucha hablar de facultades de Administración de Empresas; no es común escuchar ofertas educativas acerca de estudios generales de la organización. Esto ha llevado a que en el imaginario contemporáneo los términos (administración, gestión...) se circunscriban a lo económico y empresarial.

Los términos administración y gestión no tienen, en el área del saber, una diferencia conceptual categóricamente establecida, de hecho varias empresas en sus prácticas los identifican como sinónimos.

Algunos autores le han dado a la gestión cierta connotación más holística que a la administración; la primera tiene una visión general y prospectiva, mientras que la segunda se refiere al ahora, al accionar diario.

1.2.3 Fundamentación Psicológica

Administrar instituciones sin poseer ni manejar la información técnico – científica que ofrece la psicología aplicada significaría administrar de un modo no profesional y poco responsable e incompetente.

Es por eso que Ordoñez (1997) distingue dos fases en el progreso de la psicología aplicada a las organizaciones:

Una primera fase puramente psicotécnica (práctica) orientada a cuantificaciones psicométricas. Y un segundo periodo, de consolidación (científica), que tiene como objetivo el análisis global del individuo – trabajador en las dimensiones productivas, personal y social (una vez superada la concepción simplista del trabajo como dimensión “jurídica – económica”).

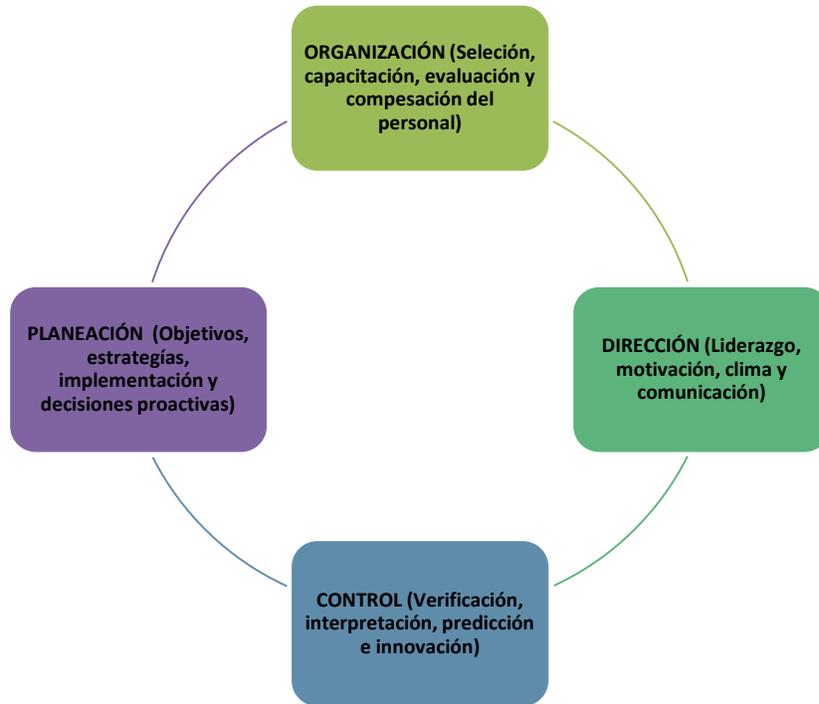
Se define la administración como el proceso de planificación, organización, dirección y control de los medios y elementos para lograr los objetivos de la institución, entendiéndose por proceso de la forma sistemática de realizar actividades.

Así, para Sachs (1992) planificar es la función de determinar los objetivos de las instituciones y los medios para lograrlos estratégicamente.

Organizar, es la función de disponer las actividades y condiciones de sus elementos para alcanzar la productividad esperada.

Dirigir, es la función de liderar y motivar el comportamiento laboral del personal. Controlar, es la función de asegurar el rendimiento de los recursos según lo programado. Para mayor ilustración de los procesos de la administración referidos se presenta la siguiente figura:

Gráfico 1. Procesos y Funciones de la Administración de Personal



Autor: Laura Janeth Gavilanes/2014

Fuente: Anteproyecto para implementar el CFP en la provincia de Chimborazo

El presente trabajo por tener un carácter proactivo, en el que la materia prima más importante es el conocimiento y la preparación del personal, el cual se ubica en el proceso de organización, y por tener como objetivo la investigación y la transferencia de tecnología, las motivaciones se ubicarán en el proceso de dirección.

En tal sentido, en el marco teórico referente a la psicología se desarrolla en función a los procesos administrativos mencionados: la organización y la dirección.

1.2.4 Fundamentación Pedagógica

La Pedagogía básicamente es el arte de enseñar por ende es el eje fundamental del Proceso Enseñanza – Aprendizaje, en cuanto a la estrategia Pedagógica estará orientada metodológicamente y estará dirigida a generar cambios actitudinales en el personal que labore en el CFP, para que efectivamente apliquen en la cotidianidad laboral los Principios, Valores y Compromisos éticos de la organización, mediante acciones cuyo objeto se sitúa en la afectación de su sentir, más que al campo racional del conocimiento y la ilustración conceptual. Con ello se pretende la reconstrucción del significado y el sentido que para el servidor tiene el ejercicio de la función pública, en términos de integridad, eficiencia y transparencia.

1.2.4.1. Capacitación y entrenamiento en estrategias Pedagógica y Comunicativa

Se sugiere capacitación y entrenamiento en estrategias Pedagógica y Comunicativa, tomando en cuenta que la educación hoy en día está orientada a un enfoque constructivista social, con el fin de formar personas innovadoras, creativas personas de progreso.

Con el pasar de los años, ha sido preocupación de muchos sistemas lograr que el talento humano adquiriera los conocimientos y desarrollen las habilidades, todo lo cual requiere brindar servicios de apoyo que le faciliten su proceso de formación, de modo que la capacitación y el proceso en las áreas de trabajo que tiene lugar, desempeñan un importante papel.

1.2.4.2. Estrategia pedagógica: Una primera estrategia está conformada por las acciones articuladas de orden pedagógico, es decir por el conjunto de actividades formativas dirigidas al talento humano de la entidad, que buscan su sensibilización, reflexión, comprensión y apropiación de la visión, ética, de modo que lleguen a asumirla e incorporarla efectivamente en sus actitudes y prácticas en el desempeño de sus cargos.

En tal sentido la tecnología constituye una tendencia pedagógica actual mediante la cual se puede lograr el desarrollo de habilidades, capacidades y contribuir a aumentar el rendimiento de los capacitados. En relación con esto se destacan los Software los cuales son considerados como el conjunto de recursos informáticos diseñados con la intención de ser utilizados en el contexto del proceso de enseñanza – aprendizaje, y su utilización se relaciona con la posibilidad y la eficiencia de la enseñanza asistida por computadoras.

1.2.5 Fundamentación Legal

La Constitución de la República señala que el régimen de desarrollo tendrá entre otros objetivos, “construir un sistema económico justo, democrático, productivo, solidario y sostenible basado en la distribución igualitaria de los beneficios del desarrollo, de los medios de producción y estable”, y “promover un ordenamiento territorial equilibrado y equitativo que integre las actividades socioculturales, administrativas, económicas y de gestión, y que coadyuve a la unidad del Estado”², entre otros.

La Constitución de la República precisa que “el sistema económico es social y solidario”, al tiempo que reconoce “al ser humano como sujeto y fin” y “propende a una relación dinámica y equilibrada entre sociedad, Estado y mercado, en armonía con la naturaleza”, y cuyo objetivo es “garantizar la producción y reproducción de las condiciones materiales e inmateriales que posibiliten el Buen Vivir”³.

La Constitución de la República destaca que los objetivos de la política económica son, entre otros, “asegurar una adecuada distribución del ingreso y de la riqueza nacional”, “incentivar la producción nacional, la productividad y competitividad sistémicas, la acumulación del conocimiento científico y tecnológico, la inserción estratégica en la economía mundial y las actividades productivas complementarias en la integración

² CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR, ART 276.

³ CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR, ART 285.

regional”, y “lograr un desarrollo equilibrado del territorio nacional, la integración entre regiones, en el campo, entre el campo y la ciudad, en lo económico, social y cultural”⁴.

La Constitución de la República destaca que entre los objetivos de la política fiscal están “el financiamiento de servicios, inversión y bienes públicos” y “la generación de incentivos para la inversión en los diferentes sectores de la economía y para la producción de bienes y servicios, socialmente deseables y ambientalmente aceptables”⁵.

La Constitución de la República indica que la política comercial tendrá, entre otros objetivos, “desarrollar, fortalecer y dinamizar los mercados internos a partir del objetivo estratégico establecido en el Plan Nacional de Desarrollo”, “fortalecer el aparato productivo y la producción nacional”, e “impulsar el desarrollo de las economías de escala y del comercio justo”⁶.

La Constitución de la República establece diversas formas de organización de la producción en la economía, entre otras “las comunitarias, cooperativas, empresariales públicas o privadas, asociativas, familiares, domésticas, autónomas y mixtas”, al tiempo que indica que el Estado “promoverá las formas de producción que aseguren el Buen Vivir de la población y desincentivará aquellas que atenten contra sus derechos o los de la naturaleza; alentará la producción que satisfaga la demanda interna y garantice una activa participación del Ecuador en el contexto internacional”⁷.

La Constitución de la República señala que el Estado promoverá el acceso equitativo a los factores de producción⁸.

El Código de la Producción tiene como fines “fomentar la producción nacional, comercio y consumo sustentable de bienes y servicios, con responsabilidad social y ambiental, así

⁴CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR. ART 284.

⁵CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR. ART 285.

⁶CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR. ART 304.

⁷CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR. ART 319.

⁸CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR. ART 334.

como su comercialización y uso de tecnologías ambientalmente limpias y de energías alternativas” e “impulsar el desarrollo productivo en zonas de menor desarrollo económico”⁹.

El Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización señala que es competencia exclusivas del gobierno autónomo descentralizado provincial “fomentar las actividades productivas provinciales”¹⁰.

El Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización, señala en su Art. 135, inciso cuarto, que “los gobiernos autónomos descentralizados provinciales podrán delegar el ejercicio de esta competencia a los gobiernos autónomos descentralizados municipales cuyos territorios sean de vocación agropecuaria. Adicionalmente, éstos podrán implementar programas y actividades productivas en las áreas urbanas y de apoyo a la producción y comercialización de bienes rurales, en coordinación con los gobiernos autónomos descentralizados parroquiales rurales”¹¹.

1.2.5.1. Características de la empresa pública

a) Las Empresas Públicas son organismos del Estado, sometidos al derecho público, que se inscriben en el modelo de gestión descentralizada de la Administración, pues pese a que una empresa pública puede estar subordinada o sujeta a la tutela política y administrativa de algún organismo del gobierno central, forma parte de la administración institucional, por cuanto goza de personería jurídica propia, teniendo amplias competencias para administrarse a sí mismas. Su patrimonio reviste un carácter estatal y consecuentemente su adquisición y administración se sujetan a las normas administrativas propias de esta materia.

⁹ CÓDIGO ORGÁNICO DE LA PRODUCCIÓN ART 4. FINES.

¹⁰ CÓDIGO ORGÁNICO DE LA PRODUCCIÓN ART 42, literal f.

¹¹ CÓDIGO ORGÁNICO DE ORGANIZACIÓN TERRITORIAL, AUTONOMÍA Y DESCENTRALIZACIÓN, COOTAD ART 135

b) Estas empresas se hallan sujetas al control del Estado nacional o de los órganos de gobierno subnacionales, sus recursos se reputan públicos y deben ser auditados por la Contraloría General del Estado. Sus actos y hechos administrativos se encuadran dentro del derecho público, salvo el caso de las compañías de economía mixta que para los fines societarios únicamente, responde al derecho privado.

c) En su relación con los otros organismos o dependencias del Estado se somete a las relaciones interadministrativas y consecuentemente observan los principios de competencia, concurrencia, complementariedad, subsidiariedad y coordinación.

d) Las Empresas Públicas no pueden ser declaradas en quiebra, quedando a cargo del poder Ejecutivo la determinación del destino de los activos y pasivos, y el procedimiento a seguir respecto al traspaso de dominio de los bienes integrantes de su patrimonio.

e) Tienen por objeto, a diferencia de las entidades autárquicas que persiguen fines típicamente estatales, la realización de actividades industriales y comerciales o servicios públicos de esa naturaleza. Se puede agregar que al contar con personalidad jurídica propia, las empresas públicas gozan o ejercen plena autonomía tanto financiera, como económica y administrativa, y su gestión debe buscar altos parámetros de calidad y criterios empresariales, económicos, sociales y ambientales.

f) Las empresas públicas tienen por objeto garantizar la entrega continua y permanente de servicios públicos que tienen por finalidad atender las necesidades de la población; así también regula el mercado evitando la posición dominante de ciertas empresas privadas, que eventualmente podrían abusar de esta condición.

g) Algunos autores estiman que son un medio para garantizar, en parte, la redistribución de la Renta nacional, permitiendo vía precios subsidiados, la entrega de servicios o la provisión de ciertos bienes a familias de escasos recursos económicos o a zonas territoriales

(áreas rurales) donde difícilmente podría intervenir una empresa privada, por los costos de la operación y su bajo retorno económico.

h) Se puede añadir con relación al personal vinculado a las empresas públicas, que este tiene la condición de servidor público, atendiendo al criterio amplio contemplado en el artículo 229 de la Constitución de la República.

Estos son algunos elementos que caracterizan a la empresa pública y que los diferencia de la empresa privada en cuanto al sujeto que la integra, al objeto que persigue, al capital que lo constituye y a su organización y funcionamiento.

El Art. 261 de la Constitución de la República determina que le compete al Estado Central de manera exclusiva la creación, el control y la administración de las empresas públicas nacionales; facultad que para el caso de los gobiernos autónomos descentralizados (gobiernos regionales, municipios, consejos provinciales y juntas parroquiales), está establecida en el Código Orgánico de Organización Territorial Autonomía y Descentralización (para el caso de las empresas cuyo objeto contribuya al cumplimiento de las competencias de los GADs).

No únicamente el gobierno central y los gobiernos autónomos descentralizados tienen competencia para crear empresas públicas, la ley de empresas públicas también le ha concedido esta potestad a las Universidades públicas, conforme lo contempla el artículo 5 de la LOEP. Estas empresas se someten al mismo régimen determinado para las que son creadas por los GADs. Cabe indicar sin embargo, que a diferencia de las empresas creadas por los gobiernos autónomos, las cuales tienen limitación respecto a su objeto y operatividad determinado en el Código de Organización Territorial y Autonomías, para el caso de las empresas creadas por las Universidades públicas no existe limitación alguna, ni en la LOEP ni en la Ley Orgánica de Educación Superior (LOES), en cuanto a su objeto o espacio de acción.

Las empresas públicas nacionales se crean mediante decreto ejecutivo expedido por el Presidente de la República; para el caso de los gobiernos autónomos descentralizados las empresas públicas se crean mediante ordenanza dictada por el órgano de legislación,; y para el caso de las Universidades públicas, se crean a través de una Resolución dictada por el máximo organismo universitario.

1.3 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

a) Modelo de gestión

El término modelo proviene del concepto italiano de “modelo”. La palabra puede utilizarse en distintos ámbitos y con diversos significados. Aplicado al campo de las ciencias sociales, un modelo hace referencia al arquetipo que, por sus características idóneas, es susceptible de imitación o reproducción. También al esquema teórico de un sistema o de una realidad compleja (CASSINI, 2008).

El concepto de gestión, por su parte, proviene del latín “gestio” y hace referencia a la acción y al efecto de gestionar o de administrar. Se trata, por lo tanto, de la concreción de diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera. La noción implica además acciones para gobernar, dirigir, ordenar, disponer u organizar con (CASSINI, 2008).

De esta forma, la gestión supone un conjunto de trámites que se llevan a cabo para resolver un asunto, concretar un proyecto o administrar una empresa u organización.

Por lo tanto, un modelo de gestión es un esquema o marco de referencia para la administración de una entidad.

Los modelos de gestión pueden ser aplicados tanto en las empresas y negocios privados como en la administración pública. Esto quiere decir que los gobiernos tienen un modelo de

gestión en el que se basan para desarrollar sus políticas y acciones, y con el cual pretenden alcanzar sus objetivos.

El modelo de gestión que utilizan las organizaciones públicas es diferente al modelo de gestión del ámbito privado. Mientras el segundo se basa en la obtención de ganancias económicas, el primero pone en juego otras cuestiones, como el bienestar social de la población.

Los modelos teóricos sirven para establecer una visión directa y de un conjunto que aporta coherencia en los procesos de las organizaciones. Existen una serie de modelos a saber cómo el funcional o administrativo, el de gestión por competencias el de gestión por procesos, entre otros.

En su mayoría estos modelos son complementarios, ya que; por ejemplo los Modelos de Excelencia están basados en “criterios” o principios de gestión, que sirven a la organización para desarrollar las distintas actividades que se realizan.

Así mismo, la autoevaluación permite identificar los puntos fuertes y las áreas de mejora. Es decir “QUE” mejorar.

Para Arzola y Mejías (2007) los modelos de gestión, son el producto de la dura y compleja competitividad existente entre las empresas en casi todos los sectores económicos a nivel global, en los últimos años algunos países se han preocupado por promocionar la calidad, competitividad y excelencia en sus empresas creando algunos modelos para premiar prácticas en las empresas.

En tal sentido, existen una serie de modelos a saber, pero en este trabajo se hablará sobre el de gestión por procesos, que es el que se sugerirá que se implemente como modelo de gestión de CFP para productos agroindustriales de la provincia de Chimborazo, el cual tiene como fin promover la calidad y la excelencia de la gestión en la organización.

Cruz (2001) como aportación principal de estos modelos se destaca un conjunto de métodos y herramientas específicas, tanto directivas como técnicas, que ayudarán a desarrollar, implantar y evaluar la gestión. Sin embargo la revisión de las teorías, filosofías y métodos, indica que son múltiples los puntos en común y que las diferencias son más una simple cuestión de énfasis o hincapié en unos aspectos sobre otros.

Para todo inicio de una empresa es necesario conocer las bases o conceptos esenciales que ayudarán a desarrollar un modelo de Gestión Administrativa que reduzca los problemas administrativos que sin un modelo adecuado pueden llegar a afectar la situación de una organización.

La Gestión a nivel administrativo consiste en brindar un soporte administrativo a los procesos empresariales de las diferentes áreas funcionales de una entidad, a fin de lograr resultados efectivos y eficientes.

Propósitos del Modelo de Gestión Administrativa.

- Dar soporte en la planificación y control de las actividades empresariales.
- Gestionar el sistema de información contable.
- Detectar y anticipar las necesidades de aspecto administrativo de la empresa y a su vez seleccionar la combinación de fuentes de financiación que permitan satisfacer las mismas de la forma más eficiente.
- Analizar desde el punto de vista administrativo las decisiones de la empresa en cuanto a: políticas comerciales, precios de los productos, presupuestos, etc.

Dentro del contexto de factores que influyen en el control de gestión de una organización tenemos factores tanto internos como externos:

Factores Internos.

- El sistema de organización jerárquica de la empresa u organigrama funcional.

- La forma de dirigir la organización.
- El sistema de información que maneje la organización.

Factores Externos.

- La competencia externa, que obliga a adoptar estrategias diferentes.
- La legislación aplicable: Leyes, Reglamentos, Códigos, etc.
- La utilización de nuevas tecnologías para promocionar los productos.

Del análisis de los aspectos conceptuales de este modelo, se aprecia que existen dimensiones similares a la mayoría de modelos, como los aspectos gerenciales del liderazgo, la planificación estratégica, los recursos humanos, los clientes y la medición de resultados, entre otros.

b) Las cuatro prácticas principales para un buen modelo de gestión

- **Estrategia.** Es clave que la empresa se mantenga concentrada en sus estrategias de negocio y que busque un modo de propiciar un constante crecimiento del negocio central.
- **Ejecución.** Cumplir con los objetivos establecidos y, si es posible, excederlos. Con el fin de que sus operaciones sean ejecutadas con excelencia.
- **Cultura.** Hay que crear una cultura que esté ampliamente inspirada en el desempeño. Las compañías y organizaciones exitosas poseen una cultura que favorece el buen desempeño sobre cualquier opción y tienen el coraje de enfrentarse a quienes no se desempeñan con excelencia.
- **Estructura.** Hay que propiciar una estructura horizontal que le permita ser rápido y flexible. Las compañías y organizaciones exitosas son rápidas porque asumen con rapidez los cambios necesarios para reducir la burocracia y simplificar el trabajo y

establecen objetivos en marcha: para volverse más rápidas y sencillas en todo lo que hacen.

c) Modelo de Gestión Funcional vs Enfoque por procesos

¿Qué ventajas aporta este nuevo enfoque por procesos frente al modelo funcional?

Una forma de ver esto es detallando las desventajas que el modelo funcional conlleva:

- Los departamentos están gestionados de acuerdo con sus propios objetivos, más que con los objetivos de la empresa.
- Las responsabilidades están estructuradas en jerarquía normalmente de muchos niveles.
- El proceso de toma de decisión en muchas organizaciones se realiza y puede proceder de fuentes inconsistentes.
- Están más enfocados hacia **“como hacer las cosas”**.

Para conseguir flexibilidad de operaciones en tiempo real, se necesita delegar responsabilidades y autoridad para permitir a la gente hacer cambios a medida que son requeridos, más que atravesar una jerarquía de varios niveles, para la toma de decisiones.

La gestión activa de cambio es el requisito más importante en el futuro, para el éxito de las operaciones de la empresa.

El soporte a las decisiones es una parte fundamental de la gestión del cambio, la cual implica acceso a tiempo a la correcta información y disponibilidad de los resultados del proceso de toma de decisiones en los lugares correctos.

Mediante la aplicación de la nueva metodología orientada a proceso, estos problemas pueden resolverse, dando una mayor homogeneidad y visión completa del modo de

funcionamiento de la empresa, pues al analizar procesos, se estudia la secuencia de actividad que realmente se llevan a cabo en la empresa, teniendo en cuenta que se realizan procesos con un principio y fin claramente definidos, lo que permite tener una visión global de todo el proceso.

Con un enfoque por procesos se consigue mayor agilidad y flexibilidad en la toma de decisiones, y la atención se centra en “que se hace” y “para quien se hacen las cosas”.

d) ¿Qué es un Proceso?

Un “Proceso” puede definirse como un “Conjunto de actividades interrelacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados”. Estas actividades requieren, la asignación de recursos tales como personal y material.

Los elementos de entrada y los resultados previstos pueden ser tangibles (tal como equipos, materiales o componentes) o intangibles (tal como energía o información).

Los resultados también pueden ser no intencionados; tales como el desperdicio o la contaminación ambiental.

Cada proceso tiene clientes y otras partes interesadas (quienes pueden ser internos o externos a la organización) que son afectados por el proceso y quienes definen los resultados requeridos de acuerdo con sus necesidades y expectativas.

Debería utilizarse un sistema para recopilar datos, los cuales pueden analizarse para proveer información sobre el desempeño del proceso, y determinar la necesidad de acciones correctivas o de mejora.

Todos los procesos deberían estar alineados con los objetivos de la organización y diseñarse para aportar valor, teniendo en cuenta el alcance y la complejidad de la organización.

La eficacia y eficiencia del proceso pueden evaluarse a través de procesos de revisión internos o externos.

e) Tipos de procesos

Pueden identificarse los siguientes tipos de procesos:

- **Procesos para la gestión de una organización.** Incluyen procesos relativos a la planificación estratégica, establecimiento de políticas, fijación de objetivos, provisión de comunicación, aseguramiento de la disponibilidad de recursos necesarios y revisiones por la dirección.
- **Procesos para la gestión de recursos.** Incluyen todos aquellos procesos para la provisión de los recursos que son necesarios en los procesos para la gestión de una organización, la realización y la medición.
- **Procesos de realización.** Incluyen todos los procesos que proporcionan el resultado previsto por la organización.
- **Procesos de medición, análisis y mejora.** Incluyen aquellos procesos necesarios para medir y recopilar datos para realizar el análisis del desempeño y la mejora de la eficacia y la eficiencia.

Incluyen procesos de medición, seguimiento y auditoría, acciones correctivas y preventivas, y son una parte integral de los procesos de gestión, gestión de los recursos y realización.

Un enfoque basado en procesos es una excelente vía para organizar y gestionar la forma en que las actividades de trabajo crean valor para el cliente y otras partes interesadas.

Las organizaciones están estructuradas a menudo como una jerarquía de unidades funcionales. Las organizaciones habitualmente se gestionan verticalmente, con la responsabilidad por los resultados obtenidos dividida entre unidades funcionales.

El cliente final u otra parte interesada no siempre ven todo lo que está involucrado.

En consecuencia, a menudo se da menos prioridad a los problemas que ocurren en los límites de las interfaces que a las metas a corto plazo de las unidades. Esto conlleva a la escasa o nula mejora para las partes interesadas, ya que las acciones están frecuentemente enfocadas en las funciones más que en el beneficio global de la organización.

El enfoque basado en procesos introduce la gestión horizontal, cruzando las barreras entre diferentes unidades funcionales y unificando sus enfoques hacia las metas principales de la organización.

f) ¿Qué es la Gestión por Competencias?

Gestión por Competencias es la herramienta que permite flexibilizar a la organización mediante un proceso de integración entre las dimensiones organizacionales considerando la gestión de las personas como principal arista en el proceso de cambio de las empresas y a la creación de ventajas competitivas de la organización.

La instalación de un modelo de Gestión por Competencias, supone entre otras cosas, un cambio cultural en cuanto a cómo la empresa valora el conocimiento (lo capta, selecciona, organiza, distingue y presenta) y le da importancia a aprender de su propia experiencia y a focalizarse en adquirir, almacenar y utilizar el conocimiento para resolver problemas y aumentar la inteligencia y adaptabilidad de la empresa Delgado Martínez, (2001).

La Gestión por Competencias es, en definitiva, una herramienta indispensable para la gestión de los activos intangibles que generan valor a través sus conocimientos, actitudes, valores y habilidades relacionados entre sí, que permiten desempeños satisfactorios de una la organización; sus recursos humanos.

La Gestión por Competencias es un proceso o conjunto de ellos que permiten que el capital humano de una organización aumente de forma significativa su satisfacción y comprometimiento con la organización, mediante su gestión de forma eficiente, con el objetivo final de generar ventajas verdaderamente competitivas.

g) Tendencias actuales de la Gestión por Competencias

Existen muchos autores que han aludido el tema de la administración y la Gestión por Competencias, confiriéndole un gran valor a esta para el logro de las aspiraciones empresariales. A lo largo del proceso histórico los estudiosos del tema, han argumentado sus opiniones respecto a la Gestión por Competencias en formas muy diversas, coincidiendo mayoritariamente en la necesidad de gestionar a los recursos humanos de forma oportuna.

CAPÍTULO II.

2. METODOLOGÍA

2.1 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Para la realización del presente trabajo se inició con la definición de la naturaleza del centro, planteando inicialmente una matriz de doble entrada con los siguientes parámetros:

Se evaluó la relación entre el porcentaje de inversión de cada uno de los inversionistas (30 – 51 – 100) % de aporte a la inversión inicial por cada socio.

Cuadro N° 1. Tabla de doble entrada

PORCENTAJE DE INVERSIÓN (A)	30%	51%	100%
Naturaleza de la empresa (B)	Mixta	Mixta	Pública

Autor: Laura Janeth Gavilanes

Fuente: Anteproyecto para implementar el CFP en la provincia de Chimborazo

2.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN

Descriptiva.- Se realizó una investigación descriptiva, ya que se sometió a un análisis y evaluación de los diversos aspectos o componentes legales y normativas vigentes relacionados con el tema es estudio, principalmente la Ley Orgánica de Empresas Públicas LOEP.

Explicativa.- Se utilizó la investigación explicativa estableciendo las causas de la problemática y el por qué las soluciones establecidas para los mismos, así como el diseño de los procesos y además se explica cómo ocurre el fenómeno de (mejorar la competitividad) y en qué condiciones se da éste.

Documental.- La investigación documental es la presentación de un escrito formal que sigue una metodología reconocida. Esta investigación documental se asigna en cumplimiento a lo establecido en la Normativa de la UNACH para las graduaciones.

Consiste primordialmente en la presentación selectiva de lo que expertos ya han dicho o escrito sobre un tema determinado, en este caso basarse principalmente en el Proyecto para la Implementación de un CFP en la provincia de Chimborazo, presentado por el MIPRO y el proyecto del Programa Chimborazo Agrocompetitivo, gestionado por MCPEC, GADPCH y ADET CreceR. Además, puede presentar la posible conexión de ideas entre varios autores y las ideas del investigador.

La investigación documental se caracteriza por el empleo predominante de registros gráficos y sonoros como fuentes de información. Generalmente se le identifica con el manejo de mensajes registrados en la forma de manuscritos e impresos, por lo que se le asocia normalmente con la investigación archivística y bibliográfica. El concepto de documento, sin embargo, es más amplio. Cubre, por ejemplo: micropelículas, microfichas, diapositivas, planos, discos, cintas y películas.

Hay dos tipos de investigación documental: argumentativa e informativa.

Argumentativa (exploratoria). Este escrito trata de probar que algo es correcto o incorrecto, deseable o indeseable y que requiere solución. Discute consecuencias y soluciones alternas, y llega a una conclusión crítica después de evaluar los datos investigados. Una vez que el tema ha sido seleccionado, el siguiente paso básico es generar preguntas sobre el mismo que puedan guiar la recolección de información significativa al desarrollar la investigación. Existe también el requisito de que el investigador tome partido o determine una postura personal sobre un asunto controvertido, que tratará de apoyar, o probar, con su escrito.

Informativa (expositiva). Que es la que he aplicado en el presente trabajo, este escrito es básicamente una panorámica acerca de la información relevante de diversas fuentes confiables sobre el tema específico, sin tratar de aprobar u objetar alguna idea o postura.

Toda la información presentada se basa en lo que se ha encontrado en las fuentes. La contribución del trabajo radica en analizar y seleccionar, de esta información aquello que es relevante para su investigación. Por último, necesitamos organizar la información para cubrir todo el tema, sintetizar las ideas y después presentarlas en un reporte final que, a la vez, sea fluido y esté claramente escrito.

Otras formas usuales de investigación son las tesis, que son escritos más extensos basados sobre todo en fuentes primarias y elaboradas como requisito para obtener un título universitario de grado o de posgrado.

2.3 MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN

Método Hipotético – Deductivo, porque se propuso una hipótesis y como consecuencia de sus inferencias del conjunto de leyes más generales y mediante procedimientos deductivos. Es la vía primera de inferencias lógicas deductivas para arribar a conclusiones particulares a partir de la hipótesis.

2.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA RECOLECCIÓN DE DATOS

Observación.- Albert (2007:232) señala que "Se trata de una técnica de recolección de datos que tiene como propósito explorar y describir ambientes...implica adentrarse en profundidad, en situaciones sociales y mantener un rol activo, pendiente de los detalles, situaciones, sucesos, eventos e interacciones".

Para este trabajo aplico en gran medida este tipo de análisis, tanto en visitas al lugar en el cual se pretende implementar el CFP, como en la visita a las instituciones participantes.

Análisis Documental.- De acuerdo con Quintana (2006) constituye el punto de entrada a la investigación. Incluso en ocasiones, es el origen del tema o problema de investigación. Los documentos fuente pueden ser de naturaleza diversa: personales, institucionales o grupales, formales o informales.

A través de este análisis fue posible obtener información valiosa para lograr el encuadre que incluye, básicamente, describir los acontecimientos rutinarios así como los problemas y reacciones más usuales del modelo a implementarse, así mismo, conocer los nombres e identificar los roles de las personas clave en esta situación. Revelar los intereses y las perspectivas de comprensión de la realidad, que caracterizan a los que han escrito los documentos relacionados.

El Autorreportaje.- ya que en función de esta experiencia pude obtener mi propia conclusiones para sustentar el presente trabajo.

La Entrevista.- fue necesario realizar reuniones con personas relacionadas con el trabajo para conocer sus expectativas y poder intercambiar ideas al respecto.

2.5 POBLACIÓN Y MUESTRA

El CFP para productos agroindustriales inicialmente demostró ser una necesidad en el programa CHIMBORAZO AGROCOMPETITIVO, el cual fue promovido por el Ministerio Coordinador de la Producción - MCPEC en conjunto con el GAD de Chimborazo y el MIPRO, en articulación con el MIES - IEPS, y ejecutado por el equipo de la Agencia de Desarrollo CreceR.

El Programa Chimborazo Agro competitivo surgió como una respuesta a la necesidad de los actores de la cadena agroindustrial de la provincia de Chimborazo, con la finalidad de “ser un modelo de gestión que contribuya a mejorar la competitividad de este sector a través de la innovación, con el objetivo de consolidar, diversificar, regionalizar e

internacionalizar la oferta exportable de Chimborazo”¹², estuvo dirigido a diversos tipos y niveles de producción como:

- Cadenas productivas priorizadas
- Empresarios individuales
- Grupos agroindustriales
- Red de productos agrícolas y pecuarios
- Asociaciones del sector agrícola y pecuario
- Organizaciones de productores.
- Productores agrícolas y pecuarios.
- Comercializadores de productos agrícolas.

El programa Chimborazo Agro Competitivo evidenció que la provincia de Chimborazo carece de una herramienta fundamental que permita a los actores de la cadena agroalimentaria (en forma integral), evaluar la calidad y características de sus productos, desarrollar nuevos productos, control en la estabilidad de sus productos), que analice los temas de logística como el transporte y empaques en toda la cadena además de desarrollar sus mercados y que los guíe para la obtención del Registro Sanitario de acuerdo a la nueva normativa del Ecuador.

Es así como surge esta iniciativa para desarrollar e implementar el Centro de Fomento Productivo para productos Agroindustriales en la provincia de Chimborazo, inicialmente se pretende que los 520 personas que participaron en el Programa Chimborazo Agrocompetitivo sean los primeros beneficiarios y usuarios del CFP.

Además de aprovechar el mercado potencial que son los productores agropecuarios de la Zona de Planificación #3, siendo estos los generadores de la producción primaria a la cual será beneficiada con los procesos de agregación de valor que se puedan generar en el

¹² Proyecto del Programa Chimborazo Agrocompetitivo (2012). Impulsado por el MCPEC, GADPCH y ADET CreceR.

Centro de Fomento Productivo y los mismos que se detallan en los negocios agroindustriales que determina la ATPT¹³ ZP # 3 en 329.098 personas.

2.6 PROCEDIMIENTO PARA EL ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Para realizar el análisis e interpretación de resultados, en esta etapa se explicara las razones por las cuales se sugiere que el Modelo de Gestión a implementar sea mediante Gestión de Procesos, modelo que será desarrollado posteriormente.

El enfoque de procesos consiste en agrupar las actividades de la empresa con relación a la secuencia lógica con la que se ejecutan, creando de esta forma una visión más integrada de la actividad de la empresa, que además, permite el aprendizaje de nuevas competencias que aportan ventajas al funcionamiento de la empresa.

Actualmente el mundo empresarial se encuentra en una situación de cambio permanente, satisfacer las necesidades de los clientes es una tarea cada vez más difícil de llevar a cabo.

Los procesos de la empresa deben ser optimizados en términos de coste, calidad, plazo de entrega, flexibilidad e innovación.

¹³ Agenda de Transformación Productiva de la Zona de Planificación 3.

Gráfico 2. ENFOQUE DE PROCESOS



Autor: Laura Janeth Gavilanes/ año 2014
Fuente: ADET CreceR

Cuadro N° 2. Proceso secuencial para la identificación de los procesos

Procesos del enfoque basado en procesos	¿Qué hacer?	Orientación
Definir el Propósito de la Organización	La organización debería identificar sus clientes y otras partes interesadas, así como sus requisitos, necesidades y expectativas para definir los resultados previstos por la organización.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Recopilar, analizar y determinar los requisitos de los clientes y otras partes interesadas, y otras necesidades y expectativas. Comuníquese frecuentemente con los clientes y otras partes interesadas para asegurar el continuo entendimiento de sus requisitos, necesidades y expectativas. ➤ Determine los requisitos para la gestión de la calidad, gestión ambiental, gestión de la seguridad y salud ocupacional, riesgos de los negocios, o responsabilidad social y otras disciplinas del sistema de gestión que serán aplicadas dentro de la organización.
Definir las políticas y objetivos de la organización	Basándose en el análisis de los requisitos necesidades y expectativas, establezca las políticas y objetivos de la organización.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ La alta dirección debería decidir a qué mercado debería dirigirse la organización, y desarrollar políticas al respecto. Basándose en esas políticas se establecen los objetivos para los resultados deseados (por ejemplo, productos, desempeño ambiental, desempeño en seguridad y salud ocupacional)
Determinar los procesos en la Organización	Identifique todos los procesos que son necesarios para producir los resultados previstos.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Determinar los procesos necesarios para alcanzar los resultados previstos. Estos procesos incluyen gestión, recursos, realización, medición y mejora. ➤ Identificar todos los elementos de entrada y los de resultados de los procesos junto con los proveedores, clientes y otras partes interesadas (que pueden ser internos o externos).
Determinar la secuencia de los procesos	Determinar cómo es el flujo de los procesos en su secuencia e interacción.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Definir y desarrolle una descripción de la red de procesos y sus interacciones. <p>Considere lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> - El cliente de cada proceso. - Los elementos de entrada y los resultados de cada proceso. - Que procesos están interactuando. - Interfaces y cuáles son sus características. - Tiempo y secuencia de los procesos que interactúan. - Eficacia y eficiencia de la secuencia. - Nota: Como un ejemplo, los procesos que terminan en un resultado (tales como un producto entregado a un cliente) interactúan con otros procesos (tales como gestión, medición y seguimiento, y procesos de provisión de recursos).

Autor: Laura Janeth Gavilanes /2014.

Fuente: ADET CreceR.

2.7 HIPÓTESIS

Cuadro N° 3. Operacionalización de la hipótesis

VARIABLE	CONCEPTO	CATEGORÍA	INDICADOR	TÉCNICA E INSTRUMENTO
% de Inversión	Porcentaje de inversión de los socios de acuerdo a su naturaleza	Independiente	Cantidad de \$	Libros contables, cuentas bancarias, títulos o acciones, Escritura Constitutiva, Estatuto social (cuadro de integración de capital)
Tipo de empresa	Una empresa puede ser pública o privada. Una empresa de cualquier tipo se caracteriza por sus medios de obtención de capital.	Dependiente	Naturaleza del capital (\$)	Organigrama funcional, LOEP

Autor: Laura Janeth Gavilanes /2014

Fuente: Anteproyecto para implementar el CFP en la provincia de Chimborazo

Mediante diálogos con los mentores del proyecto se concluyó que el total de la inversión será asumida por Instituciones del Gobierno, hasta el momento de este trabajo estaban definidas dos instituciones, el Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Chimborazo (GADPCH) y el Ministerio de Industrias y Productividad (MIPRO).

Razón por la cual se definió la naturaleza del CFP para productos Agroindustriales en la provincia de Chimborazo como Empresa Pública, la cuál será regulada y controlada por la Ley de Empresas Públicas, LEP.

Mediante la realización del presente trabajo, se desarrollará el modelo de Gestión por Procesos direccionado a las actividades del (CFP) Centro de Fomento Productivo de la Provincia de Chimborazo, además se expondrán las ventajas que este tipo de Gestión podría aportar para que esta Empresa Pública cumpla con los objetivos planteados, además de la prestación de servicios eficiente, reflejándose en la satisfacción de los clientes.

CAPÍTULO III.

3. LINEAMIENTOS ALTERNATIVOS.

3.1 TEMA

“DISEÑO DEL MODELO DE GESTIÓN PARA EL PROYECTO DEL CENTRO DE FOMENTO PRODUCTIVO AGROINDUSTRIAL EN LA ZONA 3, PREVIO SU APROBACIÓN POR PARTE DEL MIPRO, PARA LA IMPLEMENTACIÓN EN LA PROVINCIA DE CHIMBORAZO”.

3.2 PRESENTACIÓN

La gestión de la calidad en las organizaciones cualesquiera sean sus funciones y procesos son una prioridad para el ámbito institucional, debido a sus distintos enfoques.

En este contexto, se considera ineludible diseñar modelos necesarios en las instituciones universitarias con el fin de garantizar la calidad de servicio a los usuarios y mejora en los procesos implementados.

El presente trabajo tiene por objeto definir el Modelo de Gestión para que se optimice y permita prestar un eficiente servicio en el funcionamiento del Centro de Fomento Productivo para productos Agroindustriales de la Provincia de Chimborazo.

El cual está enfocado en tres ejes fundamentales de las organizaciones: los procesos, las personas y la tecnología. Estos ejes están alineados con visión, misión y valores que ya se han definido en el proyecto.

3.3 OBJETIVOS

3.3.1 OBJETIVO GENERAL

Optimizar la operatividad administrativa del Agrocentro de Fomento Productivo establecido para la provincia de Chimborazo.

3.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Establecer la naturaleza del Centro de Fomento Productivo para productos agroindustriales.
- b) Diseñar el Modelo de Gestión para el Agrocentro de Fomento Productivo de la Provincia de Chimborazo.
- c) Proponer la Implementación del Modelo de Gestión sugerido.

3.4 FUNDAMENTACIÓN

Modelo Jurídico-Administrativo¹⁴

El Modelo de Gestión es un esquema o marco de referencia para la administración del CFP, en el que se debe basar para desarrollar las políticas y acciones, y con el cual se alcancen los objetivos.

El presente modelo de gestión pretende generar bienestar social y ambiental que pueda ser visibilizado por la población.

¹⁴ LEY ORGÁNICA DE EMPRESAS PÚBLICAS

a) **Actores**

El Modelo de Gestión para la puesta en marcha del CFP para productos agroindustriales se define a partir de la participación de los siguientes actores públicos:

- Ministerio Coordinador de la Producción Empleo y Competitividad (MCPEC)
- Ministerio de Industrias y Productividad (MIPRO)
- Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Chimborazo (GADPCH).

b) **Argumentos jurídico-administrativos del modelo**

i) **La Constitución de la República señala que:**

El régimen de desarrollo tendrá entre otros objetivos, “construir un sistema económico justo, democrático, productivo, solidario y sostenible basado en la distribución igualitaria de los beneficios del desarrollo, de los medios de producción y estable”, y “promover un ordenamiento territorial equilibrado y equitativo que integre las actividades socioculturales, administrativas, económicas y de gestión, y que coadyuve a la unidad del Estado”. Art. 276.¹⁵

Entre los objetivos de la política fiscal están “el financiamiento de servicios, inversión y bienes públicos” y “la generación de incentivos para la inversión en los diferentes sectores de la economía y para la producción de bienes y servicios, socialmente deseables y ambientalmente aceptables”, entre otros. Art. 285.

La política comercial tendrá, entre otros objetivos, “desarrollar, fortalecer y dinamizar los mercados internos a partir del objetivo estratégico establecido en el Plan Nacional de Desarrollo”, “fortalecer el aparato productivo y la producción

¹⁵ CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR. Art. 276, 285,304, 319, 334

nacionales”, e “impulsar el desarrollo de las economías de escala y del comercio justo”. Art. 304.

Establece diversas formas de organización de la producción en la economía, entre otras “las comunitarias, cooperativas, **empresariales públicas** o privadas, asociativas, familiares, domésticas, autónomas y mixtas”, al tiempo que indica que el Estado “promoverá las formas de producción que aseguren el Buen Vivir de la población y desincentivará aquellas que atenten contra sus derechos o los de la naturaleza; alentará la producción que satisfaga la demanda interna y garantice una activa participación del Ecuador en el contexto internacional”. Art. 319.

El Estado promoverá el acceso equitativo a los factores de producción. Art. 334.

ii) Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones¹⁶:

Art. 4, Fines: “Transformar la Matriz Productiva, para que esta sea de mayor valor agregado, potenciadora de servicios, basada en el conocimiento y la innovación; así como ambientalmente sostenible y eco eficiente”.

La presente legislación tiene, como principales, los siguientes fines

El Estado constituye las empresas públicas para:

1. La gestión de sectores estratégicos,
2. La prestación de servicios públicos,
3. El aprovechamiento sustentable de recursos naturales o de bienes públicos, y,
4. El desarrollo de otras actividades económicas.”

¹⁶ CÓDIGO ORGÁNICO DE LA PRODUCCIÓN, COMERCIO E INVERSIONES

iii) ¹⁷**EL Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización COOTAD**, señala que es competencia exclusivas del gobierno autónomo descentralizado provincial “fomentar las actividades productivas provinciales”. Art. 42, literal f.

En tal virtud, es un deber del gobierno autónomo descentralizado de la provincia Chimborazo promover el desarrollo de su producción agroindustrial generadora de importantes fuentes de trabajo y promover el valor agregado de los productos primarios aquí producidos.

Uno de los componentes de la Empresa Pública CFP para productos Agroindustriales de la provincia de Chimborazo, el cual para su funcionamiento se basa en la aplicación del Art. 315¹⁸ de la Constitución: que refiere a la capacidad del Estado para crear empresas públicas para gestionar sectores estratégicos, servicios públicos y recursos naturales o de bienes públicos y el desarrollo de actividades económicas.

El funcionamiento del CFP estará sometido a las normas de Derecho Público, pero éste cuenta con autonomía financiera, económica, administrativa y de gestión. Gestión que remite a cuerpos legales conexos que refieren al Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas (COPFP).

¹⁷CÓDIGO ORGÁNICO DE ORGANIZACIÓN TERRITORIAL, AUTONOMÍA Y DESCENTRALIZACIÓN (COOTAD)

¹⁸CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR. Art. 315

3.5 CONTENIDO

3.5.1 DESCRIPCIÓN GENERAL DEL FUNCIONAMIENTO DEL CENTRO DE FOMENTO PRODUCTIVO:

El Centro de Fomento Productivo para Alimentos Procesados y Agroindustria se pretende ser un nexo directo entre los actores de la Cadena de Valor con los diferentes programas de los Ministerios que impulsa el Gobierno Central para dar soluciones puntuales a cada una de las necesidades que se presentan.

En otras palabras el CFP trabajará en creación, innovación y desarrollo y transferencia de tecnología en la búsqueda de dar un mejor valor agregado a los productos para contribuir a mejorar el factor Beneficio/Costo de los diferentes actores de las Cadenas Productivas.

Con lo que el Consumidor Final adquiriría un producto de mejor calidad que le optimice tiempo, espacio, dinero y bienestar.

El CFP será una institución de carácter multidisciplinario dotada con los recursos físicos y humanos necesarios para contribuir como agentes innovadores en la mejora de la competitividad de las cadenas de valor de que comprenden las plantas aromáticas y medicinales, frutas, cereales, lácteos y hortalizas en provincia de Chimborazo, prestando diversos servicios con el enfoque desde la post cosecha hasta la comercialización de los productos agroalimentarios, contribuyendo además con el control de los alimentos en condiciones similares a las utilizadas en las industrias agroalimentarias esto permitirá estudiar y optimizar los procesos de elaboración de los alimentos y evaluar la influencia de diferentes parámetros en la calidad de los productos.

Las Plantas Piloto, realizarán investigaciones, desarrollo y transferencia de conocimientos para mejorar la calidad de los alimentos y elevar la competitividad de la industria alimentaria en la provincia de Chimborazo.

3.5.2. ESTRUCTURA DEL CENTRO

El Centro de Fomento Productivo para Alimentos Procesados y Agroindustria se estructurará de la siguiente manera:

Gráfico 3. Estructura del Centro de Fomento Productivo



Autor: Laura Janeth Gavilanes / 2014

Fuente: ADET CreceR

3.5.3. SERVICIOS QUE PRESTARÁ EL CENTRO:

3.5.3.1. Fortalecimiento de cadenas productivas

Grupo de profesionales altamente capacitados, que han desarrollado e investigado nichos de mercado, sus requerimientos y necesidades, con conocimiento de la legislación y normativa ecuatoriana.

Manejan bases de datos de los posibles compradores, requerimientos y características. Con el apoyo de esta área el productor estará en capacidad de realizar el análisis de su producto y verificar si cumple con las condiciones exigidas, además del desarrollo de la imagen y marca de su producto.

Realizar capacitaciones permanentes, transferencia de tecnología y asistencia técnica para la obtención de registros sanitarios.

3.5.3.2. Servicios Tecnológicos

Las bases para un óptimo control de la calidad de alimentos son: el control microbiológico, el control nutricional y el control de sustancias no deseadas en alimentos.

- a) **En el laboratorio de Análisis Químico** se abarcará el análisis de la composición nutricional de alimentos y materias primas, así como la determinación de la presencia y cuantificación de compuestos contaminantes.
- b) **En el laboratorio de Microbiología** el CFP desarrollará métodos de detección, recuento e identificación de microorganismos en alimentos (patógenos, bacterias, hongos, levaduras, etc...), análisis microbiológico del

agua y aquellas técnicas complementarias que proporcionen a los alimentos una garantía sanitaria y de conservación.

- c) **Laboratorio de Diseño y Desarrollo de Empaques**, este laboratorio se encargará del diseño y se desarrollará todos los requerimientos en empaques y embalajes, requeridos en la cadena agroalimentaria, los cuales posteriormente podrán ser fabricados en las diferentes plantas de producción establecidas, así como los procesos de logística y transporte que permitan garantizar calidad y eficiencia en la entrega de los productos en los determinados centros de comercialización así establecidos.
- d) **Las pruebas de análisis sensorial**, son un importante parámetro que permite controlar la calidad de productos alimenticios desde el punto de vista organoléptico y puede predecir la aceptabilidad que tendrá un producto a nivel de consumidor.

La Sub área de Análisis Sensorial y Cata se evaluarán los parámetros más importantes de acuerdo a cada alimento, entre los cuales se consideran el sabor, aroma, apariencia, textura entre otros, con el fin de obtener la evaluación de la calidad organoléptica de un producto.

- e) **Área de transferencia y formación**, su objetivo estará en promover y facilitar la transferencia de conocimientos adquiridos a través de proyectos de I + D + i realizados en sus instalaciones, potenciando así la innovación y el incremento de competitividad entre las empresas que conforman la cadena agroalimentaria en la provincia de Chimborazo.

Entre sus objetivos estará también la realización de seminarios y cursos de formación de técnicos e investigadores de las Cooperativas de productores y Empresarios así como el intercambio de experiencias con otros centros de I + D + i de la cadena agroalimentaria.

Esta área de servicios tecnológicos contará con tres laboratorios con un sistema de gestión implementado bajo la norma NTC - ISO/IEC 17025.

"Requisitos generales para la competencia de los laboratorios de ensayo y calibración", y dos sub áreas complementarias, y se ofertarán servicios como mecanismo de control preventivo que permita evidenciar la calidad de sus procesos y productos.

La toma de la muestra se realiza por personal competente y se hace según especificaciones técnicas, buscando garantizar un adecuado manejo de estas para que no afecte las condiciones reales del producto. Garantizando además cadena de frío permanente hasta la hora del análisis.

3.5.3.3.Servicio de Gestión de Calidad

Se cuenta con el personal técnico calificado, información sobre la legislación internacional y ecuatoriana al respecto como (Normas INEN, Registro Sanitario, ISO 22000, ISO 9000, BPM's, BPA, etc..), quienes guiarán a los productores en los procesos para la obtención del Registro Sanitario, además se ofertará formación específica permanente en BPM's dirigida al personal de las empresas en temas relacionados con la normatividad y mejores prácticas aplicables a las empresas de producción y comercialización de alimentos.

Se ofertará capacitación sanitaria para manipuladores de alimentos (Curso de higiene y manipulación de alimentos y capacitación continua).

- Cursos de higiene y manipulación de alimentos
- Cursos de bioseguridad (Salas de belleza, centros de estética y sector hotelero).

- A su vez, se ofertarán los servicios orientados a la formalización legal que le permiten al microempresario acceder a nuevos mercados.

- Registro de Marca

- Registro – Permiso Sanitario

- Ficha Técnica Comercial

- Etiquetado según el Reglamento Sanitario de Etiquetado de Alimentos Procesados para Consumo Humano

3.5.3.4. Transferencia de Tecnología

En las plantas piloto la de frutas y hortalizas, plantas aromáticas y medicinales, cereales y la de lácteos, cada una de ellas contará con sus diferentes líneas de proceso.

En esta área equipada con equipos y tecnología de último nivel, mediante el apoyo de las otras áreas permitirá a los agro productores de la provincia de Chimborazo realizar prácticas, recibir capacitaciones, pruebas de proceso demostrativas, etc.... que les permita recibir formación práctica durante cualquier proceso de capacitación requerido, además de que están equipadas en función de la normativa vigente, servirán como modelos que podrían ser implementadas en cualquier parte del país y provincia. Además se podrán realizar ensayos.

El Centro de Fomento Productivo para Alimentos Procesados y Agroindustriales contará con un Centro de Documentación e Información el mismo que articulará con

otras Instituciones para facilitar la información para las investigaciones y proyectos del Centro; como para quién requiera de dicha información.

Adicionalmente el Centro respetará la información a él proporcionado. De igual manera con los resultados alcanzados debido a que el centro impulsará la sana competitividad de las Empresas.

Toda innovación generada estará sujeta a los lineamientos del Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual (IEPI).

El personal que laborará en este CFP:

Cuadro N° 4. Personal requerido para la operatividad del CFP

Área	N°	Competencia
Gerencia / administración	1	Gerencia
	1	Secretaria
	1	Contadora
	1	Comunicación - Informática
Fortalecimiento de cadenas productivas	2	Asistencia técnica para la obtención de registros sanitarios
	1	Evaluación de productos - Biólogo - experto en alimentos
	1	Desarrollo de imagen y marcas - marketing
	1	Desarrollo de mercados - Administración de empresas, experto en mercados
	1	Asistente en desarrollo de mercados - Ing. Marketing
Manejo industrial	2	Manejo de plantas piloto - Ing. Agroindustriales
Desarrollo e investigación	1	Investigación y desarrollo de empaques y embalajes, logística y transporte
Servicios auxiliares	1	Mantenimiento de maquinaria y equipos
	2	Limpieza y mensajería
Control de calidad	1	Control de calidad de producto terminado - estabilidad de productos bioquímico / Ing. Químico
	1	Control de calidad de materias y de producto en proceso - análisis físico - químico, microbiológico, bromatológico

Autor: Laura Janeth Gavilanes /2014.

Fuente: ADET CreceR

Los equipos y materiales de laboratorio más el Equipo Técnico garantizarán el óptimo trabajo del Centro de Fomento Productivo de Productos Agroindustriales.

El predio del GADPCH denominado “Las Abras” ubicado junto al Peaje de San Andrés, de la vía Riobamba – Ambato localizado en el Km 10, tiene un área de 3000 m² de terreno, dispuestos para el Centro de Fomento Productivo para Alimentos Procesados y Agroindustriales, dispone de servicio de transporte interprovincial continuo además cuenta con servicios básicos, el tiempo aproximado de llegada desde la ciudad de Riobamba a “Las Abras” es de 10 minutos; por lo que el terreno es ideal para la implantación y promoción del Centro, por estar junto al Peaje el impacto visual será verdaderamente llamativo para la población que transita por la vía panamericana.

3.6 OPERATIVIDAD

3.6.1 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

El objetivo de la empresa pública, tal como se encuentra establecido en la Constitución es “la gestión de sectores estratégicos, la prestación de servicios públicos, el aprovechamiento sustentable de recursos naturales o de bienes públicos y el desarrollo de otras actividades económicas” , texto con el que coincide la LOEP: “Estarán destinadas a la gestión de sectores estratégicos, la prestación de servicios públicos, el aprovechamiento sustentable de recursos naturales o de bienes públicos y en general al desarrollo de actividades económicas que corresponden al Estado”¹⁹.

Según la naturaleza de los inversionistas para la implementación del CFP, los cuales serán la Función Ejecutiva (MCPEC, MIPRO) y Gobierno Provincial de Chimborazo, la constitución se la realizará de acuerdo a lo que reza el Art. 5 de LEY ORGÁNICA DE EMPRESAS PÚBLICAS, mediante escritura pública, requiriendo del decreto ejecutivo

¹⁹LEY ORGÁNICA DE EMPRESAS PÚBLICAS Ley s/n (Suplemento del Registro Oficial 48, 16-X-2009)

correspondiente además de la decisión de la máxima autoridad del organismo autónomo descentralizado, en este caso el señor Prefecto del GADPCH, en la escritura de creación se detallaran los bienes muebles o inmuebles que constituirán el patrimonio inicial de la empresa y en un anexo se listaran los muebles o inmuebles que forman parte de ese patrimonio.

La denominación de la empresa será “CENTRO DE FOMENTO PRODUCTIVO PARA PRODUCTOS AGROINDUSTRIALES DE LA PROVINCIA DE CHIMBORAZO EP²⁰” representado por las siguientes siglas: “CEFPPACH”.

El domicilio principal del CEFPPACH estará en el lugar que se determine en su acto de creación.

3.6.2 COMPETENCIA DE LOS ACTORES

Comité Asesor: Se conformará mediante Solicitud por escrito, firmada por el Presidente del “CEFPPACH”, en función de la necesidad o requerimiento que se presente.

Ministerio Coordinador de la Producción Empleo y Competitividad MCPEC y Ministerio de Industrias y Productividad MIPRO: Entidades que impulsan la propuesta de Implementación del proyecto.

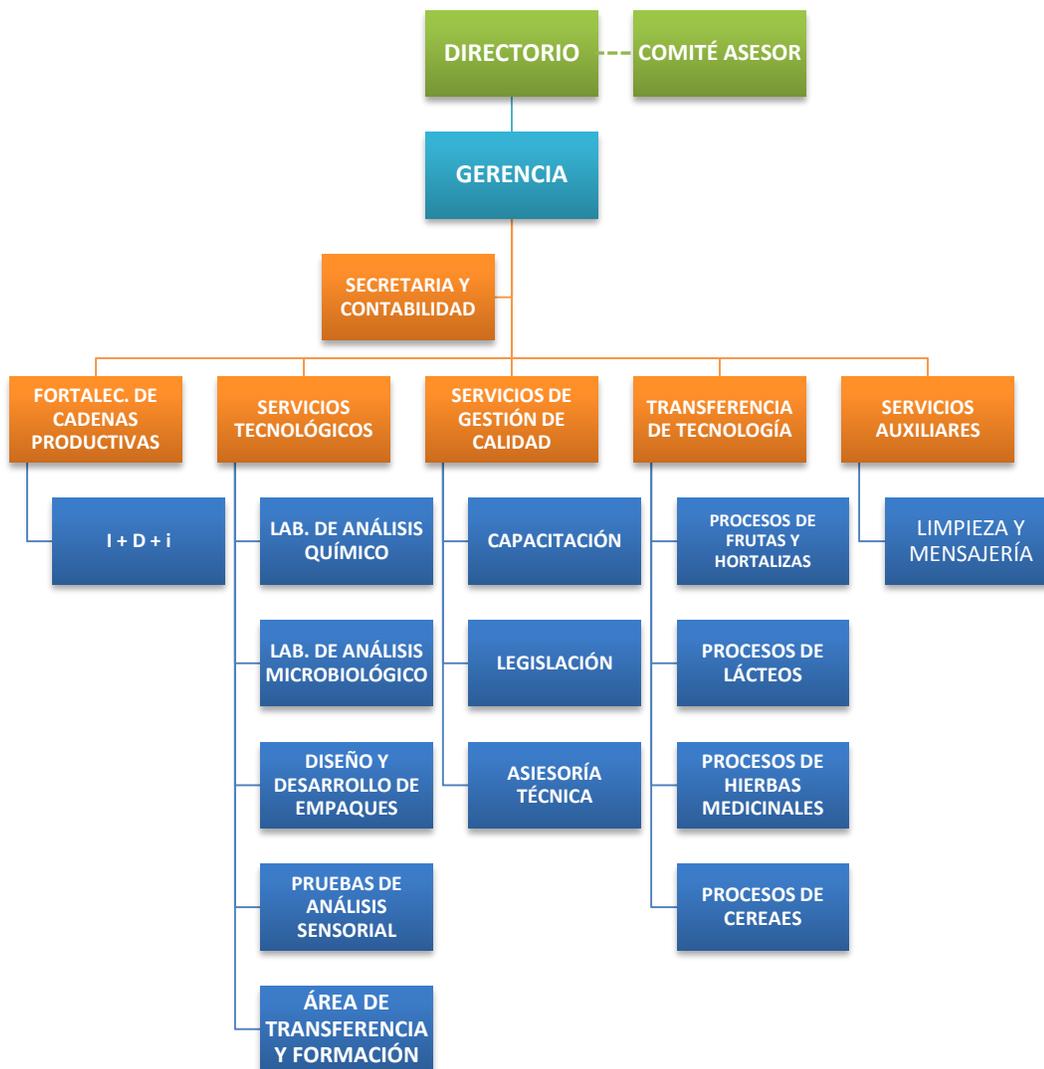
Gobierno Autónomo Descentralizado de la provincia de Chimborazo GADPCH: por competencia desarrolla y fomenta el sector productivo de la provincia de Chimborazo, además de ser otra de las instituciones inversionistas.

3.6.3 ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL.- Los órganos de dirección y administración del “CEFPPACH” serán:

1. El Directorio; y,
2. La Gerencia General.

²⁰ Empresa Pública

Gráfico 4. ORGANIGRAMA FUNCIONAL



Autor: Laura Janeth Gavilanes/ 2014

Fuente: ADET CreceR

3.6.4 INTEGRACIÓN DEL DIRECTORIO.- El Directorio del “CEFPPACH” estará integrado por un representante de cada institución inversionista en el proyecto. En ningún caso el Directorio estará integrado por más de cinco miembros.

3.6.4.1 PRESIDENCIA DEL DIRECTORIO.-La presidencia del “CEFPPACH” la ejercerá quien sea elegido de entre los miembros principales del Directorio, el cual tendrá las atribuciones que se establezca en el acto de creación y en la normativa interna de la Empresa.

3.6.4.2 ATRIBUCIONES DEL DIRECTORIO.- Son atribuciones del Directorio del “CEFPPACH” las siguientes:

- a) Establecer las políticas y metas de la Empresa, en concordancia con las políticas nacionales, regionales, provinciales o locales formuladas por los órganos competentes y evaluar su cumplimiento;
- b) Aprobar los programas anuales y plurianuales de inversión y reinversión de la empresa pública de conformidad con el Plan Nacional de Desarrollo;
- c) Aprobar las políticas aplicables a los planes estratégicos, objetivos de gestión, presupuesto anual, estructura organizacional y responsabilidad social corporativa;
- d) Aprobar el Presupuesto General de la Empresa y evaluar su ejecución;
- e) Aprobar el Plan Estratégico de la empresa, elaborado y presentado por la Gerencia General, y evaluar su ejecución;
- f) Aprobar y modificar el Orgánico Funcional de la Empresa sobre la base del proyecto presentado por el Gerente General;
- g) Aprobar y modificar el Reglamento de Funcionamiento del Directorio;
- h) Autorizar la contratación de los créditos o líneas de crédito, así como las inversiones que se consideren necesarias para el cumplimiento de los fines y

objetivos empresariales, cuyo monto será definido en el Reglamento General de la empresa. Las contrataciones de crédito, líneas de crédito o inversiones inferiores a dicho monto serán autorizadas directamente por el Gerente General de la Empresa;

- i) Autorizar la enajenación de bienes de la empresa de conformidad con la normativa aplicable desde el monto que establezca el directorio:
- j) Conocer y resolver sobre el Informe Anual de la o el Gerente General, así como los Estados Financieros de la empresa cortados al 31 de diciembre de cada año:
- k) Resolver y aprobar la fusión, escisión o liquidación de la empresa pública;
- l) Nombrar a la o al Gerente General, de una terna propuesta por la Presidenta o Presidente del Directorio, y sustituirlo;
- m) Aprobar la creación de filiales o subsidiarias, nombrar a sus administradoras o administradores con base a una terna presentada por la o el Gerente General, y sustituirlos;
- n) Disponer el ejercicio de las acciones legales, según el caso, en contra de ex administradores de la Empresa Pública; y,
- o) Las demás que le asigne la Ley de Empresas Públicas y el Reglamento interno de la empresa.

3.6.4.3 LOS ADMINISTRADORES

- a) **GERENTE GENERAL.-** La o el Gerente General del “CEFPPACH” será designado por el Directorio, de fuera de su seno.

Ejercerá la representación legal, judicial y extrajudicial de la empresa y será en consecuencia el responsable de la gestión empresarial, administrativa, económica, financiera, comercial, técnica y operativa del CFP. Deberá dedicarse de forma exclusiva y a tiempo completo a las labores inherentes a su cargo. Para ser Gerente General se requiere:

- Acreditar título profesional de cuarto nivel, en economía o administración de empresas, o carreras afines.
- Demostrar conocimiento y experiencia de un mínimo de 5 años en actividades vinculadas a la actividad de la empresa; y,
- De preferencia Bilingüe: español e inglés

En caso de ausencia o incapacidad temporal del Gerente General lo subrogará el Gerente General Subrogante según lo dictamine el Reglamento Interno de la empresa.

b) DEBERES Y ATRIBUCIONES DEL GERENTE GENERAL.- El Gerente General, como responsable de la administración y gestión de la empresa pública, tendrá los siguientes deberes y atribuciones:

1. Ejercer la representación legal, judicial y extrajudicial del “CEFPPACH”;
2. Cumplir y hacer cumplir la ley, reglamentos y demás normativa aplicable, incluida las resoluciones emitidas por el Directorio;
3. Suscribir las alianzas estratégicas aprobadas por el Directorio;
4. Administrar la empresa pública, velar por su eficiencia empresarial e informar al Directorio trimestralmente o cuando sea solicitado por éste, sobre los resultados

de la gestión de aplicación de las políticas y de los resultados de los planes, proyectos y presupuestos, en ejecución o ya ejecutados;

5. Presentar al Directorio las memorias anuales del “CEFPPACH” de los estados financieros;
6. Preparar para conocimiento y aprobación del Directorio el Plan General de Negocios, Expansión e Inversión y el Presupuesto General de la empresa pública;
7. Aprobar el Plan Anual de Contrataciones (PAC) en los plazos y formas previstos en la ley;
8. Aprobar y modificar los reglamentos internos que requiera la empresa
9. Iniciar, continuar, desistir y transigir en procesos judiciales y en los procedimientos alternativos solución de conflictos, de conformidad con la ley y los montos establecidos por el Directorio. El Gerente procurará utilizar dichos procedimientos alternativos antes de iniciar un proceso judicial, en todo lo que sea materia transigible;
10. Designar al Gerente General Subrogante;
11. Nombrar, contratar y sustituir al talento humano, respetando la normativa aplicable;
12. Adoptar e implementar las decisiones comerciales que permitan el incremento de las ventas de los servicios ofertados, para lo cual podrá establecer condiciones comerciales específicas y estrategias de negocio competitivas;
13. Ejercer la jurisdicción coactiva en forma directa o a través de su delegado;

14. Actuar como secretario del Directorio; y,
15. Las demás que le asigne esta Ley, su Reglamento General y las normas internas de la empresa.

3.6.4.4 GERENTE GENERAL SUBROGANTE.- El Gerente General Subrogante reemplazará al Gerente General de la Empresa en caso de ausencia o impedimento temporal de éste último, cumplirá los deberes y atribuciones previstas para el titular mientras dure el reemplazo.

En caso de ausencia definitiva del Gerente General, será el Directorio de la Empresa el que designe al Gerente General Subrogante.

3.6.4.5 INHABILIDADES Y PROHIBICIONES.- No podrán ser designados ni actuar como Gerente General, ni como personal de libre designación del “CEFPPACH”, los que al momento de su designación o durante el ejercicio de sus funciones se encuentren incurso o incurran en una o más de las siguientes inhabilidades:

1. Ser cónyuge persona en unión de hecho o pariente hasta el cuarto grado de consanguinidad o segundo de afinidad de alguno de los miembros del Directorio o de las autoridades nominadoras de los miembros del Directorio;
2. Estuvieren ejerciendo la calidad de gerentes, auditores, accionistas, asesores, directivos o empleados de las personas naturales y jurídicas privadas, sociedades de hecho o asociaciones de éstas que tengan negocios con el “CEFPPACH” o con respecto de los cuales se deduzca un evidente conflicto de intereses;
3. Tengan suscritos contratos vigentes con la empresa pública o en general con el Estado en actividades relacionadas al objeto del “CEFPPACH”;

4. Se encuentren litigando en calidad de procuradores judiciales, abogados patrocinadores o parte interesada contra la empresa pública o en general con el Estado en temas relacionados con el objeto del “CEFPPACH”;
5. Ostenten cargos de elección popular, los ministros y subsecretarios de Estado y los integrantes de los entes reguladores o de control; y,
6. Se encuentren inhabilitados en el Registro Único de Proveedores RUP;

3.6.4.6 GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

- a) **ÓRGANO DE ADMINISTRACIÓN DEL SISTEMA DEL TALENTO HUMANO.-** La Administración del Talento Humano del “CEFPPACH” corresponderá al Gerente General o a quien éste delegue expresamente.
- b) **NOMBRAMIENTO, CONTRATACIÓN Y OPTIMIZACIÓN DEL TALENTO HUMANO.-** La designación y contratación de personal del “CEFPPACH” se realizará a través de procesos de selección que atiendan los requerimientos empresariales de cada cargo y conforme a los principios y políticas establecidas en la Ley de Empresas Públicas, la Codificación del Código del Trabajo y las leyes que regulan la administración pública.

Para los casos de directivos, asesores y demás personal de libre designación, se aplicarán las resoluciones del Directorio.

El Directorio, en aplicación de lo dispuesto por la Ley de Empresas Públicas, expedirá las normas internas de administración del talento humano, en las que se regularán los mecanismos de ingreso, ascenso, promoción, régimen disciplinario, vacaciones y remuneraciones para el talento humano de las empresas públicas.

La autoridad nominadora previo informe motivado podrá realizar los cambios administrativos del personal, conservando su nivel, remuneración y estabilidad. De tratarse de cambios administrativos, se requerirá consentimiento expreso del obrero o servidor.

- c) NATURALEZA JURÍDICA DE LA RELACIÓN CON EL TALENTO HUMANO.-** todo el personal que en cualquier forma o a cualquier título trabajen, presten servicios o ejerzan un cargo, función o dignidad dentro del “CEFPPACH”, serán considerados como servidoras o servidores públicos.

Según la siguiente clasificación:

1. Servidores Públicos de Libre Designación y Remoción.- Aquellos que ejerzan funciones de dirección, representación, asesoría y en general funciones de confianza;
2. Servidores Públicos de Carrera.- Personal que ejerce funciones administrativas, profesionales, de jefatura, técnicas en sus distintas especialidades y operativas, que no son de libre designación y remoción que integran los niveles estructurales del “CEFPPACH”: y,
3. Obreros.- Aquellos definidos como tales por la autoridad competente, aplicando parámetros objetivos y de clasificación técnica, que incluirá dentro de este personal a los cargos de trabajadoras y trabajadores que de manera directa formen parte de los procesos operativos, productivos y de especialización industrial del “CEFPPACH”.

- d) MODALIDADES DE DESIGNACIÓN Y CONTRATACIÓN DEL TALENTO HUMANO.-** Las modalidades de vinculación de los servidores públicos y obreros del “CEFPPACH” son las siguientes:

1. Nombramiento para personal de libre designación y remoción, quienes no tendrán relación laboral. Su régimen observará las normas contenidas en el Capítulo II del Título III de la Ley de Empresas Públicas.
2. Nombramiento para servidores públicos, de acuerdo a la normativa de la Ley de Empresas Públicas; y,
3. Contrato individual de trabajo, para los obreros, suscritos al amparo de las disposiciones y mecanismos establecidos en la Codificación del Código del Trabajo.

e) PRINCIPIOS QUE ORIENTAN LA ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO.- Los sistemas de administración del talento humano que se desarrolle en el “CEFPPACH” estarán basados en los siguientes principios:

1. Profesionalización y capacitación permanente del personal, mediante el manejo de un Plan de Capacitación y fomento de la investigación científica y tecnológica acorde a los requerimientos y consecución de objetivos de la empresa;
2. Definición de estructuras ocupacionales, que respondan a las características de especificidad por niveles de complejidad, riesgos ocupacionales, responsabilidad, especialización, etc.;
3. Equidad remunerativa, que permita el establecimiento de remuneraciones equitativas para el talento humano de la misma escala o tipo de trabajo, fijadas sobre la base de los siguientes parámetros: funciones, profesionalización, capacitación, responsabilidad y experiencia:
4. Sistemas de remuneración variable, que se orientan a bonificar económicamente el cumplimiento individual, grupal y colectivo de índices de eficiencia y eficacia, establecidos en los reglamentos pertinentes, cuyos incentivos económicos se reconocerán proporcionalmente al cumplimiento de tales índices, mientras éstos

se conserven o mejoren, mantendrán su variabilidad de acuerdo al cumplimiento de las metas empresariales.

El componente variable de la remuneración no podrá considerarse como inequidad remunerativa ni constituirá derecho adquirido.

El pago de la remuneración variable se hará siempre y cuando la empresa genere ingresos propios a partir de la producción y comercialización de sus servicios;

5. Evaluación Periódica del desempeño de su personal, para garantizar que éste responda al cumplimiento de las metas del “CEFPPACH” y las responsabilidades del evaluado en la misma;
6. Confidencialidad en la información comercial, empresarial y en general, aquella información, considerada por el Directorio como estratégica y sensible a los intereses de ésta, desde el punto de vista tecnológico, comercial y de mercado, la misma que goza de la protección del régimen de propiedad intelectual e industrial de acuerdo a los instrumentos internacionales y la Ley de Propiedad Intelectual, con el fin de precautelar la posición de las empresas en el mercado; y,
7. Transparencia y responsabilidad en el manejo de los recursos de la empresa, para cuyo efecto se presentará la declaración juramentada de bienes, al inicio y finalización de la relación con la empresa pública, de conformidad con lo previsto en el Reglamento General de la ley de empresas Públicas.

3.6.4.7 SUBROGACIÓN O ENCARGO.- Cuando por disposición de la ley o por orden escrita de autoridad competente, un servidor deba subrogar a superiores jerárquicos o ejercer un encargo en los que perciban mayor remuneración mensual unificada, éste recibirá la diferencia de la remuneración mensual unificada, obtenida entre el valor que percibe al

subrogante y el valor que perciba el subrogado, durante el tiempo que dure el reemplazo y a partir de la fecha en que se inicia tal encargo o subrogación, sin perjuicio del derecho del titular a recibir la remuneración que le corresponda.

3.6.4.8 PROHIBICIÓN DE APORTES DE FONDOS DE CESANTÍA O JUBILACIÓN CON RECURSOS PÚBLICOS.- Se prohíbe el aporte de recursos de la empresa pública a fondos de cesantía o jubilación distintos a los que se entreguen al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.

3.6.4.9 RETIRO VOLUNTARIO.- Los servidores u obreros del “CEFPPACH” que terminen la relación laboral por retiro voluntario, recibirán el pago de un monto de hasta siete salarios básicos unificados del trabajador privado por cada año de servicio, y hasta un máximo de 210 salarios mínimos básicos unificados del trabajador privado. El Reglamento General de la Ley de Empresas Públicas establecerá los requisitos para los programas de retiro voluntario.

3.6.4.10 DERECHO A LA HUELGA.- Se reconoce el derecho a la huelga, con la restricción establecida en el numeral 15 del Art. 326 de la Constitución de la República.

3.6.4.11 NO REPARTO DE UTILIDADES NI EXCEDENTES RESULTANTES DE LA GESTIÓN EMPRESARIAL.- Ninguna utilidad ni ningún excedente será objeto de reparto entre el talento humano que labore en la empresa pública.

La referencia a “excedentes” o “superávit” es apropiada, en cuanto no corresponde el término de “utilidades” en los resultados de las empresas públicas, ya las utilidades califican el lucro repartible entre los socios. Pero no se debe confundir la utilización de “excedentes” como autorizando una contabilidad de puros ingresos y egresos,

puesto que las amortizaciones de activos así como el costo de los intangibles y subvenciones, si es el caso, deben reflejarse en el cálculo de los “excedentes” o “superávit”.

Estos excedentes pueden invertirse y reinvertirse en la misma empresa o en las empresas subsidiarias “relacionadas o asociadas, de carácter público”. El resto se transfiere al Presupuesto General del Estado.²¹

Se reconoce el autofinanciamiento de las empresas públicas a través de los medios usuales empresariales; “ingresos provenientes de la comercialización de bienes y prestación de servicios así como de otros emprendimientos; rentas de cualquier clase que produzcan los activos, acciones, participaciones; acceso a los mercados financieros, nacionales o internacionales, a través de emisión de obligaciones, titularizaciones, contratación de créditos; beneficio de garantía soberana; inyección directa de recursos estatales, reinversión de recursos propios; entre otros”, para estas últimas acciones de financiamiento requiere la autorización expresa del Directorio de la empresa y, obviamente, el cumplimiento de los requisitos legales²², especialmente los establecidos por el Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas.

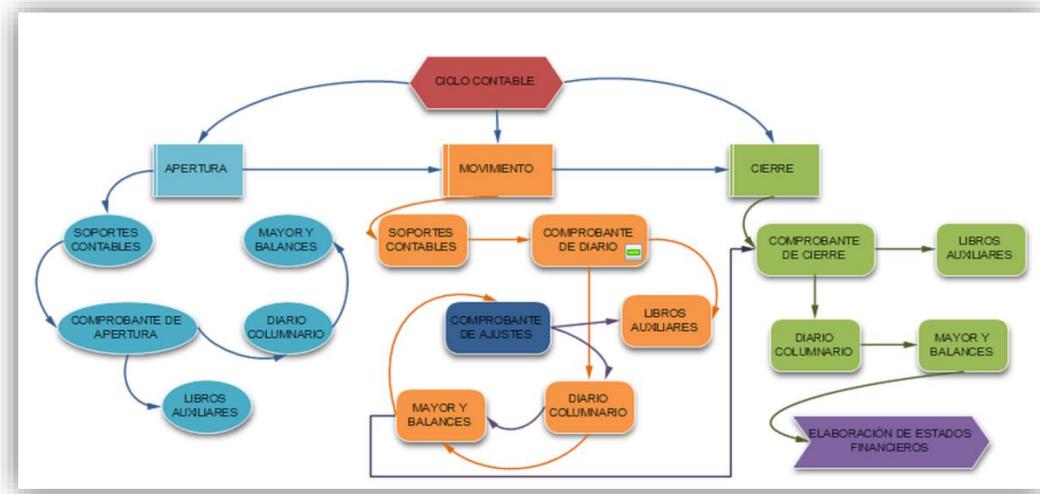
Las empresas públicas, sus subsidiarias y filiales no están obligadas a cumplir las “normas de contabilidad gubernamental, tampoco están obligadas a gestionar sus recursos financieros a través de la Cuenta Única del Tesoro Nacional ni a través del ESIGEF.” Debe llevar su contabilidad de general aceptación y normas internacionales de contabilidad.²³

²¹LOEP, Art. 315.

²²LOEP, Art. 42.

²³LOEP, Disposición General Quinta.

Gráfico 5. Proceso Contable



Autor: Laura Janeth Gavilanes /2014

Fuente: Promonegocios

Manejo tributario

El manejo tributario de la empresa pública es el mismo de las demás instituciones públicas, incluyendo las exoneraciones previstas en las leyes pertinentes, siempre que se encuentren registradas en el Registro Único de Contribuyentes, “lleven contabilidad y cumplan con los demás deberes formales contemplados en el Código Tributario”.

“Las empresas públicas que presten servicios públicos estarán exentas del pago de regalías, tributos o de cualquier otra contraprestación por el uso u ocupación del espacio público o la vía pública y del espacio aéreo estatal, regional, provincial o municipal, para colocación de estructuras, postes y tendido de redes.

3.6.4.12 SERVIDORES DE CARRERA Y OBREROS.- En la relación de trabajo entre los servidores de carrera sujetos a esta Ley y los obreros, se observarán las siguientes normas:

1. Cualquier incremento salarial se efectuará exclusivamente previa evaluación del desempeño realizada por la administración de la empresa con el apoyo de

firmas externas especializadas y en consideración de la capacidad económica de la empresa.

Queda prohibido el otorgamiento o mantenimiento de bonos ayudas, sobresueldos o estímulos otorgados por la celebración de fechas conmemorativas, años de servicio o cualquier otro hecho que no sea exclusivamente el desempeño.

2. No forma parte de la remuneración: a) Los valores correspondientes al componente variable por cumplimiento de metas; b) Las décima tercera y cuarta remuneraciones, viáticos, subsistencias y movilizaciones: y, c) Los valores por las subrogaciones y encargos.
3. No se podrá pactar que los servidores de carrera u obreros, sus cónyuges, personas en unión de hecho o parientes reciban gratuitamente o de manera subsidiada los servicios o bienes que produce el “CEFPPACH”.
4. Para el caso de separación de los servidores y obreros del “CEFPPACH”, por supresión de partida o despido intempestivo, se aplicará lo determinado en el Mandato Constituyente No. 4.

El gerente general, administrador, que firme o autorice la suscripción de contratos individuales, colectivos o actas transaccionales sin sujetarse a las disposiciones previstas en este Documento, responderá personal y pecuniariamente por los perjuicios ocasionados y valores pagados en exceso, según sea el caso, sin perjuicio de la inmediata y obligatoria remoción y de las demás acciones a que hubiere lugar.

3.6.4.13 PROHIBICIONES.- Además de las prohibiciones previstas en la Codificación del Código de Trabajo, que se aplicarán a los servidores de carrera y obreros de la empresa pública, se establecen las siguientes:

1. Comprometerse en actividades que impliquen contraposición de intereses con los intereses del “CEFPPACH”, por lo tanto, bajo ninguna circunstancia pueden beneficiarse directa o indirectamente de los actos administrativos, operativos, comerciales o financieros de las mismas;
2. Retardar o negar injustificadamente el oportuno despacho de los asuntos o la prestación del servicio a que está obligado de acuerdo a las labores de su cargo;
3. Intervenir, emitir informes, gestionar, tramitar o suscribir convenios y contratos con la empresa pública, por sí o por interpuesta persona, u obtener cualquier beneficio que impliquen privilegios para el servidor u obrero, su cónyuge o personas que mantengan unión de hecho legalmente reconocida, sus parientes hasta el cuarto grado de consanguinidad o segundo de afinidad.

Esta prohibición se aplicará también para empresas, sociedades o personas jurídicas en las que el servidor de carrera u obrero, su cónyuge o persona en unión de hecho, sus parientes hasta el cuarto grado de consanguinidad o segundo de afinidad tengan intereses;

4. Solicitar, aceptar o recibir, de cualquier manera, dádivas, recompensas, regalos o contribuciones en especies, bienes o dinero, privilegios y ventajas en razón de sus labores, para sí, sus superiores o de manos de sus subalternos;
5. Incumplir con los principios establecidos en los números 6 y 7 del Artículo 20 de la Ley de Empresas Públicas.

Sin perjuicio de las acciones civiles o penales a que hubiere lugar, quienes incurran en cualquiera de las prohibiciones señaladas, serán sancionados con la separación del cargo sin derecho a indemnización alguna y al pago de los perjuicios económicos ocasionados al “CEFPPACH”, observando el derecho al debido proceso.

3.6.4.14 SOLUCIÓN DE CONTROVERSIAS.- Las controversias que se originaren de las relaciones laborales entre las empresas públicas y sus servidores de carrera u obreros, serán resueltas por la autoridad del trabajo o los jueces de trabajo competentes, quienes para el efecto observarán las disposiciones especiales previstas en la Ley de Empresas Públicas.

3.7 SISTEMA DE CONTRATACIÓN²⁴

3.7.1 SISTEMA DE CONTRATACIÓN EN EL “CEFPPACH”.- Todo proceso de contratación de obras, bienes y servicios, incluidos los de consultoría, estarán sujetos al Plan Nacional de Desarrollo, con observancia del presupuesto nacional y empresarial, además de lo siguiente:

3.7.1.1 PLAN ESTRATÉGICO Y PLAN ANUAL DE CONTRATACIONES.- El “CEFPPACH” deberán contar con su Plan Estratégico y Plan Anual de Contrataciones, debidamente aprobados. Los criterios generales del Plan Estratégico guardarán relación con las políticas del gobierno nacional o de los gobiernos autónomos descentralizados, el Plan Nacional de Desarrollo y los intereses del Estado.

El Plan Estratégico será una de las herramientas para evaluar a los administradores de las empresas.

3.7.1.2 RÉGIMEN COMÚN.- Las contrataciones de bienes, obras y servicios, incluidos los de consultoría, que realicen el “CEFPPACH”, se sujetarán a lo dispuesto en la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública, su Reglamento General y demás disposiciones administrativas aplicables, procurando adquirir productos de origen nacional siempre y cuando se encuentren en la misma

²⁴LEY ORGÁNICA DEL SISTEMA NACIONAL DE CONTRATACIÓN PÚBLICA

condición técnica y calidad de los productos importados, para este efecto se aplicarán las resoluciones que emita el Instituto Nacional de Contratación Pública.

3.7.1.3 RÉGIMEN ESPECIAL.- En los casos en que el “CEFPPACH” hubiera suscrito contratos o convenios tales como: alianzas estratégicas, asociación, consorcios u otros de naturaleza similar, será el convenio asociativo o contrato el que establezca los procedimientos de contratación y su normativa aplicable.

3.7.1.4 INFORMES PREVIOS.- Ninguna contratación que realice el “CEFPPACH”, ni de régimen común ni de régimen especial, requerirán de informes previos favorables de la Contraloría General del Estado, de la Procuraduría General del Estado o de otro órgano externo a la gestión de la empresa; no obstante lo cual, esta disposición no exime a la empresa pública de su obligación de rendición de cuentas a la sociedad civil y del control posterior que pueden y deben ejercer las instancias con competencia para ello, de acuerdo a la Constitución de la República y la Ley.

3.7.1.5 COMPRAS CORPORATIVAS.- Con el fin de garantizar la eficiencia en el uso de los recursos de la empresa pública, el Gerente General podrá disponer que se realicen:

- a) Procesos de contratación ejecutados por parte de las empresas públicas en sociedad con otras empresas o instituciones públicas, conforme a lo previsto en la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública; y,
- b) Procesos de contratación concentrados y unificados para la provisión de bienes, obras y servicios que requieran de forma general y común las diferentes filiales y subsidiarias de la empresa pública.

3.7.1.6 CONTROL Y AUDITORÍA

El “CEFPPACH” estará sujeto a los siguientes controles:

1. A la Contraloría General del Estado de conformidad con el artículo 211 de la Constitución, y de la Ley de Empresas Públicas;
2. A la Unidad de Auditoría Interna de la empresa pública, que ejecutará auditorías y exámenes especiales, de conformidad con lo establecido en esta Ley; y,
3. Al Consejo de Participación Ciudadana, en los términos en que su Ley Orgánica lo señale.

El “CEFPPACH” contará con una unidad de Auditoría interna de conformidad con la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado, encargada de realizar el control previo y concurrente. La Auditoría externa o interna, no podrá modificar las resoluciones adoptadas por los funcionarios públicos en el ejercicio de sus atribuciones, facultades o competencias.

3.7.1.7 JURISDICCIÓN COACTIVA.- El “CEFPPACH”, para la recaudación de los valores adeudados por sus clientes, usuarios o consumidores, gozan de jurisdicción coactiva, que se la ejercerá de conformidad con la reglamentación interna de la empresa pública y demás normativa conexas.

Todas las empresas públicas suspenderán los pagos a quienes la Contraloría General del Estado haya establecido glosas de responsabilidad civil culposa que se hayan confirmado en sede administrativa, por cualquier causa y respecto de cualquier empresa pública o entidad del Estado, sin perjuicio del posterior ejercicio de la jurisdicción coactiva señalada en la Ley de Empresas Públicas.

La suspensión de pagos antes referida se efectuará hasta el monto de la glosa y servirá para garantizar su pago y no se cancelará por la presentación del juicio de excepción a la coactiva.

3.7.2 SISTEMA CONTABLE Y DE ADMINISTRACIÓN DE CUENTAS DE RECURSOS FINANCIEROS: El “CEFPPACH” no está obligado a llevar su contabilidad aplicando normas de contabilidad gubernamental, tampoco están obligadas a gestionar sus recursos financieros a través de la Cuenta Única del Tesoro Nacional ni a través del ESIGEF.

La contabilidad que lleve estará basada en los principios de contabilidad de general aceptación y normas internacionales de contabilidad, generando toda la información financiera necesaria para medir su gestión tanto administrativa y financiera.

3.8 MODELO DE GESTIÓN

3.8.1 Antecedentes

Para la gestión efectiva del Centro de Fomento Productivo para Productos Agroindustriales de la Provincia de Chimborazo “CEFPPACH”, se propone el modelo de gestión por procesos.

En el primer paso, se trata de establecer procesos sistémicos de las actividades establecidas en el marco lógico. Este constituye el eje central de planificación, de control y de mejoramiento continuo, con criterios de calidad. Para ello se ha incorporado la normativa vigente en materia de calidad, a través de los ISO 9000, entre otros.

El modelo asienta su filosofía sobre los criterios de pertinencia, eficiencia, eficacia, sostenibilidad e impacto. Estos parámetros, básicos para la concepción de un plan y/o

sistema, del que deben sus normas y procedimientos anteriores, son definidos de la siguiente manera:

- a) **Pertinencia:** adecuación de la intervención con respecto al contexto en que se realiza, en relación con la situación del país o región, las prioridades y necesidades de los usuarios/destinatarios identificadas, las políticas sectoriales aplicadas de orden nacional, regional o local, y/o las capacidades locales públicas o privada a disposición del proyecto. La pertinencia enfatiza la calidad en el diseño del proyecto y su flexibilidad para adaptarse al contexto de ejecución.
- b) **Eficiencia:** grado de utilización de los medios disponibles, cómo se realizan las actividades y de qué modo se alcanzan los resultados previstos. Se valora la forma en la que se utilizan los recursos que se consumen durante la ejecución y si éstos conducen adecuadamente al logro de los resultados esperados. La eficiencia enfatiza la relación coste-beneficio.
- c) **Eficacia:** valora las posibilidades de consecución del objetivo específico del proyecto. La eficacia establece el alcance de los beneficios/productos/servicios generados por el proyecto.
- d) **Impacto:** efectos del proyecto, más allá del logro concreto de su objetivo específico. Constituyen las modificaciones de la realidad que, de alguna manera, pueden ser imputadas al proyecto.

El impacto también valora la incidencia de los factores externos en la realización del proyecto y la capacidad de control que desde la gerencia se tiene del proyecto para sortearlos.

- e) **Viabilidad/Sostenibilidad:** posibilidades de ejecución del proyecto y capacidad de permanencia en el tiempo de los efectos positivos generados. La

consideración de la sostenibilidad contiene el análisis de género, de impacto ambiental, tecnológico y de los aspectos socioculturales.

La asunción de estos estándares no implica la exclusión de otros parámetros específicos que sean valorados como imprescindibles para asegurar la calidad del proyecto y que puedan ser sugeridos por las partes interesadas.

3.8.2 Misión

Fomentar el desarrollo económico integral y sustentable de las cadenas productivas agrícolas y pecuarias de la provincia de Chimborazo, mediante el acompañamiento en la post cosecha, industrialización y la comercialización de su producción, incrementar la productividad, el mejoramiento continuo, el fomento y fortalecimiento de las empresas a través de capacitación, asistencia técnica y transferencia de tecnología, que permitan elevar la competitividad y la calidad de vida de la población.

3.8.3 Visión

El Centro de Fomento Productivo de la Provincia de Chimborazo en el año 2019 es totalmente reconocido a nivel local y un alto grado de reconocimiento nacional, por sus contribuciones relevantes al fomento productivo de la provincia, así como a la mejora de las condiciones de vida de los productores agrícolas y pecuarios de su zona de influencia.

3.8.4 Objetivo general

Impulsar la productividad de los diferentes actores de las cadenas de valor de los sectores de Alimentos Procesados y Agroindustria a través de procesos de I + D + i (Investigación+ Desarrollo + innovación) y asistencia y transferencia tecnológica.

3.8.5 Objetivos específicos

1. Contribuir con mejoramiento de las condiciones de vida de las áreas rurales, priorizando el enfoque de género e incorporando a los pequeños productores de procesos tradicionales y de subsistencia a la economía dinámica, con un adecuado manejo de recursos naturales.
2. Elevar la calidad del empleo rural, mejorando las capacidades del talento humano y fortaleciendo la institucionalidad privada y comunitaria del sector.
3. Canalizar el desarrollo productivo, tecnológico y competitivo para las cadenas de valor agroalimentarias de la provincia de Chimborazo, para mejorar sus oportunidades de negocios en el mercado, mediante la oferta de servicios especializados en asistencia técnica, laboratorio y certificación, homologación, capacitación, información e investigación, entre otros.
4. Desarrollar proyectos de colaboración con la industria agroalimentaria tanto para optimizar sus procesos como para desarrollar nuevos productos.
5. Incrementar la calidad de los productos de las cadenas de valor agroalimentarias, solucionar problemas de manejo y transporte de mercancías, mejorar la comercialización y desarrollar aspectos sobre normalización, homologación y certificación, entre otros.
6. Fomentar el acceso de los productores que forman parte de la cadena agroalimentaria a una participación inclusiva e innovadora que les permita insertarse en una economía dinámica.

3.8.6 Hitos Organizadores

a) **Convenio**

El Convenio establecerá una estructura orgánica de funcionamiento del proyecto, que en lo esencial contendrá dos mecanismos:

c) **Designación del Consejo Directivo:** Será el máximo organismo del Convenio de Cogestión, que cumplirá con las actividades de seguimiento, evaluación, aprobación y control.

d) **Designación del Gerente del proyecto:** Será el administrador del Convenio de Cogestión.

e) **Gestión presupuestaria del Convenio**

A fin de garantizar un manejo eficiente y eficaz de la estructura presupuestaria del Proyecto, el Convenio de Cogestión considerará los siguientes criterios:

f) **Ejecución.** La ejecución del presupuesto establecido en el Convenio estará bajo la administración del Gerente con una ejecución anual. Presentará informes de ejecución trimestrales, que serán revisados y aprobados por el Consejo Directivo, independientemente de las actividades de control que realicen los órganos del Estado.

g) **Salvedades.** El presupuesto del proyecto está organizado por partidas. Éstas podrán sufrir modificaciones cuando se justifiquen técnicamente, sea para los cambios, incrementos y saldos, conforme a los siguientes criterios, previa la aprobación del Consejo Directivo:

1. Cambio entre partidas. Se podrán realizar hasta por un 25%.

2. Creación de nuevas partidas. Éstas se podrán realizar excepcionalmente por una sola vez en el ejercicio fiscal previa la autorización del Consejo Directivo.
3. Saldos de partidas. Los saldos que se generen por el manejo presupuestario, serán invertidos en el proyecto, de acuerdo con el plan de inversiones que presente el Gerente al Consejo Directivo para su aprobación.
4. Cambios dentro de las mismas partidas. El Gerente podrá realizar cambios en la misma partida, hasta un 15%. Aunque no requiere autorización, deberá notificar de este cambio al Consejo Directivo.

h) Proceso de selección y contratación de personal clave

Gráfico 6. Proceso De Reclutamiento y Selección del Personal



Autor: Laura Janeth Gavilanes /2014

Fuente: Anteproyecto para implementar el CFP en la provincia de Chimborazo

1. Detectar la vacante y/o planificar las necesidades de personal para el “CEFPPACH”.- Se ha estimado el requerimiento de 18 puestos de trabajo.
2. Elaborar la convocatoria. - Se realizará una convocatoria pública, publicada por todos los medios de difusiones necesarias, y en la página publicada por el Ministerio de Relaciones Laborales, denominada Socio empleo.
3. Receptar la información de los oferentes o candidatos. Puede ser vía correo, personalmente o por medios magnéticos (correo electrónico). Las carpetas y hojas de vida de los interesados en formar parte del CEFPPACH serán receptadas en la Administración y vía correo electrónico, con los respectivos respaldos.
4. Preseleccionar candidatos por calificación de requisitos mínimos que son: instrucción (titulación), experiencia y capacitaciones.
5. Efectuar citas para entrevistas preliminares con los preseleccionados. (Dependiendo del cargo el número máximo recomendado, será de máximo 4.
6. Elegir a los candidatos que realicen las mejores entrevistas preliminares y entonces efectuar la: Evaluación psicotécnica.
7. Aplicar y calificar la entrevista o prueba técnica.
8. Seguimiento de antecedentes socio profesionales de los candidatos más opcionados.
9. Completar la evaluación médica o de otro tipo.
10. Decidir la contratación.

11. Efectuar la inducción a las áreas de trabajo.

12. Evaluar el período de prueba.

i) Diseño y formulación de instrumentos de gestión

El Gerente diseñará en los primeros 30 días, los siguientes manuales de gestión del Convenio:

- Manual Operativo
- Manual de Funciones
- Plan Operativo Anual

Estos documentos, que son habilitantes para poner en funcionamiento al Convenio de Cogestión, deberán ser aprobados en dos sesiones, por el Consejo Directivo.

j) Perfil del recurso humano

Se considera que es sumamente importante desarrollar un equipo reducido, dinámico y joven.

El personal recibirá una remuneración económica adecuada y beneficios vinculados a los resultados del “CEFPPACH” contratará a 18 profesionales.

Cuadro N° 5. Cargos y perfiles profesionales

ÁREAS	CARGO A DESEMPEÑAR	REQUISITOS
GERENCIA	Gerente General	<p>Poseer título de tercer nivel en economía o administración de empresas.</p> <p>Demostrar conocimientos y experiencias relacionadas a la actividad.</p> <p>Experiencia de trabajo mínima de 3 años</p> <p>Integridad moral y ética.</p> <p>De preferencia Bilingüe: español e inglés</p>
SECRETARÍA Y CONTABILIDAD	Secretaria-Contadora	<p>Poseer título de tercer nivel CPA.</p> <p>Tener experiencia de tres años en áreas afines.</p> <p>Persona de buen trato, amable, cortés y seria.</p> <p>Excelente redacción y ortografía, español e inglés.</p> <p>Facilidad de expresión verbal y escrita en español e inglés.</p> <p>Facilidad para interactuar en grupos.</p> <p>Dominio de Windows, Microsoft Office, Internet.</p> <p>Brindar apoyo a todos los departamentos de laboratorios, investigación de mercados y gerencia.</p> <p>Manejo de paquetes contables, en especial del Software ADEMBIER</p>
FORTALECIMIENTO DE CADENAS PRODUCTIVAS	Asistencia técnica para la obtención de registros sanitarios	<p>Título de Ingeniero Bioquímico, en Alimentos o carreras afines.</p> <p>Experiencia de trabajo en áreas similares mínima de 2 años.</p> <p>Buenas relaciones humanas</p> <p>Manejo del paquete de office.</p> <p>Experiencia en análisis e interpretación de los análisis microbiológicos.</p> <p>Conocimiento de la normativa para la obtención de Registros Sanitarios.</p> <p>Conocimiento y manejo de BPM's.</p>
	Evaluación de productos - Biólogo - experto en alimentos	<p>Poseer título de tercer nivel en Biotecnología, Bioquímica Farmacéutica o carreras afines.</p> <p>Experiencia mínima de 3 años en desarrollo de nuevos productos.</p> <p>Dominio del idioma español e inglés.</p>

ÁREAS	CARGO A DESEMPEÑAR	REQUISITOS
	Desarrollo de imagen y marcas - marketing	<p>Título de tercer o cuarto nivel en Marketing o áreas afines.</p> <p>Poseer tres años de experiencia en investigación de mercados nacionales e internacionales.</p> <p>Dominar el idioma español e inglés</p> <p>Título de tercer nivel en Marketing o áreas afines.</p> <p>Poseer dos años de experiencia en investigación de mercados.</p> <p>Dominar el idioma español e inglés</p>
	Desarrollo de mercados - Administración de empresas, experto en mercados	<p>Título de tercer o cuarto nivel en Marketing o áreas afines.</p> <p>Poseer tres años de experiencia en investigación de mercados nacionales e internacionales.</p> <p>Dominar el idioma español e inglés</p> <p>Título de tercer nivel en Marketing o áreas afines.</p> <p>Poseer dos años de experiencia en investigación de mercados.</p> <p>Dominar el idioma español e inglés</p> <p>Trabajar bajo presión.</p>
	Asistente en desarrollo de mercados - Ing. Marketing	<p>Título de tercer o cuarto nivel en Marketing o áreas afines.</p> <p>Poseer experiencia en investigación de mercados nacionales e internacionales.</p> <p>Dominar el idioma español e inglés</p>
	Comunicación - Informática	<p>Título de Comunicador Social-Periodista.</p> <p>Conocer los idiomas shuar, inglés y español.</p> <p>Manejo de paquetes de office.</p> <p>Tener 3 años de experiencia profesional en creación mensajes de audio, visuales y escritos para televisión, radio, periódico, revistas e instrumentos digitales.</p> <p>Aptitud para trabajar bajo presión.</p>

ÁREAS	CARGO A DESEMPEÑAR	REQUISITOS
SERVICIOS TECNOLÓGICOS	Control de calidad de materias y de producto en proceso - análisis físico - químico, microbiológico, bromatológico	Título de Ingeniero Bioquímica o carreras afines Experiencia de trabajo en áreas similares mínima de 3 años. Buenas relaciones humanas Manejo del paquete de office. Experiencia en análisis microbiológicos.
	Control de calidad de producto terminado - estabilidad de productos bioquímico / Ing. Químico	Título de tercer nivel en Bioquímica o Química o carreras afines con sólidos conocimientos en control de calidad Experiencia de trabajo en áreas similares mínima de 3 años. Buenas relaciones humanas. Manejo e interpretación de estadística. Manejo del paquete de office.
TRANSFERENCIA DE TECNOLOGÍA	Manejo y Mantenimiento de Plantas Piloto	Título de Ingeniero Agroindustrial, en Alimentos o carreras afines. Experiencia de trabajo en áreas de producción en Plantas procesadoras de frutas, hortalizas, lácteos, cereales o plantas medicinales de 2 años. Conocimiento de mantenimiento de equipos industriales Buenas relaciones humanas Manejo del paquete de office.
SERVICIOS AUXILIARES	Mantenimiento de maquinaria y equipos	Título de Tercer nivel en mantenimiento o en áreas similares. Experiencia de 2 años en mantenimiento en equipos de laboratorio y maquinarias. Conocimiento del dominio inglés
	Limpieza y Mensajería	Título de bachillerato. Conocimiento geográfico de la ciudad de Riobamba Buenas relaciones humanas

Autor: Laura Janeth Gavilanes /2014

Fuente: Anteproyecto para implementar el CFP en la provincia de Chimborazo

Cuadro N° 6. Matriz de funciones

ÁREAS	CARGO A DESEMPEÑAR	FUNCIONES GENERALES
GERENCIA	Gerente General	Responsable de la administración y gestión del CFP, ejercer la representación legal, judicial y extrajudicial; cumplir y hacer cumplir la ley, reglamentos y demás normativas aplicables, incluidas las resoluciones emitidas por el Directorio.
SECRETARÍA Y CONTABILIDAD	Secretaria-Contadora	<p>Coadyuvará a la Gerencia en las actividades de planificación, organización, dirección, coordinación y control de las actividades de las demás Áreas de trabajo del CFP enfocados al logro de metas planteadas por el servicio brindado en el mismo, respetando siempre las políticas definidas; así como también mantener la interrelación con el directorio.</p> <p>Controlar la recepción, registro, clasificación y trámite de la documentación que se cursa a las distintas áreas de los servicios del CFP.</p> <p>Actuar como asistente en las reuniones de trabajo, preparando registros de asistencia, convocatorias, confirmación de asistentes así como la documentación pertinente del CFP.</p> <p>Organizar, mantener y custodiar de manera ordenada la documentación emitida y recibida debidamente clasificada y efectuar el control de inventarios.</p> <p>Brindar atención a todos los productores interesados e inmersos en la dotación de servicios.</p> <p>Apoyar a todas las áreas de trabajo del CFP en la coordinación logística y operativa de todas las actividades que se lleven a cabo.</p>
FORTALECIMIENTO DE CADENAS PRODUCTIVAS	Asistencia técnica para la obtención de registros sanitarios	<p>Elaboración del informe técnico y analítico favorable sobre el producto en los laboratorios del CFP con sus laboratorios acreditados por el Organismo de Acreditación Ecuatoriano OAE.</p> <p>Asesoramiento para la obtención del certificado de Buenas Prácticas de Manufactura para plantas procesadoras.</p> <p>Elaboración de las especificaciones físico-químicas, bromatológicas y microbiológicas de los productos según la Norma INNEN.</p> <p>Llenar el formulario único de solicitud de Registro Sanitario, y registro del mismo en el MSP.</p> <p>Certificado de control de calidad e inocuidad del producto expedido por los laboratorios acreditados del CFP.</p> <p>Planificar capacitaciones permanentemente, y coordinación de la transferencia de tecnología con las demás áreas del CFP.</p> <p>Informe técnico del producto relacionado con el proceso de elaboración.</p>
	Evaluación de productos - Biólogo - experto en alimentos	<p>Evaluación de los productos con determinadas complejidades tecnológicas. Desarrollar una ética que promueva el trabajo en equipo en el CFP, orientados a la innovación, al desarrollo cultural, económico y técnico, considerando la protección del ambiente.</p> <p>Desarrollo de conceptos y productos (Innovación).</p> <p>Gestión de proyectos, con el propósito de mejorar las condiciones de competitividad del CFP.</p> <p>Negociar y conciliar eficazmente, dentro de las situaciones complejas del proceso de creación, de gestión del producto, de procesos de manufactura y/o de mercadeo del mismo.</p> <p>Filtrar la información correspondiente del área de inteligencia de mercados a fin de obtener los requerimientos del mercado.</p> <p>Planificar el desarrollo de nuevos productos a fin de cumplir con tiempos y requerimientos de los sectores interesados en nuevos productos.</p>

ÁREAS	CARGO A DESEMPEÑAR	FUNCIONES GENERALES
		Diseñar nuevas ideas de empaques, formas y otras, que intervengan en la imagen del producto a ofertar por el cliente.
	Desarrollo de imagen y marcas - marketing	<p>Desarrollará la imagen corporativa o del producto, según los parámetros de los clientes, además brindará asistencia y seguimiento a los clientes, relacionamiento estratégico con el sector público y privado.</p> <p>Asesorar a los clientes en el diseño de nuevos productos</p> <p>Analizar la tendencia de mercado nacional e internacional para el desarrollo de nuevos productos que pueden ser diseñados en el CFP.</p> <p>Investigar las tendencias de las marcas del mercado nacional de las líneas estratégicas del CFP.</p>
	Desarrollo de mercados - Administración de empresas, experto en mercados	<p>Diseñar proyectos y estrategias de inteligencia de mercado encaminadas a la resolución de problemas, realizar investigaciones de mercado para los clientes del CFP e implementar soluciones de mercadeo con un enfoque estructurado haciendo uso de herramientas del campo de las ciencias</p> <p>Establecer y desarrollar estrategias, diseños, evaluaciones y toma de decisiones sobre el mercado para la toma de decisiones.</p> <p>Segmentación estratégica de los mercados.</p> <p>Manejo de tendencias, estilos de vida y valores del Mercado.</p> <p>Optimización del mix del producto.</p> <p>Desarrollo y actualización de bases de datos de los clientes potenciales y sus requerimientos.</p> <p>Previsión del volumen de ventas.</p>
	Asistente en desarrollo de mercados - Ing. Marketing	<p>Mantendrá la comunicación con todas las áreas del CFP; además brindará asistencia y seguimiento a los clientes, relacionamiento estratégico con el sector público y privado.</p> <p>Apoyar al Desarrollador de mercados, en todo lo que él lo requiera.</p> <p>Analizar la tendencia de mercado nacional e internacional</p> <p>Investigar las necesidades vitales del mercado nacional de las líneas estratégicas del FP.</p>
	Comunicador	<p>Investigar, redactar y distribuir información acerca de los servicios del CFP a públicos masivos representados en audiencias, lectores y televidentes. Tendrá a su cargo la reportaría gráfica, la jefatura de redacción en los medios masivos.</p> <p>Realizar las labores de columnista o editorialista, ejercer las labores relacionadas con la edición, la dirección, la gestión y el control de medios masivos y alternativos de comunicación social.</p> <p>Formulación de estrategias de comunicación e información y relaciones públicas internas y externas. Su función primordial es la promoción y el posicionamiento de la imagen corporativa del CFP.</p> <p>Planificar y elaborar estrategias de comunicación.</p> <p>Mantener un stock y entrega de material publicitario como dípticos, afiches y otros medios de difusión de los servicios del CFP.</p>

ÁREAS	CARGO A DESEMPEÑAR	FUNCIONES GENERALES
SERVICIOS TECNOLÓGICOS	Control de calidad de materias y de producto en proceso - análisis físico - químico, microbiológico, bromatológico	<p>Esta será un área específica, encargada de realizar los análisis provenientes de la muestras enviadas o recolectadas según el requerimiento de los clientes.</p> <p>Con el laboratorio de Microbiología, se medirá y se entregará informes según las normativas, en función de la muestra recibida.</p> <p>Control microbiológico ambiental interno (agua, aire, ambientes) del CFP Indispensable para el cumplimiento de la BPL (Buenas Prácticas de Laboratorio)</p> <p>El Laboratorio de Química, se analizará y se controlará el contenido químico de las muestras recibidas, con su respectivo informe.</p> <p>En el Laboratorio de Análisis Sensorial se realizarán las pruebas de control y análisis sensorial, con su respectivo informe.</p>
	Control de calidad de producto terminado - estabilidad de productos bioquímico / Ing. Químico	<p>En esta área se realizarán las pruebas de estabilidad y elaboración de las fichas técnicas de los productos solicitados. Se determinarán las fechas de caducidad, las temperaturas recomendadas de conservación, recomendaciones de uso y consumo.</p> <p>Realizar el seguimiento de las muestras hasta lograr la fórmula recomendada para su consumo y posterior comercialización.</p>
TRANSFERENCIA DE TECNOLOGÍA	Manejo y Mantenimiento de Plantas Piloto	<p>Realizar simulacros de las determinadas líneas de producción además de realizar la demostración ante los interesados.</p> <p>Recomendar nuevas líneas de producción, demostrando la eficacia de las mismas.</p> <p>Mantener permanentemente las plantas de producción listas para su operación.</p> <p>Planificar los requerimientos para las demostraciones.</p> <p>Planificar el trabajo en función de los requerimientos.</p>
SERVICIOS AUXILIARES	Mantenimiento de maquinaria y equipos	<p>El personal de esta área es el responsable de mantener operativos los equipos y maquinarias del CFP.</p> <p>Mantener un listado de requerimientos de los materiales y suministros necesarios para el desarrollo de sus funciones.</p> <p>Realizar la planificación de los mantenimientos y coordinarlos con las áreas que puedan afectarse.</p>
	Limpieza y Mensajería	<p>Realizar las actividades referentes a custodia de materiales y/o equipos, mensajería, a fin de satisfacer los requerimientos de los usuarios y garantizar las óptimas condiciones de las instalaciones del CFP de Investigaciones Ambientales y productivas.</p> <p>Compra en conjunto con la secretaria/contadora de materiales para limpieza y de oficina que se requieran en las determinadas áreas del CFP.</p> <p>Controlar la existencia y suministro de materiales y equipos de trabajo.</p> <p>Realiza los servicios de limpieza, mensajería, correo, etc. dentro y fuera del CFP.</p> <p>Tramita ante el depósito de materiales, pedidos de material de limpieza, equipos de oficina y bienes de consumo que se requieran en la dependencia.</p>

Autor: Laura Janeth Gavilanes /2014

Fuente: Anteproyecto para implementar el CFP en la provincia de Chimborazo

CAPÍTULO IV.

4. EXPOSICIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

4.1 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1.1 Estrategias y Políticas

Cuadro N° 7. Estrategias y políticas para la implementación del CFP

Estrategias	Políticas
Laboratorio Acreditado	Fomentar el mejoramiento de la eficiencia y productividad de la agroindustria en la provincia de Chimborazo, a través de la oferta de pruebas de calidad certificadas, tanto de materias primas como de productos terminados.
Plantas Procesadoras Creativas	Impulsar la investigación y generación de valor agregado, nuevos procesos productivos, que contribuyan al incremento de los niveles de competitividad de los productores involucrados en la cadena agroindustrial de la provincia de Chimborazo.
Capacitación y Asistencia Técnica	Aportar a la construcción de una nueva cultura empresarial agroindustrial, fundamentada en la calidad y la innovación, a través de la formación y capacitación de talento humano.
Soporte Productivo	Ofertar un servicio de asistencia técnica y legal, de acuerdo a la normativa vigente para fomentar el mejoramiento en calidad y productividad de los productos.
	Brindar servicios de mercadeo para visualizar las oportunidades de negocio y nuevos mercados meta.

Autor: Laura Janeth Gavilanes /2014

Fuente: ADET CreceR

4.1.2 Resultados

Cuadro N° 8. Indicadores de resultados

META	INDICADOR	METODOLOGÍA DE CALCULO	FUENTES DE INFORMACIÓN
INDICADORES DE EFICACIA			
Obtención del 50% de Registros sanitarios solicitados al año	% de cumplimiento	# de Reg. Sanitarios Obtenidos / # de Reg. Sanitarios Solicitados	Certificado de Registro Sanitario del productor
Desarrollo de 4 programas de capacitaciones al año, desarrollo de mercados, logística y transporte, gestión de calidad y transferencia de tecnología, cada uno de ellos con su respectivo contenido de actividades de capacitación	% de cumplimiento	Número de programa de capacitaciones desarrollado vs el número de programa de capacitaciones estimado (4)	Plan Estratégico del CFP Plan Operativo Anual (POA) Cronograma de Actividades
Prestación de un promedio de 79 servicios mensuales a los actores de las 5 cadenas agroalimentarias de la provincia de Chimborazo	% de cumplimiento	Número de servicios prestados / 79	Facturas emitidas cada mes Registro mensual de servicios prestados Estado de situación
30 capacitados por mes	% de cumplimiento	N° de capacitados / 30	Registros de asistencias Informes de capacitación
100 actores de la cadena agroalimentaria beneficiándose de los servicios ofertados por el CFP, al año	% de cumplimiento	N° de beneficiarios al año / 100	Informes mensuales Registro de clientes del CFP
Personal capacitado y actualizado, 400 horas de capacitación al año para todo el personal en el área específica	%	N° de horas de capacitación recibidas / 400	Certificados de aprobación y participación
Incremento del 8% anual en los ingresos de los actores de la cadena agroalimentaria que participen del programa completo ofertado por el CFP	%	Ingresos anuales / Ingresos del año anterior a la participación con el CFP	Registros de seguimiento a los clientes
50 nuevos empleos al año	%	Número de trabajadores actuales / Número de empleados pasados	Informe de seguimiento a los clientes Afiliación al IESS
Participación del 40% de mujeres en los servicios que oferte el CFP	%	Número de clientes mujeres / Número de clientes total	Base de Datos de los clientes beneficiarios
Firma de 15 convenios interinstitucionales	%	Número de convenios ejecutados / 15	Convenios Registros de convenios
INDICADORES FINANCIEROS			

META	INDICADOR	METODOLOGÍA DE CALCULO	FUENTES DE INFORMACIÓN
INDICADORES DE EFICACIA			
Margen operacional de utilidad del 7%	%	Utilidad Operacional / Ventas Netas	Estado de Resultados del CFP Informes financieros Mensuales
Rentabilidad del patrimonio del 6%	%	Utilidad Neta / Patrimonio	Estado de Resultados del CFP Informes Financieros Mensuales
Margen bruto de utilidad del 20%	%	$(Ventas - Costo de Ventas) / Ventas$	Estado de Resultados del CFP Informes Financieros Mensuales
Margen neto de Utilidad del 12%	%	Utilidad Neta / Ventas Netas	Estado de Resultados del CFP Informes Financieros Mensuales
Rentabilidad neta del activo (Dupont) del 7%	%	$(Utilidad Neta / Ventas) * (Ventas / Activo Total)$	Estado de Resultados del CFP Informes Financieros Mensuales

Autor: Laura Janeth Gavilanes /2014.

Fuente: ADET CreceR

4.1.3 Macro Procesos

Cada uno de los objetivos presentados se encadena a resultados específicos que generan dentro de éste un proceso y subprocesos específicos.

Cuadro N° 9. Relación de objetivos de resultados en el proceso de consolidación del CFP

OBJETIVOS	RESULTADOS
Contribuir con mejoramiento de las condiciones de vida de las áreas rurales, priorizando el enfoque de género e incorporando a los pequeños productores de procesos tradicionales y de subsistencia a la economía dinámica, con un adecuado manejo de recursos naturales.	R.1. Al Primer año de operación del CEFPPACH servir a por lo menos el 50% de los participantes del Programa Chimborazo Agrocompetitivo.
Elegir la calidad del empleo rural, mejorando las capacidades del talento humano y fortaleciendo la institucionalidad privada y comunitaria del sector.	R.2. Promover la capacitación y el mejoramiento de la mano de obra en las asociaciones de pequeños productores
Canalizar el desarrollo productivo, tecnológico y competitivo para las cadenas de valor agroalimentarias de la provincia de Chimborazo, para mejorar sus oportunidades de negocios en el mercado, mediante la oferta de servicios especializados en asistencia técnica, laboratorio y certificación, homologación, capacitación, información e investigación, entre otros.	R3. Creada una unidad especializada de investigación y desarrollo de productos: como un soporte de vanguardia para la innovación y generación de Valor Agregado.
Desarrollar proyectos de colaboración con la industria agroalimentaria tanto para optimizar sus procesos como para desarrollar nuevos productos	R4. Firmar convenios de cooperación con instituciones gubernamentales, de educación superior y empresas privadas.
Incrementar la calidad de los productos de las cadenas de valor agroalimentarias, solucionar problemas de manejo y transporte de mercancías, mejorar la comercialización y desarrollar aspectos sobre normalización, homologación y certificación, entre otros	R5. Operatividad de un sistema articulado de servicios de soporte productivo directo, orientado a la especialización de procesos productivos de las MIPYMES
Fomentar el acceso de los productores que forman parte de la cadena agroalimentaria a una participación inclusiva e innovadora que les permita insertarse en una economía dinámica	R6. Participación de productores de todos los niveles de producción mediante el aprovechamiento de los servicios del CEFPPACH.

Autor: Laura Janeth Gavilanes /2014

Fuente: Anteproyecto para implementar el CFP en la provincia de Chimborazo

4.2 COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS

4.2.1 Comprobación de la hipótesis específica

Del proyecto se desprende que en función a la naturaleza de los inversionistas potenciales (instituciones públicas: MIPRO Y GADPCH) y al no manifestarse el interés de ninguna persona o empresa privada, por ser aportarte para la implementación del proyecto, que la naturaleza del Centro de Fomento Productivo para productos Agroindustriales de la provincia de Chimborazo, será considerada como empresa 100% pública, y de acuerdo al análisis financiero, se obtiene que la implementación del proyecto es factible, la mayor parte de los ingresos serán generados por el análisis de alimentos, con un 32%, seguido por el fortalecimiento de cadenas productivas con un 26% del aporte total de los ingresos anuales, otro rubro importante para la sostenibilidad del CFP será a partir de los análisis de estabilidad - evaluación en calidad de producto terminado el 13%; el restante 29% será generado por los otros 5 servicios.

Cuadro N° 10. Resumen de ingresos proyectados

Servicios	% Afluencia	N Servicios	Ingresos mes
Fortalecimiento de cadenas productivas	26%	20	8000,00
Desarrollo de nuevos productos	1%	0,5	2500,00
Análisis de alimentos	32%	25	2000,00
Pruebas de control de calidad en producto terminado (estabilidad)	13%	10	3000,00
Asistencia técnica para la obtención de Registros Sanitarios	6%	5	10000,00
Marketing y desarrollo de imagen de los productos	10%	8	8000,00
Diseño y desarrollo de etiquetas de acuerdo a la normativa	10%	8	3200,00
Desarrollo y diseño de empaques, logística de transporte	1%	1	750,00
TOTAL	100%	77	37450,00 449400,00

Autor: Laura Janeth Gavilanes /2014

Fuente: Anteproyecto para implementar el CFP en la provincia de Chimborazo

No se ha considerado realizar el análisis de los datos estadísticos, porque la elaboración del presente trabajo es con la finalidad de diseñar el Modelo de Gestión para la operatividad del CFP para productos agroindustriales, sin embargo cabe mencionar las características relevantes del área de influencia que respalden la operatividad del CFP, consideraciones tomadas en cuenta en el proyecto para la puesta en marcha del proyecto.

Cuadro N° 11. Inversión requerida para la implementación del CFP

N°	Detalle	Unidad	Costo Unitario	Presupuesto
1	Planta procesadora de lácteos	100 m ²	\$ 350,00	\$ 44.800,00
1	Planta procesadora de cereales	200 m ²	\$ 350,00	\$ 70.000,00
1	Planta procesadora de hierbas aromáticas y medicinales	200 m ²	\$ 350,00	\$ 70.000,00
1	Encementados (cerramiento)	3000 m ²	\$ 25,00	\$ 75.000,00
1	Vías y obras Exteriores	1000 m ²	\$ 35,00	\$ 35.000,00
1	Edificio Central	200 m ²	\$ 400,00	\$ 80.000,00
1	Plantas procesadora de frutas y hortalizas	200 m ²	\$ 350,00	\$ 5.000,00
1	Implementación de planta procesadora de frutas y hortalizas	200 m ²	\$ 81.850,00	\$ 1.850,00
1	Implementación de planta procesadora de hierbas aromáticas y medicinales	200 m ²	\$ 45.166,00	\$ 5.166,00
1	Implementación de planta procesadora de cereales	200 m ²	\$ 48.200,00	\$ 8.200,00
1	Implementación de planta procesadora de lácteos	100 m ²	\$ 84.356,00	\$ 4.356,00
1	Implementación de laboratorios	3	\$172.076,20	\$ 2.076,20
1	Implementación del Edificio Central	1	\$ 36.890,00	\$ 6.890,00
1	Estudio ambiental	1	\$ 4.000,00	\$ 4.000,00
1	Gastos legales	1	\$ 15.000,00	\$ 15.000,00
1	Terreno (3 ha's)	3 ha	\$ 40.000,00	\$ 120.000,00
			TOTAL	\$ 1.227.338,20

Autor: Laura Janeth Gavilanes /2014

Fuente: Anteproyecto para implementar el CFP en la provincia de Chimborazo

La inversión estimada para la implementación es de \$1.227.338,20, la cual será aportada en la totalidad por instituciones del sector público, Ministerio de Industrias y Productividad y el Gobierno Autónomo Descentralizado de la provincia de Chimborazo.

a) Información de la Provincia de Chimborazo

Esta provincia forma parte de la Zona de Planificación # 3. Cuenta con 5.278 Km² aproximadamente, es decir, el 12% de la Región 3 y el 2% del territorio nacional.

Conforme a la división política actual esta provincia, tiene 10 cantones y 55 parroquias: Riobamba (12 parroquias), Alausí (10 parroquias), Colta (5 parroquias), Chambo (1 parroquia), Chunchi (5 parroquias), Guamote (3 parroquias), Guano (10 parroquias), Pallatanga (1 parroquia), Penipe (7 parroquias), y Cumandá (1 parroquia).

De acuerdo al último Censo del año 2010, tiene 452.352 habitantes, lo que representa el 31% de la población de esta Región y el 3% de los habitantes del Ecuador. El 61% de las personas vive en zonas rurales, y el 39% en zonas urbanas.

Chimborazo ha aportado a la Población Económicamente Activa – PEA con el 31% de la Región 3 y el 4% de la fuerza laboral del país.

Casi la mitad de la PEA de Chimborazo se encuentra concentrada también en las zonas rurales (49,7%), por lo que su principal actividad es la producción agropecuaria, un 8,6% del a PEA está en la industria, 12,6% en el comercio, 15,6% servicios, 3,5% transporte, construcción el 4,7%, servicios financieros el 1,4% y otras actividades el 3,9%.

La información recabada durante el último Censo del año 2010, determina provisionalmente que existen 35.122 establecimientos visibles que desarrollan actividades económicas en la provincia, lo que significa el 47% de la Región 3 y el 6% a nivel nacional.

Si se analiza la evolución del valor bruto de producción (PNB) generado en Chimborazo entre el período 2004 – 2007, se puede ver un crecimiento sostenido de

las actividades productivas ya que el PNB pasa de 586 millones de dólares constantes (2000) en 2004 a 647 millones de dólares constantes en el 2007, lo que la convierte en la tercera provincia en aporte de la Región 3.

La estructura económica de esta provincia también explica esta evolución creciente de la generación de riqueza. Para el año 2007, el sector más importante en términos de valor de la producción fue el de Comercio al por mayor y menor con que proporcionó 118 millones de dólares a la provincia y al país, lo que significó el 18% del PNB de la provincia.

Esto convierte a Chimborazo en una de las provincias más comerciales de la Región 3. En segundo lugar estuvo el aporte de la Industria Manufacturera con 117 millones de dólares, es decir el 18% del PNB provincial, en tercer lugar la agricultura con 94 millones de dólares, equivalente al 15% del valor de la producción, y en cuarto lugar está el transporte, almacenamiento y comunicaciones con el 13%, y la construcción con 9% del PNB provincial.

Otros indicadores económicos que vale la pena destacar de Chimborazo, es que en el año 2009, aportó ingresos fiscales por 27 millones de dólares, el 18% de la Región 3 y el 0,4% a nivel nacional.

En el año 2008, los ciudadanos pertenecientes a Chimborazo que residen en el exterior, enviaron remesas por un valor de 71,3 millones de dólares, el 32% de las remesas generadas en la Región 3 y el 3% a nivel nacional.

En cuanto a la inversión pública, medida a través del Gasto de Inversión del Gobierno Central en las ejecuciones presupuestarias, para el año 2009, Chimborazo fue la provincia de mayor inversión de la Región 69.110.000 dólares según el presupuesto codificado, lo que representa el 64% de la Región y apenas el 3% de la Inversión Pública Nacional.

b) Consideraciones Importantes para implementar el CFP en la provincia de Chimborazo

Chimborazo ocupa el primer lugar de la Región con 471 mil hectáreas de tierra utilizada con uso agropecuario, lo cual equivale al 30% del total de la región 3 y el 4% del total del país.

Existe un predominio de páramos que representan el 33% del área con uso agropecuario y que se encuentra en torno al gran nevado Chimborazo, luego están los montes y bosques que ocupan el 14% de la superficie provincial utilizada, seguida de pastos naturales y cultivados que en conjunto son el 22% aportando cada uno con 11% destinadas a pastoreo lo que convierte a Chimborazo en una provincia de ganadería principalmente.

En relación con la estructura de las Unidades Productivas Agropecuarias (UPA), el 97% de las fincas en la provincia pertenecen a pequeños productores (63.934 UPA), y ocupan el 42% de la superficie con uso agropecuario (196.192 ha), debido a la gran atomización de productores en unidades productivas fuertemente fragmentadas menores a 20 hectáreas.

En este grupo, el tamaño promedio por finca es también bajo, de 2,5 ha/UPA, el menor de toda la Región 3.

Cuadro N° 12. Superficie, producción y ventas - Chimborazo

CULTIVOS TRANSITORIOS		SUPERFICIE SEMBRADA (Hectáreas)	SUPERFICIE COSECHADA (Hectáreas)	PRODUCCIÓN (Tm.)	VENTAS (Tm.)
TOTAL CHIMBORAZO	Solo	79.890	65.214		
	Asociado	11.142	8.917		
Ajo	Solo	231	211	288	287
Arveja seca	Solo	649	513	139	88
	Asociado	63	24	*	*
Arveja tierna	Solo	1.340	1.179	334	314
	Asociado	704	602	131	122
Avena	Solo	442	371	162	109
Birdoñi	Solo	110	97	894	857
Cebada	Solo	19.420	17.230	8.817	6.112
	Asociado	423	401	41	30
Cebolla blanca	Solo	897	812	1.262	1.252
	Asociado	*	*	*	*
Cebolla colorada	Solo	1.481	1.332	6.726	5.771
	Asociado	35	35	161	161
Centeno	Solo	864	770	305	209
Chucho	Solo	1.112	640	172	139
	Asociado	212	170	13	11
Cilantro	Solo	312	245	1.566	1.558
	Asociado	37	36	36	36
Col	Solo	114	103	974	900
	Asociado	*	*	*	*
Coliflor	Solo	65	62	877	873
	Asociado	*	*	*	*
Fríjol seco	Solo	3.249	3.147	1.467	1.076
	Asociado	3.330	2.624	429	352
Fríjol tierno	Solo	573	517	898	861
	Asociado	446	306	277	264
Haba seca	Solo	5.894	4.559	2.013	1.472
	Asociado	240	159	29	18
Haba tierna	Solo	2.384	1.874	3.229	3.016
	Asociado	199	174	130	127
Lachuga	Solo	174	156	2.207	2.094
	Asociado	*	*	*	*
Lenteja	Solo	3.246	2.661	714	465
	Asociado	29	*	*	*
Maíz duro seco	Solo	292	271	119	102
	Asociado	29	29	*	*
Maíz suave choclo	Solo	2.577	1.891	2.129	1.928
	Asociado	718	621	469	443
Maíz suave seco	Solo	14.886	11.203	4.149	2.734
	Asociado	4.241	3.354	972	689
Melloco	Solo	231	218	341	300
	Asociado	37	35	38	25
Oca	Solo	689	605	944	854
	Asociado	40	36	49	36
Papa	Solo	10.581	8.242	24.554	20.524
	Asociado	114	84	151	121
Papa china	Solo	110	109	211	133
	Asociado	36	35	37	19
Quinua	Solo	556	436	178	145
	Asociado	*	*	*	*
Rabano	Solo	50	50	168	165
	Asociado	*	*	*	*
Remolacha	Solo	182	170	1.006	1.006
	Asociado	*	*	*	*
Tomate rústico	Solo	184	162	7.770	7.742
	Asociado	*	*	*	*
Trigo	Solo	4.208	3.755	1.468	926
	Asociado	*	*	*	*
Yuca	Solo	83	79	245	238
	Asociado	32	31	89	83
Zanahoria amarilla	Solo	1.443	1.310	8.609	8.296
	Asociado	20	20	57	57
Otros transitorios	Solo	148	128		
	Asociado	66	49		

Autor: III Censo nacional agropecuario

Fuente: III Censo nacional agropecuario

Las fincas medianas comprendidas entre 20 y 100 ha., son apenas el 3% de las UPAs. (2.107)UPA), y ocupan 76.730 ha, es decir el 16% de la superficie agropecuaria de l

En promedio estas fincas ocupan 36ha/UPA.

Las grandes explotaciones agrícolas mayores a 100ha, son la minoría en Chimborazo, ya que son el 0,4% de las fincas, es decir 367 explotaciones, pero que concentran el 42% de la superficie (198.521 ha). ***Estas fincas tienen un tamaño promedio de 541 ha/UPA, lo que convierte a Chimborazo en la Provincia con mayor concentración de tierra para uso agropecuario.***

Del presupuesto estimado para la implementación del CFP, que está en \$ 1.297.538,20, hasta el momento de la realización del presente trabajo únicamente se ha manifestado el interés de dos instituciones como interesadas en ser inversionistas para la ejecución del mismo, Ministerio de Industrias y Productividad MIPRO y el GADPCH, razón por la cual se considera que el aporte de inversiones será 100% con fondos públicos, en tal virtud se aprueba la hipótesis planteada.

El proyecto maximizará la inversión de \$ 1.227.338,20 en un período de 10 años a \$2.778.946,55; datos que indican que el proyecto es viable y sostenible.

CAPÍTULO V.

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

- El Modelo de Gestión para la operatividad del CFP para productos agroindustriales en la provincia de Chimborazo, será conformada como empresa Pública con los siguientes inversionistas públicos: el MINISTERIO DE INDUSTRIAS Y PRODUCTIVIDAD MIPRO y el GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DE LA PROVINCIA DE CHIMBORAZO GADPCH.
- Recalcar que el presente modelo de gestión se basa en las actividades coordinadas para dirigir y controlar la operatividad del CFP, incluyendo el establecimiento de la política y los objetivos con el enfoque en calidad, la planificación, el control, el aseguramiento y la mejora continua.
- Es importante mencionar la estructura del presente modelo está basado en la gestión por procesos ya que, éste engloba aspectos sumamente importantes; consiste en la identificación y gestión de los procesos necesarios para llevar a efecto la política, estrategia, planes y objetivos del CFP, incluyendo en esta gestión las siguientes actividades: asignación de responsables de los procesos (sistema de gestión de calidad) estableciendo los objetivos y sistemas de medición para la evaluación de los resultados obtenidos, así como el análisis y mejora de los mismos.
- El principal órgano rector del CFP, será el directorio, conformado por las instituciones aportantes, se elegirá un presidente, quien será responsable en la toma de decisiones y el óptimo funcionamiento de CFP.

- El Gerente será elegido, fuera del seno del Directorio, la permanencia en el mismo dependerá de los resultados generados en la administración del CFP, esta evaluación será permanente y vigilada por el presidente del Directorio.

5.2 RECOMENDACIONES

- Se deberán diseñar controles que aseguren que las operaciones o transacciones sean validadas y autorizadas por los niveles con competencia para el efecto y que sean ejecutadas o realizadas por el personal asignado.
- Toda facultad de autorizar deberá ser notificada adecuadamente a los responsables y tal comunicación incluirá los términos y condiciones bajo los cuales se asigna dicha facultad.
- Una parte fundamental para la eficiencia de la operatividad del CFP, es la promoción de los servicios que ofertan, en el Plan de Marketing se deberá buscar las estrategias más factibles para esta difusión, enfocadas en el tipo de cliente, el cual en la mucha ocasiones no tiene acceso a internet.
- Cuando se presente alguna problemática de difícil solución, el Consejo Directivo puede pedir ayuda al Comité Asesor, el cual estará conformado por otras Instituciones relacionadas con la actividad, y eventualmente podrán dar solución a estas problemáticas.
- El CFP al implementarse como Empresa Pública, deberá ser auto sostenible, el capital de trabajo incluido en el proyecto está contemplado únicamente para los tres primeros meses de operación.

BIBLIOGRAFÍA

MINISTERIO COORDINADOR DE LA PRODUCCIÓN EMPLEO Y COMPETITIVIDAD, 2012, Plan logístico nacional del Ecuador – Talleres de socialización de resultados.

SUPLEMENTO DEL REGISTRO OFICIAL 48.2009. Ley Orgánica de Empresas Públicas.

J.A. PEREZ-FERNANDEZ DE VELASCO, 2009, Gestión por Procesos, Tercera edición, ESIC Editorial, Madrid.

ASAMBLEA NACIONAL CONSTITUYENTE DE ECUADOR, (julio, 2008) Constitución Política del Ecuador, Artículos: 276, 283, 284, 304, 319, 334.

GOBIERNO NACIONAL DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR Y EL MINISTERIO DE FINANZAS DEL ECUADOR, (agosto,2010), Código Orgánico de Ordenamiento Territorial, Autonomía y Descentralización, Artículos: 4, 42, 135.

H. CONGRESO NACIONAL - LA COMISIÓN DE LEGISLACIÓN Y CODIFICACIÓN, 1999. Ley de Compañías.

INTE-ISO 9000:2000. Sistemas de gestión de la calidad. Conceptos y vocabulario. Rev. AENOR, Diciembre 2000; 15-40

MORONE, Guillermo. Métodos y técnicas de la investigación científica

GONZÁLEZ, Yanos Cuenca. Enfoque de procesos – Modelos de Referencia.

ROUREJB. Moñino M. Rodríguez – Babal M.A. La gestión por procesos. Biblioteca IESE de gestión de empresa. Ed. Folio.1997.

NELSON LABARCA. 2011. Red de revistas científicas de América latina. Omnia, vol. 17, núm. 1. pp. 82-95.

MINISTERIO COORDINADOR DE LA PRODUCCIÓN EMPLEO Y COMPETITIVIDAD. 2012. Asesoramiento al MCPEC – Producto 3.3 – Modelos de gestión y promoción de plataformas logísticas.

CreceR. 2013. Proyecto para la implementación de un Centro de Fomento Productivo para productos Agroindustriales en la provincia de Chimborazo.

ANEXOS

Anexo 1. Proyecto (Aprobado).

Anexo 2. Ley de Empresas Públicas.

Anexo3. Perfil del proyecto para la implementación del CFP para productos Agroindustriales en la provincia de Chimborazo.

Anexo 1. Proyecto (Aprobado)



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO
VICERRECTORADO DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN
INSTITUTO DE POSGRADO
TEMA PREVIO LA OBTENCIÓN
MAGÍSTER EN GESTIÓN EMPRESARIAL

TEMA:

DISEÑO DEL MODELO DE GESTIÓN PARA EL PROYECTO DEL CENTRO DE FOMENTO PRODUCTIVO AGROINDUSTRIAL EN LA ZONA 3, PREVIO SU APROBACIÓN POR PARTE DEL MIPRO, PARA LA IMPLEMENTACIÓN EN LA PROVINCIA DE CHIMBORAZO

AUTOR:

Ing. Laura Janeth Gavilanes Fiallos

TUTOR:

Ing. Alexander Vinueza J.M.D.E.

RIOBAMBA-ECUADOR

AÑO 2014

TEMA.

“DISEÑO DEL MODELO DE GESTIÓN PARA EL PROYECTO DEL CENTRO DE FOMENTO PRODUCTIVO AGROINDUSTRIAL EN LA ZONA 3, PREVIO SU APROBACIÓN POR PARTE DEL MIPRO, PARA LA IMPLEMENTACIÓN EN LA PROVINCIA DE CHIMBORAZO”

1. PROBLEMATIZACIÓN.

1.1 Ubicación del sector donde se va a realizar la investigación

Agroindustrial

1.2 Situación Problemática

Transformar la matriz productiva es uno de los retos más ambiciosos del país, el que permitirá al Ecuador superar el actual modelo de generación de riquezas: concentrador, excluyente y basado en recursos naturales, por un modelo democrático, incluyente y fundamentado en el conocimiento y las capacidades de las y los ecuatorianos.

La forma cómo se organiza la sociedad para producir determinados bienes y servicios no se limita únicamente a los procesos estrictamente técnicos o económicos, sino que también tiene que ver con todo el conjunto de interacciones entre los distintos actores sociales que utilizan los recursos que tienen a su disposición para llevar adelante las actividades productivas. A ese conjunto, que incluye los productos, los procesos productivos y las relaciones sociales resultantes de esos procesos, denominamos matriz productiva.

Las distintas combinaciones de estos elementos generan un determinado patrón de especialización. Así por ejemplo, la economía ecuatoriana se ha caracterizado por la producción de bienes primarios para el mercado internacional, con poca o nula tecnificación y con altos niveles de concentración de las ganancias.

Estas características son las que han determinado nuestro patrón de especialización primario - exportador, que el país no ha podido superar durante toda su época republicana.

El patrón de especialización primario - exportador de la economía ecuatoriana ha contribuido a incrementar su vulnerabilidad frente a las variaciones de los precios de

materias primas en el mercado internacional. El Ecuador se encuentra en una situación de intercambio sumamente desigual por el creciente diferencial entre los precios de las materias primas y el de los productos con mayor valor agregado y alta tecnología. Esto obliga al país a profundizar la explotación de sus recursos naturales únicamente para tratar de mantener sus ingresos y sus patrones de consumo.

La actual matriz productiva ha sido uno de los principales limitantes para que el Ecuador alcance una sociedad del Buen Vivir. Superar su estructura y configuración actual es por lo tanto uno de los objetivos prioritarios del actual gobierno.

El Ministerio de Industrias y Productividad mediante la contratación de una consultoría ha desarrollado el proyecto para la Implementación de un Agrocentro de Fomento productivo cuyo objetivo es atraer a todas las actividades productivas de la provincia de Chimborazo, tomando en cuenta temas logísticos como transporte, condiciones óptimas de almacenamiento de los productos, acceso a materias primas con calidad normalizada, presencia de instituciones bancarias, etc., con la finalidad de reducir las pérdidas de materia prima, precios justos y reducción de los costos y proporción de valor agregado a las mismas.

A este proyecto le hace falta una parte complementaria que es el Modelo de Gestión, que formule el conjunto de acciones orientadas al logro de los objetivos a través del cumplimiento y la óptima aplicación del procesos administrativo: planear, organizar, coordinar y controlar.

1.3 Formulación del problema

El proyecto “Agrocentro de Fomento Productivo para la provincia de Chimborazo” está listo para su implementación, pero a este proyecto le hace falta la parte complementaria que es el Modelo de Gestión Administrativa, el cual le permitirá alcanzar con los objetivos establecidos en el mismo, la coordinación de los actores involucrados y el continuo control para el óptimo desarrollo del mismo.

1.4 Problemas derivados

La falta del Modelo de Gestión administrativo podría generar falta de coordinación, doble trabajo en las actividades, incumplimiento de las metas proyectadas, falta de

autoridad y toma de decisiones fuera de tiempo, todo esto se vería reflejado en la pérdida de tiempo y dinero.

2. JUSTIFICACIÓN

Los modelos de gestión administrativa permiten la optimización en la ejecución de los procesos, con el fin de incrementar la cantidad y eficacia en la gestión de los servicios. La incorporación del Modelo de Gestión para el Agrocentro de Fomento Productivo para la provincia de Chimborazo le permitirá reducción en el tiempo empleado en los procesos establecidos, así como, el control de la eficiencia de la prestación de los servicios prestados.

Considerando los beneficios anteriores, se presentará una propuesta para el Modelo de Gestión Administrativa diseñada para al Agrocentro de Fomento Productivo para la provincia de Chimborazo.

3. OBJETIVOS

3.1 Objetivo general

Optimizar la operatividad administrativa del Agrocentro de Fomento Productivo establecido para la provincia de Chimborazo.

3.2 Objetivos específicos

- Establecer la naturaleza del Agrocentro de Fomento Productivo.
- Diseñar el Modelo de Gestión para el Agrocentro de Fomento Productivo de la Provincia de Chimborazo.
- Proponer la Implementación del Modelo de Gestión de sugerido.

5. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.

5.1 Antecedentes de Investigaciones anteriores

El detalle de la caracterización de la Agenda para la Transformación Productiva Territorial - ATPT-ZP3 nos permite visualizar la realidad de estos territorios. "La ZP# 3 conformada por Cotopaxi, Chimborazo, Pastaza y Tungurahua tiene un gran potencial de desarrollo dada su particular ubicación estratégica en el centro del país y su dotación de factores y activos productivos disponibles. Territorialmente abarca el primer lugar en relación a las otras 6 regiones, el cuarto en cuanto a recursos demográficos, concentra el 10% de la producción y

de la población nacional, más del 60% de sus habitantes son rurales y además tiene un porcentaje importante de población indígena. Dispone de una buena dotación de recursos e infraestructura productiva y vial, conectividad, logística comercial y se observa la presencia de tejido institucional de apoyo a la producción, tanto del gobierno central como de los gobiernos locales y seccionales.

En términos de actividades, la ZP# 3 aporta con el 12% en la producción agropecuaria, el 9% en la industria manufacturera y alrededor del 9% en la dotación de servicios. La ZP#3 se caracteriza por un mayor desarrollo industrial, sin embargo, las actividades agropecuarias son también importantes. En Tungurahua y Cotopaxi existe un mayor dinamismo de micro, pequeñas y medianas empresas. Chimborazo se destaca por un sector agropecuario diversificado, que crece a la par de la industria, el cual también es significativo en Tungurahua y Cotopaxi. Mientras que Pastaza se desarrolla en base a la explotación de minas."

La población económicamente activa – PEA de la ZP#3 que representa más del 40% de la población, (alrededor de 500 mil personas) está concentrada en la actividad agropecuaria intensiva en mano de obra. El 44% de la PEA está en este sector. El sector comercial da trabajo al 13% de la PEA, el cual en buena parte está relacionado con la comercialización de productos agropecuarios, mientras que el sector industrial absorbe el 12% de la mano de obra activa.

En la ZP #3, la tasa de ocupación plena alcanza el 22%, diez puntos menos que la media nacional. Sin embargo la tasa de desempleo regional es de 3.3%, la mitad del promedio nacional. Lo que acarrea sin embargo altos niveles de subempleo en la población, relacionado con tareas principalmente de comercialización informales, y que alcanza un 77%.

La incidencia de la pobreza en la ZP# 3 es en promedio 47,6%, casi 12 puntos porcentuales por encima de la media nacional de 36%. La provincia con mayor incidencia de pobreza es Chimborazo con 54,9%, seguida muy de cerca por Cotopaxi con 54% de población pobre, y la provincia de menor incidencia de pobreza es Tungurahua con 33.3%.

La desnutrición crónica, está presente en la ZP#3 en un 49,3%, muy por encima de la media nacional de 25,8%.

En la ZP#3 se identificaron 38 negocios entre reales y potenciales que dado su representatividad productiva, económica y social en esta ZP#3, así como las interesantes perspectivas de mercado doméstico e internacional que presentan, y la disponibilidad de factores y recursos productivos de que se dispone, fueron seleccionados para efectos de la implementación de una Agenda de Diversificación y Transformación Productiva.

DESCRIPCIÓN GENERAL DEL FUNCIONAMIENTO DEL CENTRO DE FOMENTO PRODUCTIVO:

El Centro de Fomento Productivo para Alimentos Procesados y Agroindustria se convertirá en un nexo directo entre los actores de la Cadena de Valor con los diferentes programas de los Ministerios que impulsa el Gobierno Central para dar soluciones puntuales a cada una de las necesidades que se presentan.

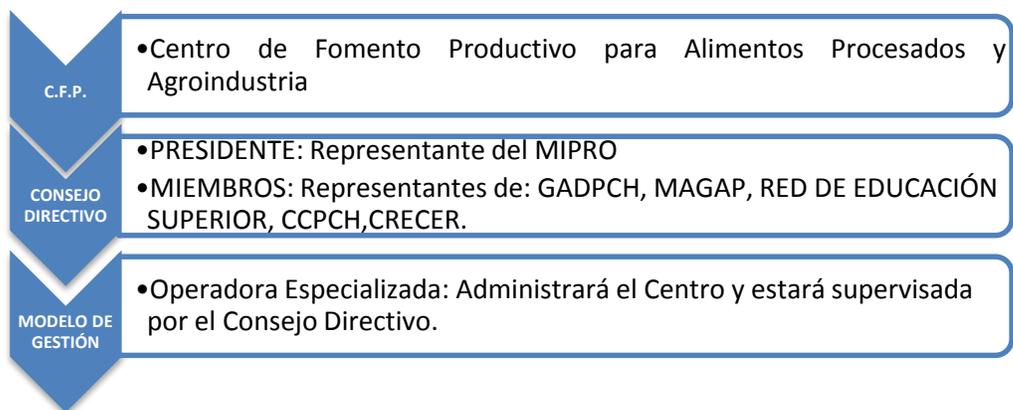
En otras palabras el centro trabajará en creación, innovación y desarrollo tecnológico, en la búsqueda de dar un mejor valor agregado a los productos para contribuir a mejorar el factor Beneficio/Costo de los diferentes actores de las Cadenas Productivas. Con lo que el Consumidor Final tendrá un producto de mejor calidad que le optimice tiempo, espacio, dinero y bienestar.

MISIÓN: El Centro de Fomento Productivo para Alimentos Procesados y Agroindustria impulsará y trasvasará el conocimiento y la investigación hacia la empresa. A través de servicios a los productores para generar soluciones conjuntas de I+D+i.

VISIÓN: Ser una institución modelo de organización eficaz en el sistema Empresa - Ciencia - Tecnología – Innovación al servicio del sector de Alimentos Procesados y Agroindustria.

ESTRUCTURA DEL CENTRO:

El Centro de Fomento Productivo para Alimentos Procesados y Agroindustria se estructurará de la siguiente manera:



SERVICIOS QUE PRESTARÁ EL CENTRO:

Investigación, Desarrollo e innovación - I+D+ i

- Plata Piloto: Investigación, desarrollo y generación de productos y procesos para el sector de Alimentos y cosmética, así como el diseño y creación de elementos para la presentación de productos; envase, empaque y embalaje.
- Planta piloto de lácteos.
- Planta piloto hortofrutícola.
- Planta piloto de hierbas aromáticas, sazónadores y especies molidas.
- Planta piloto de granos y cereales.
- Planta piloto de cosmetología.
- Planta de empaques
- Laboratorios especializados: Ensayos, análisis y desarrollo de técnicas rápidas y eficientes que garanticen la calidad y seguridad alimentaria de las empresas.
- Cromatografía
- Bromatología
- Físico químico
- Microbiología
- Espacios para empresas: Se permitirá que las empresas clientes a través de la cooperación y colaboración entre los tecnólogos de las empresas y los del Centro de

Fomento Productivo Agroindustrial, participen en la investigación y desarrollo de nuevos productos, poniendo a disposición del sector agroindustrial los equipos humanos e instalaciones del centro, como método más eficaz para impulsar el desarrollo de las empresas de base tecnológica.

TRANSFERENCIA DE TECNOLOGÍA.

- Salas de formación:
- Entrenamiento técnico-productivo para actores de los diferentes eslabones de la cadena.
- Centro de Capacitación técnica avanzada a las empresas y cadenas productivas priorizadas.
- Paneles de consumidores:
- Estudios de comportamiento del consumidor a través de encuestas.
- Análisis de las preferencias del consumidor, aplicando análisis sensorial.
- Realización de catas de nuevos productos.
- Centro de documentación e información: disponibilidad de documentos e información del sector agroindustrial, alimentos y cosmetología.

5.2 Fundamentación teórica (F. Epistemológica, F. Axiológica, etc.)

La Constitución de la República señala que el régimen de desarrollo tendrá entre otros objetivos, “construir un sistema económico justo, democrático, productivo, solidario y sostenible basado en la distribución igualitaria de los beneficios del desarrollo, de los medios de producción y estable”, y “promover un ordenamiento territorial equilibrado y equitativo que integre las actividades socioculturales, administrativas, económicas y de gestión, y que coadyuve a la unidad del Estado”, entre otros. Art. 276.

La Constitución de la República precisa que “el sistema económico es social y solidario”, al tiempo que reconoce “al ser humano como sujeto y fin” y “propende a una relación dinámica y equilibrada entre sociedad, Estado y mercado, en armonía con la naturaleza”, y cuyo objetivo es “garantizar la producción y reproducción de las condiciones materiales e inmateriales que posibiliten el Buen Vivir”. Art. 283.

La Constitución de la República destaca que los objetivos de la política económica son, entre otros, “asegurar una adecuada distribución del ingreso y de la riqueza nacional”, “incentivar la producción nacional, la productividad y competitividad sistémicas, la acumulación del conocimiento científico y tecnológico, la inserción estratégica en la economía mundial y las actividades productivas complementarias en la integración regional”, y “lograr un desarrollo equilibrado del territorio nacional, la integración entre regiones, en el campo, entre el campo y la ciudad, en lo económico, social y cultural”. Art. 284.

La Constitución de la República destaca que entre los objetivos de la política fiscal están “el financiamiento de servicios, inversión y bienes públicos” y “la generación de incentivos para la inversión en los diferentes sectores de la economía y para la producción de bienes y servicios, socialmente deseables y ambientalmente aceptables”, entre otros. Art. 285.

La Constitución de la República indica que la política comercial tendrá, entre otros objetivos, “desarrollar, fortalecer y dinamizar los mercados internos a partir del objetivo estratégico establecido en el Plan Nacional de Desarrollo”, “fortalecer el aparato productivo y la producción nacional”, e “impulsar el desarrollo de las economías de escala y del comercio justo”. Art. 304.

La Constitución de la República establece diversas formas de organización de la producción en la economía, entre otras “las comunitarias, cooperativas, empresariales públicas o privadas, asociativas, familiares, domésticas, autónomas y mixtas”, al tiempo que indica que el Estado “promoverá las formas de producción que aseguren el Buen Vivir de la población y desincentivará aquellas que atenten contra sus derechos o los de la naturaleza; alentará la producción que satisfaga la demanda interna y garantice una activa participación del Ecuador en el contexto internacional”. Art. 319.

La Constitución de la República señala que el Estado promoverá el acceso equitativo a los factores de producción. Art. 334.

El Código de la Producción tiene como fines “fomentar la producción nacional, comercio y consumo sustentable de bienes y servicios, con responsabilidad social y ambiental, así como su comercialización y uso de tecnologías ambientalmente limpias y de energías alternativas” e “impulsar el desarrollo productivo en zonas de menor desarrollo económico”. Art. 4.- Fines.

El Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización señala que es competencia exclusiva del gobierno autónomo descentralizado provincial “fomentar las actividades productivas provinciales”. Art. 42, literal f.

El Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización, señala en su Art. 135, inciso cuarto, que “los gobiernos autónomos descentralizados provinciales podrán delegar el ejercicio de esta competencia a los gobiernos autónomos descentralizados municipales cuyos territorios sean de vocación agropecuaria. Adicionalmente, éstos podrán implementar programas y actividades productivas en las áreas urbanas y de apoyo a la producción y comercialización de bienes rurales, en coordinación con los gobiernos autónomos descentralizados parroquiales rurales”.

Los Agrocentros son espacios de acopio, generación de valor agregado y distribución de productos agropecuarios hacia mercados regionales, nacionales e internacionales. Estas instalaciones estratégicas impulsarán de forma notable el fomento productivo de cada zona y contribuirán con el cambio de matriz productiva, estrategia promovida por el Gobierno Nacional.

Los Agrocentros, junto con puertos, puertos secos, zonas logísticas, aeropuertos y otros espacios, forman parte del Plan Nacional de Logística.

6. HIPÓTESIS.

6.1 Hipótesis general

El Modelo de Gestión para la Implementación del Agrocentro de Fomento Productivo para la provincia de Chimborazo será como Empresa Pública.

6.2 Hipótesis específicas

7. OPERACIONALIZACIÓN DE LA HIPÓTESIS

7.1 Operacionalización de la Hipótesis de Graduación Específica 1.

VARIABLE	CONCEPTO	CATEGORÍA	INDICADOR	TÉCNICA INSTRUMENTO E
% de Inversión	Porcentaje de inversión de los socios de acuerdo a su naturaleza	Independiente	Cantidad de \$	Libros contables, cuentas bancarias, títulos o acciones, Escritura Constitutiva, Estatuto social (cuadro de

				integración de capital)
Tipo de empresa	Una empresa puede ser pública o privada. Una empresa de cualquier tipo se caracteriza por sus medios de obtención de capital.	Dependiente	Naturaleza del capital (\$)	Organigrama funcional, LOEP

8. METODOLOGÍA.

8.1 Tipo de Investigación.

Documental: Analiza información escrita sobre el tema en estudio.

Explicativa: que da razones del ¿Por qué? del tema en estudio.

8.2 Diseño de la Investigación.

Utilizaremos una matriz de doble entrada con los siguientes parámetros:

Se evaluará la relación entre el porcentaje de inversión basado en empresa pública de (30 – 51 – 100) % de aporte a la inversión inicial de cada socio y la naturaleza del mismo, para definir el modelo de gestión que regirá al AGROCENTRO.

PORCENTAJE DE INVERSIÓN (A)	30%	51%	100%
Naturaleza de la empresa (B)	Mixta	Mixta	Pública

Si el aporte de los socios es del 30% y éstos recursos son provenientes de la empresa pública se constituirá una empresa de economía mixta, reguladas por la Súper intendencia de Compañías y además podrá ser inscrita como una Sociedad Anónima.

Si el aporte de los socios es del 51% será una empresa de economía mixta, regulada por LOEP.

Aporte del 100% de la Empresa Pública regulada por la LOEP.

Se analizarán además los beneficios y las desventajas que representa este tipo de inversiones.

8.3 Población.

Los beneficiarios de los recursos están dirigidos de forma directa a los productores agropecuarios de la zona de planificación # 3, siendo estos los generadores de la producción primaria a la cual será beneficiado con los procesos de agregación de valor que se puedan generar en el Centro de Fomento Productivo y los mismos que se detallan en los negocios agroindustriales que determina la ATPT (Agenda de Transformación Productiva de la Zona de Planificación 3) ZP3 en 329.098 personas.

8.4 Muestra.

Para el desarrollo del presente modelo de gestión tomaremos una base de 25 personas, integradas por los socios en función de su participación, el Consejo Asesor, Gerencia, y demás cargos administrativos necesarios para la óptima operación del Agrocentro.

8.5 Métodos de Investigación.

Método deductivo

Método de Análisis

Método Comparativo

8.6 Técnicas e Instrumentos de recolección de datos.

Observación

Entrevistas Individuales

Análisis Documental

Autorreportaje

8.7 Técnicas y procedimientos para el análisis de resultados.

Obtención de indicadores de resultado de calidad y productividad, Diagramas de flujo de procesos, Fichas resúmenes en función de la reglamentación, Diseño de tablas comparativas.

9. RECURSOS HUMANOS Y FINANCIEROS.

EGRESOS	DÓLARES
1 Tesista	2400
Copias	50,00
Impresiones y empastados	200,00
Servicio de Internet	30,00
Imprevistos	100,00
TOTAL	2780,00

Los gastos producidos para la elaboración del proyecto serán cubiertos por la Tesista.

10. CRONOGRAMA

ACTIVIDADES	Mes 1				Mes 2				Mes 3				Mes 4				Mes 5				
	S1	S2	S3	S4																	
1.- Elaboración del Anteproyecto	■																				
2.- Aprobación del Anteproyecto		■	■																		
3. Análisis del proyecto del Agrocentro de Fomento Productivo				■	■																
4.- Análisis de las leyes relacionadas con el proyecto				■	■																
5.- Diseño del Modelo de Gestión aplicable					■	■	■	■	■	■											
6.- Análisis de ventajas y desventajas en función del Modelo de Gestión utilizado											■	■									
7.- Elaboración de las conclusiones y Recomendaciones														■							
8.- Desarrollo del Informe Final															■	■					
9.- Revisión de la Memoria de Informe Final																■					
10.- Presentación del Proyecto a las autoridades pertinentes																	■				
11.- Aprobación del Informe Final																		■	■	■	
12.- Presentación y defensa del trabajo final																			■	■	■
13.- Impresión y empastado																				■	■

11. MATRIZ LÓGICA

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	OBJETIVO GENERAL	HIPÓTESIS GENERAL
Ausencia de un Modelo de Gestión que guíe la administración del Agrocentro de Fomento Productivo de la provincia de Chimborazo	Optimizar la operatividad administrativa del Agrocentro de Fomento Productivo establecido para la provincia de Chimborazo.	El Modelo de Gestión para la Implementación del Agrocentro de Fomento Productivo para la provincia de Chimborazo será como Empresa Pública.
PROBLEMAS DERIVADOS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	HIPÓTESIS ESPECÍFICA

<ul style="list-style-type: none"> - Pérdida de tiempo y recursos. - Reprocesos. - Desconocimiento del proyecto. - Errores en los procesos de compras públicas. - Ausencia de procesos de contratación del personal. - Despilfarro del presupuesto anual. - No existen reglas claras sobre el modelo administrativo del CFP. 	<ul style="list-style-type: none"> -Establecer la naturaleza del Agrocentro de Fomento Productivo. -Diseñar el Modelo de Gestión para el Agrocentro de Fomento Productivo de la Provincia de Chimborazo. -Proponer la Implementación del Modelo de Gestión de sugerido. 	<p>El gobierno invertirá el 60% de los recursos necesarios para la implementación de un Agrocentro de Fomento Productivo para la Provincia de Chimborazo.</p>
---	--	---

BIBLIOGRAFÍA

Artículos Legales

Asamblea Nacional Constituyente de Ecuador, (julio, 2008) Constitución Política del Ecuador, Artículos: 276, 283, 284, 304, 319, 334.

Gobierno Nacional de la República del Ecuador y el Ministerio de Finanzas del Ecuador, (agosto, 2010), Código Orgánico de Ordenamiento Territorial, Autonomía y Descentralización, Artículos: 4, 42, 135.

Libros

CHAVETANO A.; Administración de Procesos Administrativos; 2000; McGraw-Hill.

HAMMER M., CHAMPÚ J.; Reingeniería; 1994; ed. Norma

MELINKOFF R.; Los Procesos Administrativos; 1990; ed. Panapo, Caracas; 1ª ed.

MARIÑO NAVARRETE H.; Gerencia de Procesos; 2002; ed. Alfaomega; Colombia

PEPPARD J. La Esencia de la Reingeniería en los Procesos de Negocios; 1996; ed. Prentice; Colombia.

ROURE J, RODRIGUEZ M, MOÑINO M.; La Gestión por Procesos; 1997; ed. IESE; España.

VILAR BARRIO J.; Como Mejorar los Procesos en su Empresa; 1999; Fundación Confemetal

Anexo 2. Ley Orgánica de Empresas Públicas

LEY ORGÁNICA DE EMPRESAS PÚBLICAS Ley s/n (Suplemento del Registro Oficial 48, 16-X-2009)

Nota: se publican en el Portal www.compraspublicas.gob.ec las normas de esta ley que tienen relación con el ámbito de la contratación pública.

Título I DEL ÁMBITO, OBJETIVOS Y PRINCIPIOS

Art. 1.-Ámbito.-Las disposiciones de la presente Ley regulan la constitución, organización, funcionamiento, fusión, escisión y liquidación de las empresas públicas que no pertenezcan al sector financiero y que actúen en el ámbito internacional, nacional, regional, provincial o local; y, establecen los mecanismos de control económico, administrativo, financiero y de gestión que se ejercerán sobre ellas, de acuerdo a lo dispuesto por la Constitución de la República.

Art. 2.-Objetivos.- Esta Ley tiene los siguientes Objetivos:

1. Determinar los procedimientos para la constitución de empresas públicas que deban gestionar los sectores estratégicos con alcance nacional e internacional;
2. Establecer los medios para garantizar el cumplimiento, a través de las empresas públicas, de las metas fijadas en las políticas del Estado ecuatoriano, de conformidad con los lineamientos del Sistema Nacional Descentralizado de Planificación Participativa;
3. Regular la autonomía económica, financiera, administrativa y de gestión de las empresas públicas, con sujeción a los principios y normativa previstos en la Constitución de la República, en ésta y en las demás leyes, en lo que fueren aplicables;
4. Fomentar el desarrollo integral, sustentable, descentralizado y desconcentrado del Estado, contribuyendo a la satisfacción de las necesidades básicas de sus habitantes, a la utilización racional de los recursos naturales, a la reactivación y desarrollo del aparato productivo y a la prestación eficiente de servicios públicos con equidad social. Las empresas públicas consideraran en sus costos y procesos productivos variables socio ambientales y de actualización tecnológica;
5. Actuar en cumplimiento de los parámetros de calidad definidos por el Directorio y las regulaciones aplicables, con sujeción a criterios empresariales, económicos, sociales y ambientales;
6. Proteger el patrimonio, la propiedad estatal, pública y los derechos de las generaciones futuras sobre los recursos naturales renovables y no renovables, para coadyuvar con ello el buen vivir;
7. Crear el marco jurídico adecuado para que el Estado establezca apoyos, subsidios u otras ventajas de carácter temporal, en beneficio de sectores económicos y sociales determinados;

8. Prevenir y corregir conductas que distorsionen las condiciones para la provisión de bienes y servicios y en general cualquier otro acuerdo o practica concertada, escrita o verbal, oficial u oficiosa, entre dos o más agentes económicos, tendientes a impedir, restringir, falsear o distorsionar las condiciones de acceso de los usuarios a dichos bienes y servicios; y, Establecer mecanismos para que las empresas públicas, actúen o no en sectores regulados abiertos o no a la competencia con otros agentes u operadores económicos, mantengan índices de gestión con parámetros sectoriales e internacionales, sobre los cuales se medirá su eficacia operativa, administrativa y financiera. **Art. 3.- Principios.-** Las empresas públicas se rigen por los siguientes principios:

1. Contribuir en forma sostenida al desarrollo humano y buen vivir de la población ecuatoriana;
2. Promover el desarrollo sustentable, integral, descentralizado y desconcentrado del Estado, y de las actividades económicas asumidas por éste.
3. Actuar con eficiencia, racionalidad, rentabilidad y control social en la exploración, explotación e industrialización de los recursos naturales renovables y no renovables y en la comercialización de sus productos derivados, preservando el ambiente;
4. Propiciar la obligatoriedad, generalidad, uniformidad, eficiencia, universalidad, accesibilidad, regularidad, calidad, continuidad, seguridad, precios equitativos y responsabilidad en la prestación de los servicios públicos;
5. Precautelar que los costos socio-ambientales se integren a los costos de producción; y,
6. Preservar y controlar la propiedad estatal y la actividad empresarial pública.

Título II DE LA DEFINICIÓN Y CONSTITUCIÓN DE LAS EMPRESAS PÚBLICAS

Art. 4.-Definiciones.-Las empresas públicas son entidades que pertenecen al Estado en los términos que establece la Constitución de la República, personas jurídicas de derecho público, con patrimonio propio, dotadas de autonomía presupuestaria, financiera, económica, administrativa y de gestión. Estarán destinadas a la gestión de sectores estratégicos, la prestación de servicios públicos, el aprovechamiento sustentable de recursos naturales o de bienes públicos y en general al desarrollo de actividades económicas que corresponden al Estado.

Las empresas subsidiarias son sociedades mercantiles de economía mixta creadas por la empresa pública, en las que el Estado o sus instituciones tengan la mayoría accionaria. Las empresas filiales son sucursales de la empresa pública matriz que estarán administradas; por un gerente, creadas para desarrollar actividades o prestar servicios de manera descentralizada y desconcentrada.

Las Agencias y Unidades de Negocio son áreas administrativo -operativas de la empresa pública, dirigidas por un administrador con poder especial para el cumplimiento de las atribuciones que le sean conferidas por el representante legal de la referida empresa, que no gozan de personería jurídica propia y que se establecen para desarrollar actividades o prestar servicios de manera descentralizada y desconcentrada.

Art. 5.-Constitución y jurisdicción.-La creación de empresas públicas se hará:

1. Mediante decreto ejecutivo para las empresas constituidas por la Función Ejecutiva;
2. Por acto normativo legalmente expedido por los gobiernos autónomos descentralizados; y,
3. Mediante escritura pública para las empresas que se constituyan entre la Función Ejecutiva y los gobiernos autónomos descentralizados, para lo cual se requerirá del decreto ejecutivo y de la decisión de la máxima autoridad del organismo autónomo descentralizado, en su caso.

Las universidades públicas podrán constituir empresas públicas o mixtas que se someterán al régimen establecido en esta Ley para las empresas creadas por los gobiernos autónomos descentralizados o al régimen societario, respectivamente. En la resolución de creación adoptada por el máximo organismo universitario competente se determinarán los aspectos relacionados con su administración y funcionamiento.

Se podrá constituir empresas públicas de coordinación, para articular y planificar las acciones de un grupo de empresas públicas creadas por un mismo nivel de gobierno, con el fin de lograr mayores niveles de eficiencia en la gestión técnica, administrativa y financiera.

Las empresas públicas pueden ejercer sus actividades en el ámbito local, provincial, regional, nacional o internacional.

La denominación de las empresas deberá contener la indicación de "EMPRESA PÚBLICA" o la sigla "EP", acompañada de una expresión peculiar.

El domicilio principal de la empresa estará en el lugar que se determine en su acto de creación y podrá establecerse agencias o unidades de negocio, dentro o fuera del país.

En el decreto ejecutivo, acto normativo de creación, escritura pública o resolución del máximo organismo universitario competente, se detallarán los bienes muebles o inmuebles que constituyen el patrimonio inicial de la empresa, el patrimonio inicial de la empresa y en un anexo se listarán los muebles o inmuebles que forman parte de ese patrimonio.

(...)

Título V.

SISTEMA DE CONTRATACIÓN EN LAS EMPRESAS PÚBLICAS

Capítulo I DE LAS DISPOSICIONES GENERALES

Art. 34.-Contratación en las empresas públicas.-Todo proceso de contratación de obras, bienes y servicios, incluidos los de consultoría, así como las contrataciones en actividades de prospección, exploración, explotación, refinación, comercialización, industrialización de los recursos hidrocarburíferos, las contrataciones de bienes de carácter estratégico necesarias para la defensa nacional, que realicen las empresas públicas, estarán sujetos al Plan Nacional de Desarrollo, con observancia del presupuesto nacional y empresarial, además de lo siguiente:

1. PLAN ESTRATÉGICO Y PLAN ANUAL DE CONTRATACIONES.- Las empresas públicas deberán contar con su Plan Estratégico y Plan Anual de Contrataciones, debidamente aprobados.

Los criterios generales del Plan Estratégico guardarán relación con las políticas del gobierno nacional o de los gobiernos autónomos descentralizados, el Plan Nacional de Desarrollo y los intereses del Estado.

El Plan Estratégico será una de las herramientas para evaluar a los administradores de las empresas.

2. RÉGIMEN COMÚN.-Las contrataciones de bienes, obras y servicios, incluidos los de consultoría, que realicen las empresas públicas, se sujetarán a lo dispuesto en la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública, su Reglamento General y demás disposiciones administrativas aplicables. Las empresas públicas procurarán adquirir productos de origen nacional siempre y cuando se encuentren en la misma condición técnica y calidad de los productos importados, para este efecto se aplicarán las resoluciones que emita el Instituto Nacional de Contratación Pública.

3. RÉGIMEN ESPECIAL.-En los casos en que las empresas públicas hubieren suscrito contratos o convenios tales como: alianzas estratégicas, asociación, consorcios u otros de naturaleza similar, será el convenio asociativo o contrato el que establezca los procedimientos de contratación y su normativa aplicable. En el caso de empresas constituidas con empresas de la comunidad internacional las contrataciones de bienes, obras y servicios se sujetarán al régimen especial que se contemple en el documento de asociación o acuerdo celebrado para tal efecto. En lo no previsto en el respectivo convenio o contrato, se estará a las disposiciones contenidas en la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública.

4. APORTES DE RECURSOS ECONÓMICOS Y/O EXCEDENTES EN SUBSIDIARIAS Y FILIALES.-Las empresas públicas tienen amplia capacidad para invertir sus recursos económicos y excedentes en la ejecución de proyectos a desarrollarse en las mismas empresas, subsidiarias, filiales, agencias o unidades de negocio en los términos que apruebe el Directorio. 5.-INFORMES PREVIOS.-Solo las contrataciones de crédito o líneas de crédito previstas en el artículo 13 de la Ley Orgánica para la Recuperación del Uso de los Recursos Petroleros del Estado y la Racionalización Administrativa de los Procesos de Endeudamiento, requerirán informes previos del Comité de Deuda y Financiamiento, como órgano externo ajeno a la gestión de la empresa, siempre y cuando las deudas a contraerse conlleven la emisión de garantías soberanas o requieran avales o garantías colaterales del Estado. Ninguna otra contratación que realicen las empresas públicas, ni de régimen común ni de régimen especial, requerirán de informes previos favorables de la Contraloría General del Estado, de la Procuraduría General del Estado o de otro órgano externo a la gestión de la empresa; no obstante lo cual, esta disposición no exime a las empresas públicas de su obligación de rendición de cuentas a la sociedad civil y del control posterior que pueden y deben ejercer las instancias con competencia para ello, de acuerdo a la Constitución de la República y la Ley.

1. GARANTÍAS SOBERANAS.-Las empresas públicas, sus subsidiarias y filiales que tengan capacidad financiera de pago podrán beneficiarse del otorgamiento de garantías soberanas concedidas por el Estado para el financiamiento de proyectos de inversión. Para el otorgamiento de la garantía por parte del Estado se debe contar con la aprobación del

Directorio de la Empresa, el estudio de la capacidad de pago elaborado por el Ministerio de Finanzas y se deberá seguir el procedimiento establecido en las leyes y normativa que regulan el endeudamiento público.

2. PROHIBICIONES.-Las autoridades nominadoras de los miembros del Directorio, los miembros del Directorio, Gerentes, servidores públicos y obreros de las empresas públicas, están impedidos de intervenir a título personal en negociaciones y contrataciones con las empresas públicas, por si o por interpuesta persona, por intermedio de su cónyuge, personas en unión de hecho o de sus parientes hasta el cuarto grado de consanguinidad y segundo de afinidad. Si así lo hicieren serán sancionados y sujetos a las acciones civiles y penales a que hubiere lugar observando el derecho al debido proceso.

3. DESCONCENTRACIÓN EMPRESARIAL.-Las contrataciones de las empresas públicas de ámbito nacional se realizarán de manera desconcentrada, en consecuencia:

a) Las agencias y unidades de negocio deberán contar con su Plan Operativo aprobado por el Gerente General de la empresa pública.

b) Las contrataciones para la ejecución de obras, adquisición de bienes y prestación de servicios, incluidos los de consultoría, que requiera realizar la agencia o la unidad de negocio de la empresa pública, cuya cuantía se encuentre dentro de los límites establecidos por el Directorio, serán responsabilidad del administrador de la respectiva agencia o unidad de negocio.

Las contrataciones para la ejecución de obras y adquisición de bienes o prestación de servicios declaradas emergentes en los términos previstos en la ley, de la cuantía que fueren, requieren la autorización previa y favorable del Gerente General de la empresa pública, en caso contrario generaran responsabilidad personal del administrador que autorizó dicha contratación. c) Los Administradores de las agencias o unidades de negocio de las empresas públicas, siempre que la contratación esté dentro del límite de los montos autorizados por la normativa interna de la empresa, serán responsables de los actos y contratos; y en consecuencia asumirán las responsabilidades que de ello se derive.

9. COMPRAS CORPORATIVAS.-Con el fin de garantizar la eficiencia en el uso de los recursos de la empresa pública, el Gerente General podrá disponer que se realicen:

Procesos de contratación ejecutados por parte de las empresas públicas en sociedad con otras empresas o instituciones públicas, conforme a lo previsto en la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública; y,

Procesos de contratación concentrados y unificados para la provisión de bienes, obras y servicios que requieran de forma general y común las diferentes filiales y subsidiarias de la empresa pública.

Capítulo II

DE LOS MECANISMOS ASOCIATIVOS, DE EXPANSIÓN Y DESARROLLO

Art. 35.-Capacidad asociativa.-Las empresas públicas tienen capacidad asociativa para el

cumplimiento de sus fines y objetivos empresariales y en consecuencia para la celebración de los contratos que se requieran, para cuyo efecto podrán constituir cualquier tipo de asociación, alianzas estratégicas, sociedades de economía mixta con sectores públicos o privados en el ámbito nacional o internacional o del sector de la economía popular y solidaria, en el marco de las disposiciones del artículo 316 de la Constitución de la República.

Todo proceso de selección de socios privados para la constitución de empresas de economía mixta debe ser transparente de acuerdo a la ley y se requerirá concurso público, y para perfeccionar la asociación no se requerirá de otros requisitos o procedimientos que no sean los establecidos por el Directorio.

No requerirán de concursos públicos los procesos de asociación con otras empresas públicas o subsidiarias de éstas, de países que integran la comunidad internacional.

Para el caso de empresas públicas encargadas de la gestión del agua, se estará a lo dispuesto en el artículo 318 de la Constitución de la República.

Art. 36.-Inversiones en otros emprendimientos.-Para ampliar sus actividades, acceder a tecnologías avanzadas y alcanzar las metas de productividad y eficiencia en todos los ámbitos de sus actividades, las empresas públicas gozarán de capacidad asociativa, entendida ésta como la facultad empresarial para asociarse en consorcios, alianzas estratégicas, conformar empresas de economía mixta en asocio con empresas privadas o públicas, nacionales o extranjeras, constituir subsidiarias, adquirir acciones y/o participaciones en empresas nacionales y extranjeras y en general optar por cualquier otra figura asociativa que se considere pertinente conforme a lo dispuesto en los artículos 315 y 316 de la Constitución de la República.

Las empresas públicas ecuatorianas podrán asociarse con empresas estatales de otros países, con compañías en las que otros Estados sean directa o indirectamente accionistas mayoritarios. En todos estos casos se requerirá que el Estado ecuatoriano o sus instituciones hayan suscrito convenios de acuerdo o cooperación, memorandos o cartas de intención o entendimiento. En general los acuerdos asociativos e inversiones previstas en el inciso anterior deberán ser aprobados mediante resolución del Directorio en función de los justificativos técnicos, económicos y empresariales presentados mediante informe motivado y no requerirán de otros requisitos o procedimientos que no sean los establecidos por el Directorio para perfeccionar la asociación o inversiones, respectivamente.

Las inversiones financieras y en los emprendimientos en el exterior serán autorizadas por el respectivo Directorio de la Empresa Pública.

Art. 37.-Ámbito y alcance de los nuevos emprendimientos.-Los emprendimientos y asociaciones previstos en el artículo anterior se sujetarán al contenido específico de los acuerdos que se celebren y en lo no previsto en ellos, a lo dispuesto en esta Ley, en las normas contenidas en la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública y en la normativa específica dictada para las contrataciones en actividades de exploración y explotación de los recursos hidrocarburíferos y para las contrataciones de bienes de carácter estratégico necesarias para la defensa nacional.

La administración del talento humano en las empresas de economía mixta se sujetará a las disposiciones de esta Ley y la Codificación del Código de Trabajo en lo que corresponda. En estas empresas no habrá pago de utilidades conforme lo señala el último inciso del artículo 328 de la Constitución de la República.

(...)

DISPOSICIONES TRANSITORIAS

Primera.-Empresas públicas o estatales existentes.-Las empresas públicas o estatales existentes, tales como Empresa Estatal Petróleos del Ecuador, PETROECUADOR; Empresa de Ferrocarriles Ecuatorianos (EFE); Correos del Ecuador; las empresas municipales, entre otras, para seguir operando adecuarán su organización y funcionamiento a las normas previstas en esta Ley en un plazo no mayor a ciento ochenta días contados a partir de su expedición, sin que en el proceso de transición se interrumpa o limite su capacidad administrativa y operativa; para cuyo efecto, una vez que la Presidenta o Presidente de la República o la máxima autoridad del gobierno autónomo descentralizado, según sea el caso, emita el decreto ejecutivo, la norma regional u ordenanza de creación de la o las nuevas empresas públicas, aquellas dejarán de existir y transferirán su patrimonio a la o las nuevas empresas públicas que se creen.

Transcurrido el plazo señalado en el inciso primero de esta disposición transitoria, quedarán derogadas de forma expresa todas las normas que contengan disposiciones de creación o regulación de las empresas a las que se refiere esta Ley señaladas en el indicado inciso y de todas las demás empresas que tengan carácter o naturaleza pública o estatal, en cuanto al régimen aplicable a la constitución, organización, funcionamiento, disolución y liquidación de dichas empresas. El personal que actualmente trabaja en las empresas públicas o estatales existentes continuará prestando sus servicios en las empresas públicas creadas en su lugar, de conformidad con su objeto, bajo los parámetros y lineamientos establecidos en esta Ley, no se someterán a periodos de prueba. En consecuencia el régimen de transición previsto en estas disposiciones, incluidas las fusiones, escisiones y transformaciones no conllevan cambio de empleador ni constituyen despido intempestivo. En caso de jubilación, desahucio o despido intempestivo, se tomarán en cuenta los años de servicio que fueron prestados en la empresa extinguida y cuya transformación ha operado por efecto de esta ley, sumados al tiempo de servicio en la nueva empresa pública creada, con los límites previstos en esta Ley.

Las sociedades o empresas incautadas por la Agencia de Garantía de Depósitos (AGD) y declarados recursos de dicha Agencia no se someterán a las disposiciones de la presente Ley.

Segunda.- Régimen transitorio de las sociedades anónimas a empresas públicas.

2.1. RÉGIMEN TRANSITORIO PARA LAS SOCIEDADES ANÓNIMAS EN LAS QUE EL ESTADO, A TRAVÉS DE SUS ENTIDADES Y ORGANISMOS SEA ACCIONISTA ÚNICO.

2.1.1. Por disposición de esta Ley, las sociedades anónimas en las que el Estado, a través de sus entidades y organismos sea accionista único, una vez que la Presidenta o Presidente de la República o la máxima autoridad del gobierno autónomo descentralizado, según sea el caso, en un plazo no mayor a noventa días contados a partir de la expedición de esta Ley, emita el decreto ejecutivo, la norma regional u ordenanza de creación de la o las nuevas empresas

públicas, se disolverán de manera forzosa, sin liquidarse, y transferirán su patrimonio a la o las nuevas empresas públicas que se creen. El proceso de disolución forzosa sin liquidación de dichas sociedades anónimas conlleva su extinción legal; y en consecuencia las empresas públicas que se crean, subrogan en los derechos y obligaciones de las sociedades extinguidas. En consecuencia, se dispone al Superintendente de Compañías que sin más trámite, al momento de expedición de los decretos ejecutivos u ordenanzas de creación de las empresas públicas, ordene la cancelación de la inscripción de las sociedades anónimas extinguidas, en el respectivo Registro Mercantil del cantón de su constitución.

2.1.2. Para efectos de lo señalado en la disposición anterior no se requiere autorización previa o posterior de ningún órgano de la sociedad anónima extinguida, por tratarse de una disolución forzosa prevista en esta Ley.

2.1.3. El proceso de disolución sin liquidación y la consecuente extinción y cancelación de las sociedades anónimas, previstos en este Régimen Transitorio, prevalecen sobre las disposiciones de la Ley de Compañías y, en consecuencia, sobre las estipulaciones constantes en los estatutos sociales de las sociedades anónimas extinguidas.

2.1.4. El Ministerio de Finanzas asumirá el pago de todos los saldos de la deuda externa a cargo de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones -CNT S.A.-resultantes del proceso liquidación de EMETEL y EMETEL S.A. En el mismo sentido, adicionalmente a lo señalado en el artículo 5 del Mandato Constituyente No. 15, el Ministerio de Finanzas asumirá el pago de todos los saldos de la deuda externa a cargo de la empresa ELECTRO GENERADORA DEL AUSTRO ELECAUSTRO S.A. resultantes de la escisión de la Empresa Eléctrica Regional CENTRO SUR C.A.

2.1.5. El capital de las empresas públicas que se creen en lugar del de las sociedades anónimas extinguidas, estará conformado por la sumatoria total de las cuentas del patrimonio y los pasivos por componente de deuda externa que al momento de la expedición de esta Ley tengan registradas las sociedades anónimas que se convierten en empresas públicas, los que serán asumidos por el Ministerio de Finanzas frente a terceros. El patrimonio total de las sociedades anónimas extinguidas se transferirá a las empresas públicas que en su lugar se creen. En consecuencia, todos los activos y pasivos y en general todos los bienes, derechos y obligaciones de las sociedades anónimas extinguidas, generados en sus Estatutos Sociales o derivados de cualquier fuente legítima de obligación, se transferirán en forma total a las empresas públicas creadas en su lugar.

2.1.6. El personal que actualmente labora en cada sociedad anónima con participación accionaria estatal total continuará prestando sus servicios en las empresas públicas creadas en su lugar, de conformidad con su objeto, bajo los parámetros y lineamientos establecidos en esta Ley, no se someterán a periodos de prueba. En consecuencia el régimen de transición previsto en estas disposiciones no conlleva cambio de empleador ni constituye despido intempestivo. En caso de jubilación, desahucio o despido intempestivo, prevista en esta Ley, se tomarán en cuenta los años de servicio que fueron prestados en la empresa extinguida y cuya transformación ha operado por efecto de esta ley, sumados al tiempo de servicio en la nueva empresa pública creada, con los límites previstos en esta Ley.

2.1.7. Las empresas públicas que se creen como consecuencia de la expedición de esta Ley

asumirán la administración y operación de las sociedades anónimas extinguidas, sin perjuicio del trámite de cancelación de la inscripción en el Registro Mercantil.

2.1.8. Los derechos y obligaciones de las sociedades anónimas extinguidas, derivados de contratos legalmente celebrados, serán ejercidos y cumplidos por las empresas públicas que en su lugar se creen.

Los contratos, convenios y más actos jurídicos celebrados bajo el imperio de los Estatutos Sociales de las sociedades anónimas extinguidas continuarán en vigencia luego de la expedición de esta Ley, según las estipulaciones con las que fueron suscritos, pero en materia de trámites administrativos y órganos ante los cuales deban realizarse éstos se sujetarán a esta Ley.

2.1.9. Los juicios en los que al momento de su extinción e intervenga la sociedad anónima extinguida, como actora o demandada, así como las acciones o reclamos de cualquier índole, se entenderán planteados por o contra la empresa pública que se crea en lugar de la sociedad anónima extinguida. La empresa pública, creada para cada caso, continuará el juicio, acción o reclamación por sí misma, subrogando a la sociedad anónima según corresponda. 2.1.10. Los títulos habilitantes y en general las autorizaciones conferidas por órganos estatales a las sociedades anónimas extinguidas se entenderán conferidos a las empresas públicas creadas en su lugar. En consecuencia, los órganos e instituciones correspondientes en el plazo máximo de treinta días contados a partir de la expedición del decreto, norma regional u ordenanza de creación de cada empresa pública formalizarán la titularidad de dichos títulos habilitantes o autorizaciones a favor de la respectiva empresa pública.

Las empresas públicas y sociedades anónimas en las que el Estado es accionista único o mayoritario, podrán tramitar ante el organismo público competente nuevas solicitudes de títulos habilitantes para ejecutar proyectos de generación eléctrica y suscribir sus respectivos contratos, aplicando las disposiciones vigentes, hasta que se dicte la nueva normativa del sector eléctrico.

2.1.11. Los actos y contratos necesarios para cumplir las disposiciones previstas en este Régimen Transitorio, estarán exentos de todo tributo fiscal, municipal, provincial o especial; así mismo están exonerados y no causarán derechos notariales o registrales, ni gastos, ni derechos de inscripción.

2.1.12. Los pasivos por componente de deuda externa que al momento de la expedición de esta Ley tengan registradas las sociedades anónimas, que por efectos de la disposición transitoria 2.1., se constituyan en empresas públicas, serán asumidos directamente por el Ministerio de Finanzas frente a terceros.

2.1.1.3. El Fondo de Solidaridad, en su etapa de liquidación, transferirá a título gratuito las acciones de su propiedad en las empresas eléctricas y de telecomunicaciones en las que sea único accionista, a los ministerios rectores correspondientes.

2.2. RÉGIMEN TRANSITORIO PARA LAS SOCIEDADES ANÓNIMAS EN LAS QUE EL ESTADO A TRAVÉS DE SUS ENTIDADES Y ORGANISMOS ES ACCIONISTA MAYORITARIO.

2.2.1 Sociedades anónimas del sector eléctrico:

En las sociedades anónimas en las que el Estado a través de sus entidades y organismos sea accionista mayoritario, constituidos con anterioridad a la expedición de esta Ley, cuyo objeto social sea la generación, transmisión, distribución y comercialización de energía eléctrica, se observara el siguiente procedimiento:

2.2.1.1. Las acciones y los certificados de aportes para futuras capitalizaciones en las empresas eléctricas de generación, transmisión, distribución y comercialización de propiedad del Fondo de Solidaridad, serán transferidas al Ministerio Rector encargado del sector eléctrico ecuatoriano.

2.2.1.2. El Ministerio Rector encargado del sector eléctrico ecuatoriano en un plazo no mayor a 180 días, podrá: 1. Resolver la fusión, liquidación, escisión o disolución de las sociedades anónimas en las que es accionista; 2. Comprar las acciones de propiedad de accionistas minoritarios públicos o privados, de manera que estas empresas sean propiedad del Gobierno Central en los términos señalados en esta Ley; y, 3. Constituir tenedoras de acciones de las empresas en las cuales es accionista. En el caso de que el Ministerio Rector del sector eléctrico ecuatoriano compre las acciones de los gobiernos autónomos descentralizados, los valores correspondientes a esos títulos se entregaran con cargo a inversiones en servicios públicos en la jurisdicción de esos gobiernos y serán distintos a los que por ley les corresponda. Los egresos necesarios deberán incorporarse en el Presupuesto General del Estado en el subsiguiente año Fiscal, al valor que determine un experto contratado para el efecto, aplicando parámetros técnicos propios de la industria. El experto será seleccionado en conjunto entre el Ministerio Rector del Sector Eléctrico ecuatoriano y los gobiernos autónomos descentralizados que correspondan. De no existir acuerdo para dicha designación en un plazo máximo de treinta días, será el Ministerio Rector del Sector Eléctrico quien lo realice.

Las acciones que el Ministerio Rector del sector eléctrico ecuatoriano compre a los accionistas privados se pagaran en un plazo no mayor a 360 días, de conformidad con las disponibilidades del Presupuesto General del Estado, al valor que lo determine un experto contratado por el Ministerio Rector, quien deberá aplicar parámetros técnicos propios de la industria.

2.2.1.3. Una vez producida la compra de las acciones prevista en el número anterior, las sociedades anónimas se disolverán sin liquidarse, siguiendo el mismo procedimiento previsto en la Disposición Transitoria 2.1 anterior, y observando el mismo tratamiento para el talento humano, patrimonio, activos, pasivos y demás aspectos previstos en dicho régimen transitorio. Los aspectos relativos a la transición que no consten en este régimen transitorio se desarrollaran en el decreto ejecutivo, norma regional u ordenanza de creación de la o las empresas públicas de generación, transmisión, distribución y comercialización eléctrica.

2.2.1.4. Régimen de excepción.-Si dentro del plazo previsto en el número 2.2.1.2 no se cumpliere el proceso de compra de acciones que permita que las sociedades anónimas de generación, transmisión, distribución y comercialización eléctrica con más de un socio queden en propiedad de un solo accionista, hasta que se expida el nuevo marco jurídico del sector eléctrico, esas empresas seguirán operando como compañías anónimas reguladas por la Ley de Compañías, exclusivamente para los asuntos de orden societario. Para los demás aspectos tales como el régimen tributario, fiscal, laboral, contractual, de control y de funcionamiento de las empresas se observaran las disposiciones contenidas en esta Ley. Las acciones de estas compañías no podrán ser transferidas al sector privado.

2.2.1.5. Régimen previsto para las empresas incluidas en el Mandato Constituyente No. 15.-De conformidad con lo previsto en la Disposición Transitoria Tercera del Mandato Constituyente No. 15 expedido por la Asamblea Nacional Constituyente el 23 de julio de 2008, en virtud de sus indicadores de gestión, las siguientes sociedades anónimas: Empresa Eléctrica Quito S.A., Empresa Eléctrica Regional del Sur S.A., Empresa Eléctrica Regional Norte S.A., Empresa Eléctrica Regional Centro Sur C.A.; Empresa Eléctrica Cotopaxi S.A.; Empresa Eléctrica Riobamba S.A.; Empresa Eléctrica Ambato Regional Centro Norte S.A.; y, Empresa Eléctrica Azogues S.A.; hasta que se expida el nuevo marco jurídico del sector eléctrico, seguirán operando como compañías anónimas reguladas por la Ley de Compañías, exclusivamente para los asuntos de orden societario. Para los demás aspectos tales como el régimen tributario, fiscal, laboral, contractual, de control y de funcionamiento de las empresas se observaran las disposiciones contenidas en esta Ley. Igual tratamiento, en virtud de sus indicadores de gestión, se aplicara a la empresa ELECTRO GENERADORA DEL AUSTRO ELECAUSTRO S.A.

2.2.2. Otras empresas con participación accionaria mayoritaria del Estado

En las demás sociedades anónimas o empresas de economía mixta distintas a las previstas en el numeral 2.5 del régimen transitorio de esta Ley, en las que el Estado, directamente o a través de sus instituciones definidas en el artículo 225 de la Constitución de la República, sea accionista mayoritario, se seguirá un proceso análogo al referido en el numeral 2.2.1 precedente de esta Ley. Cada entidad pública accionista transferirá su paquete accionario al Ministerio Rector del sector específico, quien a su vez en un plazo no mayor de 180 días contados a partir de la promulgación de esta Ley, podrá: a) Resolver la fusión, escisión o disolución de las sociedades anónimas o de economía mixta; y, b) Comprar las acciones de propiedad de accionistas minoritarios privados.

Estarán exentas de la aplicación de lo dispuesto en el párrafo anterior las sociedades anónimas, empresas de economía mixta o las subsidiarias de éstas, con capital accionario mayoritario del Estado o de sus instituciones, que desarrollen sus actividades en sectores estratégicos o de servicios públicos, constituidas en sociedad con empresas públicas de la comunidad internacional o con subsidiarias de éstas.

El personal que actualmente labora en empresas de economía mixta de las que habla esta disposición, tendrá el mismo tratamiento que describe el numeral 2.1.6 de ésta disposición transitoria.

2.3. RÉGIMEN TRANSITORIO PARA LAS SOCIEDADES ANÓNIMAS O DE ECONOMÍA MIXTA EN LAS QUE EL ESTADO A TRAVÉS DE SUS ENTIDADES Y ORGANISMOS ES ACCIONISTA MINORITARIO.

En las sociedades anónimas o de economía mixta en las que el gobierno central o los gobiernos autónomos descentralizados sean accionistas minoritarios se seguirá observando la normativa de su constitución y no serán aplicables para dichas sociedades las normas contenidas en esta Ley, sin perjuicio de lo cual, el Estado a través de las instituciones que fueren accionistas, podrá iniciar procesos de desinversión.

La desinversión referida en el inciso precedente será obligatoria para aquellas instituciones públicas que por mandato constitucional solamente pueden participar en emprendimientos

económicos en sectores estratégicos del país y para aquellas actividades que no sean rentables, caso particular en el que se requerirá el informe favorable del organismo nacional de planificación.

2.4. CAPITALIZACIÓN.-En las empresas de generación, transmisión y distribución eléctrica los aportes para futura capitalización registrados a favor del Fondo de Solidaridad en virtud de: 1) El mandato 9 expedido por la Asamblea Constituyente; 2) Los aportes efectuados con los recursos del FERUM que aún no hayan sido capitalizados; y, 3) Las inversiones de las que trata el inciso tercero del artículo 1 del mandato constituyente No. 15, efectuadas por el Ministerio de Finanzas a través del Fondo de Solidaridad, se capitalizaran de manera forzosa a favor del Ministerio Rector del sector eléctrico ecuatoriano en los siguientes noventa (90) días contados a partir de la expedición de esta Ley. La Superintendencia de Compañías del Ecuador verificara el cumplimiento de ésta disposición, en caso de no haberse realizado dentro del plazo establecido, dispondrá su cumplimiento inmediato. Si como resultado de dicho proceso de capitalización, dichas empresas tuviesen una participación mayoritaria del gobierno central o los gobiernos autónomos descentralizados se observaran las disposiciones contenidas en la Disposición Transitoria 2.2.1.de esta Ley.

2.5. RÉGIMEN TRANSITORIO DE LAS EMPRESAS SUBSIDIARIAS.-Las empresas subsidiarias que con anterioridad a la expedición de esta Ley se constituyeron como sociedades anónimas y cuyo capital se integró mayoritariamente con recursos provenientes de: 1) entidades del sector público; 2) empresas públicas municipales o estatales; o, 3) sociedades anónimas cuyo accionista único fue el gobierno central o los Gobiernos Autónomos Descentralizados; optaran, según lo decida el directorio de la empresa pública matriz, por cualquiera de las siguientes alternativas: a) Transformarse en empresas de economía mixta; o, b). Transformarse en empresas públicas. En el primer caso exclusivamente para los asuntos societarios se regirán por la Ley de Compañías, para los demás aspectos tales como el régimen tributario, fiscal, laboral, contractual, de control y de funcionamiento de las empresas se observaran las disposiciones contenidas en esta Ley. Tercera.-Empresas de las fuerzas armadas y policía nacional.-Las empresas bajo la actual dependencia o control de las Fuerzas Armadas mantendrán su naturaleza jurídica inalterada y conservaran las mismas modalidades de organización, funcionamiento y administración hasta que se constituya el Comité de Industria de la Defensa Nacional, en un plazo no mayor a noventa días, contados a partir de la vigencia de esta Ley. El referido Comité estará integrado por una delegada o delegado de la Presidenta o Presidente de la República, una delegada o delegado del Ministerio de Defensa Nacional; y, una delegada o delegado de la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo.

El Comité de Industria de la Defensa Nacional, en base a elementos objetivos y parámetros definidos, recomendará en un plazo no mayor de 180 días al gobierno nacional, mantener o no el control o administración de dichas empresas. Con el referido informe y dentro del plazo de noventa días las empresas que queden bajo control de las Fuerzas Armadas adecuarán su naturaleza jurídica al marco de la presente Ley. En las que se decida que las Fuerzas Armadas no continúen participando se iniciaran los procesos de desinversión, sin menoscabo de aquellos que a la fecha de expedición de la presente Ley se encuentren ejecutando.

Los recursos de la desinversión y los excedentes que no fueren invertidos o reinvertidos que generen estas empresas ingresarán al Presupuesto General del Estado para el financiamiento desarrollo de la industria de la defensa.

De conformidad con lo que dispone el inciso primero del artículo 162 de la Constitución de la República, las Fuerzas Armadas solo podrán participar en actividades económicas relacionadas con la defensa nacional; para viabilizar tal participación, los Directorios de las empresas que permanezcan bajo el control de las Fuerzas Armadas, se conformaran, a mas de los miembros previstos en el Art. 7 de la Ley, por el Jefe del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas y por el Comandante General de la Fuerza más antiguo correspondiente o sus delegados. Las decisiones de los Directorios sobre aspectos sustantivos inherentes a las citadas empresas, tales como su disolución o liquidación, se adoptaran por unanimidad.

En cuanto a las empresas en las que actualmente tiene participación la Policía Nacional, el Ministro de Gobierno, en un plazo no mayor de sesenta días, contados a partir de la promulgación de la presente Ley, determinara sobre las empresas que por motivos de seguridad interna deban ser administradas por la Policía Nacional.

DISPOSICIONES FINALES

Primera.-Hasta que se dicten los correspondientes decretos ejecutivos, norma regional u ordenanza, las empresas actualmente existentes continuarán operando sin que el proceso de transición interrumpa o limite su capacidad administrativa y operativa. No se interrumpirán las obras, bienes y servicios contratadas y en ejecución en las empresas públicas por motivo de la transición.

Segunda.- Reformas y derogatorias.

1. REFORMAS

(...)

1.7. LEY ORGÁNICA DEL SISTEMA NACIONAL DE CONTRATACIÓN PÚBLICA

1.7.1. Sustitúyase el número 8 del Art. 2, por el siguiente:

Los que celebren el Estado con entidades del sector público, éstas entre sí, o aquellas con empresas públicas o empresas cuyo capital suscrito pertenezca, por lo menos en el cincuenta (50%) por ciento a entidades de derecho público o sus subsidiarias; y las empresas entre sí.

También los contratos que celebren las entidades del sector público o empresas públicas o empresas cuyo capital suscrito pertenezca por lo menos en cincuenta (50%) por ciento a entidades de derecho público, o sus subsidiarias, con empresas en las que los Estados de la Comunidad Internacional participen en por lo menos el cincuenta (50%) por ciento, o sus subsidiarias.

El régimen especial previsto en este numeral para las empresas públicas o empresas cuyo capital suscrito pertenezca, por lo menos en cincuenta (50%) por ciento a entidades de derecho público o sus subsidiarias se aplicara únicamente para el giro específico del negocio; en cuanto al giro común se aplicara el régimen común previsto en esta Ley.

La determinación de giro específico y común le corresponderá al Director Ejecutivo del Instituto

Nacional de Contratación Pública.".

2. DEROGATORIAS

2.1. Derogase todas las disposiciones legales y demás normas que se opongan a esta Ley; en particular:

2.1.1. La Ley Especial de Petroecuador y sus empresas filiales, expedida como Ley 45 en el Registro Oficial No. 283 de 26 de septiembre de 1989 y sus reformas.

2.1.2. La Ley de creación del Fondo de Solidaridad, publicada como Codificación 1 en el Registro Oficial No. 529 de 22 de febrero de 2005 y sus reformas.

2.1.3. La Ley de creación de la Empresa de Ferrocarriles del Estado creada mediante Decreto Legislativo 1, publicada en el Registro Oficial 973 de 26 de noviembre de 1951 y sus reformas.

2.1.4. La Ley de creación de la Empresa de Ferrocarriles Ecuatorianos creada como Ley No. 10 y publicada en el Registro Oficial No. 105 de 16 de septiembre de 2005 y sus reformas.

2.1.5. Derogase los artículos 177, 178y 179 de la Ley Orgánica de Régimen Municipal.

2.1.6. Derogase la expresión "a través del Fondo de Solidaridad" constante en el apartado cuarto del artículo 62 de la Ley de Régimen del Sector Eléctrico.

Anexo3. Perfil del proyecto para la implementación del CFP para productos Agroindustriales en la provincia de Chimborazo.

1 DATOS GENERALES DEL PROYECTO

1.1 NOMBRE DEL PROYECTO Y BENEFICIARIO

POTENCIACIÓN DEL FOMENTO PRODUCTIVO DE LA PROVINCIA DE CHIMBORAZO

Beneficiario: Productores primarios e industriales de la provincia de Chimborazo, de las cadenas productivas de Lácteos, cereales, frutas y hortalizas y plantas aromáticas y medicinales.

- Alimentos frescos y procesados.

1.2 ORGANISMO POSTULANTE

- Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Chimborazo - GADPCH.

1.3 BENEFICIARIO DE LOS RECURSOS

Los beneficiarios de los recursos están dirigidos de forma directa a los productores agropecuarios de la zona de planificación # 3, siendo estos los generadores de la producción primaria a la cual será beneficiado con los procesos de agregación de valor que se puedan generar en el centro de Fomento Productivo y los mismos que se detallan en los negocios agroindustriales que determina la ATPT ZP3 en 329.098 personas.

1.4 NOMBRE DE INSTITUCIÓN (ES) COOPERANTES (S)

- Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Chimborazo – GADPCH.
- Agencia de Desarrollo Económico de Chimborazo - CreceR

1.5 LOCALIZACIÓN DEL PROYECTO

Tabla 1: Localización del Proyecto

REGIÓN:	ZP# 3
PROVINCIA:	Chimborazo
CANTÓN:	Guano
PARROQUIA:	San Andrés

REFERENCIA:	Junto al Peaje de San de Andrés
DENOMINACIÓN DEL PREDIO:	Las Abras
TIEMPO DESDE LA CIUDAD DE RIOBAMBA:	10 min
DISTANCIA DESDE RIOBAMBA:	10 Km
ÁREA:	3000m ²
SERVICIOS BÁSICOS:	Si dispone.

1.6 INVERSION INICIAL NECESARIA PARA EL PROYECTO, INCLUYENDO APORTES DE CONTRAPARTES

Tabla2. Inversiones Iniciales

MONTO TOTAL	\$ 1.297.538,20
--------------------	------------------------

1.6 PLAZO DE EJECUCIÓN (EN MESES)

18 meses.

1.7 SECTOR Y TIPO DEL PROYECTO

Sector:

- a) Agroindustrial de alimentos frescos y procesados
- b) Apoyo Productivo
- c) Agricultura, ganadería y pesca

Tipo de intervención que propone según Art. 20 del Reglamento.

- a) Asistencia Técnica
- b) Mejoramiento del talento humano técnico y especializado, dentro y fuera del territorio nacional
- c) Iniciativa de innovación y transferencia tecnológica
- d) Apoyo a la inversión en equipamiento o infraestructura productivos
- e) Apoyo al desarrollo comercial y acceso a mercados.

1.8 CONTRIBUCIÓN DEL PROYECTO A LA POLÍTICA INDUSTRIAL

Señale las Políticas Industriales a las que el Proyecto contribuye:

Política 1: Fomentar sectores, industrias y actividades productivas que generen mayor valor agregado

Política 2: Promover la asociatividad y el desarrollo de economías de escala que promuevan encadenamientos productivos locales

Política 3: Impulsar a las micro, pequeñas y medianas empresas, artesanos y empresas de economía social y solidaria

Política 4: Promover el empleo de calidad y mejorar la calificación de la mano de obra

Política 5: Promover la producción de bienes y servicios de calidad

Política 6: Incorporar, desagregar, adaptar y asimilar nuevas tecnologías en los procesos productivos

Política 7: Promover la producción limpia y el cuidado del medio ambiente

Política 8: Reducir costos de transacción para facilitar los procesos de producción, innovación y comercialización

Política 9: Promover en los sectores productivos, la oferta y diversificación de productos industriales y mercados de exportación basados en economías de escala

1 DIAGNÓSTICO SECTORIAL ESPECÍFICO

2.1 DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL ÁREA/SECTOR EN LA CUAL ACTUARÍA EL CENTRO DE FOMENTO PRODUCTIVO

El detalle de la caracterización de la Agenda para la Transformación Productiva Territorial - ATPT-ZP3 nos permite visualizar la realidad de estos territorios. "La región 3 conformada por Cotopaxi, Chimborazo, Pastaza y Tungurahua tiene un gran potencial de desarrollo dada su particular ubicación estratégica en el centro del país y su dotación de factores y activos productivos disponibles. Territorialmente abarca el primer lugar en relación a las otras 6 regiones, el cuarto en cuanto a recursos demográficos, concentra el 10% de la producción y de la población nacional, **más del 60% de sus habitantes son rurales y además tiene un porcentaje importante de población indígena**. Dispone de una buena dotación de recursos e infraestructura productiva y vial, conectividad, logística comercial y se observa la presencia de tejido institucional de apoyo a la producción, tanto del gobierno central como de los gobiernos locales y seccionales.

En términos de actividades, **la región 3 aporta con el 12% en la producción agropecuaria**, el 9% en la industria manufacturera y alrededor del 9% en la dotación de servicios. La región se caracteriza por un mayor desarrollo industrial, sin embargo, las actividades agropecuarias son también importantes. En Tungurahua y Cotopaxi existe un mayor dinamismo de micro, pequeñas y medianas empresas. **Chimborazo se destaca por un sector agropecuario diversificado, que crece a la par de la industria**, el cual también es significativo en Tungurahua y Cotopaxi. Mientras que Pastaza se desarrolla en base a la explotación de minas."

La población económicamente activa – PEA de la Región que representa más del 40% de la población, (alrededor de 500 mil personas) está concentrada en la actividad agropecuaria intensiva en mano de obra. El 44% de la PEA está en este sector. El sector comercial da trabajo al 13% de la PEA, el cual en buena parte está relacionado con la comercialización de productos agropecuarios, mientras que el sector industrial absorbe el 12% de la mano de obra activa.

En la Región, la tasa de ocupación plena alcanza el 22%, diez puntos menos que la media nacional. Sin embargo la tasa de desempleo regional es de 3.3%, la mitad del promedio nacional. Lo que acarrea sin embargo altos niveles de subempleo en la población, relacionado con tareas principalmente de comercialización informales, y que alcanza un 77%.

La incidencia de la pobreza en la Región 3 es en promedio 47,6%, casi 12 puntos porcentuales por encima de la media nacional de 36%. La provincia con mayor incidencia de pobreza es Chimborazo con 54,9%, seguida muy de cerca por Cotopaxi con 54% de población pobre, y la provincia de menor incidencia de pobreza es Tungurahua con 33.3%.

La desnutrición crónica, está presente en la región en un 49,3%, muy por encima de la media nacional de 25,8%.

En la Región 3 se identificaron 38 negocios entre reales y potenciales que dado su representatividad productiva, económica y social en esta región, así como las interesantes perspectivas de mercado doméstico e internacional que presentan, y la disponibilidad de factores y recursos productivos de que se dispone, fueron seleccionados para efectos de la implementación de una Agenda de Diversificación y Transformación Productiva.

Tabla 3. Datos Productivos de la Región 3.

VISIÓN SOCIO ECONOMÍA DE LA REGIÓN				
RUBROS	PRODUCCIÓN	POBLACIÓN	PEA	VENTAS
	BRUTA-EN MILES de dólares	Habitantes		
PROVINCIAS				
REGIÓN 3	3402,212	1,378,563	526,436	640,677,886
TUNGURAHUA	1,187,070	490,536	141,062	339,777,359
COTOPAXI	997,816	391,016	164,009	89,291,904
CHIMBORAZO	647,016	437,424	164,009	89,291,904
PASTAZA	570,309	59,578	24,332	3,171,276
TOTAL NACIONAL	39,528,266	12,681,426	5,990,030	
PARTICIPACIÓN	9%	11%	9%	

Fuente:1/Banco Central del Ecuador

PRODUCCIÓN BRUTA POR ACTIVIDAD		
Agricultura, ganadería, caza y silvicultura	423,79	12%
Pesca	1,698	0%
Explotación de minas y canteras	454,762	13%
Industrias manufactureras (excluye refinación de petróleo)	787,021	23%
Fábrica de productos de la refinación de petróleo	-	0%
Suministros de electricidad y agua	89,817	3%
Construcción	303,773	9%
Comercio al por mayor y al por menor	431,339	13%
Hoteles y restaurantes	48,607	1%
Transporte, almacenamiento y comunicaciones	356,402	10%
Intermediación Financiera	62,569	2%
Actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler	142,050	4%
Administración Pública y defensa; planes de seguridad social	154,052	5%
Enseñanza de servicios sociales, de salud y otras actividades de servicios comunitarios, sociales y personales	144,548	4%
Hogares privados con servicios domésticos	1,784	0%
TOTAL	3,402,212	100%
Fuente: Banco Central del Ecuador		

Tabla 4. Datos de División Política de las Provincias de la Región 3.

PROVINCIA	CAPITAL	CANTONES	PARROQUIAS RURALES
CHIMBORAZO	RIOBAMBA	10	45
COTOPAXI	LATACUNGA	7	33
TUNGURAHUA	AMBATO	9	44
PASTAZA	PUYO	4	17
TOTAL		30	139

2.2 BREVE DIAGNÓSTICO DE LA SITUACION DEL SECTOR Y DE LOS PROBLEMAS QUE SE QUIERE CONTRIBUIR A RESOLVER

LOS NEGOCIOS EN LA REGION

Los negocios abarcan alrededor de 908 millones de dólares en facturación y 217 millones de dólares en exportaciones, generando un empleo aproximado de 340 mil puestos de trabajo que involucran desde el sector primario, manufactura y servicios.

Existe una diversidad de negocios, destacándose la ganadería bovina de leche, la fabricación de tubos, la ganadería bovina de carne, las rosas de exportación y el calzado de lona, como los negocios con mayor facturación a nivel regional.

Apenas ocho negocios de los 24 negocios actuales han generado ingresos por ventas externas: rosas, tableros de madera, brócoli, confección de ropa, producción de cuero, turismo, quinua y hierbas y plantas medicinales.

En términos de empleo, indudablemente que aquellos negocios que involucran la actividad agropecuaria generan mayor aporte al empleo regional: ganadería, flores, papa, frutas, brócoli, queso, cebolla, quinoa, plantas medicinales, tomate riñón.

En el cuadro siguiente se puede apreciar un resumen de los negocios identificados como prioritarios dentro de la región por sus características de facturación, empleo, agregación de valor, incidencia regional:

Tabla 5. Volumen de Negocios de la Región 3.

VARIABLE	CUANTIFICACIÓN
NUMERO DE NEGOCIOS	38
Agro exportación	6
Metalmecánica	1
Construcción	5
Textil y calzado	7
Accesorios hogar	5
Agropecuarios consumo interno	8
Turismo	4
Energía	2
FACTURACIÓN (DÓLARES)	908,280,394
EXPORTACIÓN (DÓLARES)	217,124,397
NÚMEROS DE EMPRESAS (incluidos productos)	89,822
EMPLEO APROXIMADO	347,43

PRIORIZACIÓN DE NEGOCIOS CON ALCANCE REGIONAL

Para establecer una priorización de negocios, se tomó como criterio la presencia y el impacto a nivel regional de las actividades. De acuerdo a lo cual se definieron los siguientes negocios:

- 1.- Ganadería bovina de leche
- 2.- Ganadería bovina de carne
- 3.- Tableros de madera
- 4.- Brócoli congelado para exportación
- 5.- Producción de papa fresca
- 6.- Producción de tomate riñón
- 7.- Embutidos para consumo interno
- 8.- Confección de ropa
- 9.- Producción de cuero para manufacturas
- 10.- Turismo ecológico de aventura
- 11.- Turismo de observación
- 12.- Turismo etnológico y arqueológico
- 13.- turismo religioso, de salud y comunitario
- 14.- Producción de frutas no tradicionales de clima templado
- 15.- Calzado de cuero

- 16.- Producción de queso artesanal
- 17.- Producción de cebolla blanca
- 18.- Alfombras tejidas a mano
- 19.- Producción de flores de verano para exportación
- 20.- Romanesco, arveja china y coliflor para exportación
- 21.- Calzado de cuero para exportación
- 22.- Muebles – sofacamas
- 23.- Almidón de papa
- 24.- Generación de energía hidroeléctrica
- 25.- Etanol de papa
- 26.- Jabón, con base en productos orgánicos
- 27.- Velas, sirios
- 28.- Balones y pelotas de deporte
- 29.- Artículos especializados de talabartería de cuero

En conjunto estas actividades tienen una facturación aproximada de 560 millones de dólares, de acuerdo a los datos registrados en las matrices realizadas en la consultoría.

El resto de negocios están focalizados principalmente en una de las provincias, sin embargo, se pueden constituir potenciales para ser expandidos en el resto de provincias. Un caso interesante es la producción de hierbas, actividad que no requiere mayores activos para ser desarrollada. Estos negocios generan una facturación aproximada de 255 millones de dólares.

PRIORIZACIÓN DE NEGOCIOS POR FACTURACION TOTAL

La priorización de negocios por facturación considera únicamente los negocios reales, ya que los potenciales se definen en base a facturaciones estimadas. Se consideró los negocios que generan más de 10 millones de dólares en facturación.

Los negocios con mayor facturación se concentran en el sector agropecuario y en el sector manufacturero. Ganadería, flores, brócoli, papa y embutidos dentro de los agrícolas; fabricación de tubos, calzado, tableros, papel higiénico, cemento, carrocerías y confección de ropa en industria.

PRINCIPALES NEGOCIOS POR NIVELES DE EXPORTACION

Son ocho los sectores que han incursionado exitosamente en el proceso de exportación. Flores, brócoli, cuero, quinua, tableros, textil y hierbas medicinales son los sectores que se han consolidado desde hace varios años en el mercado externo. Estos sectores involucran grandes y pequeños productores, que en número de alrededor de 329.098 personas que mueven un monto anual de USD\$521.916.984 como se podrá ver Anexo 1*.

IMAGEN TERRITORIAL DESEADA

De acuerdo con la ATPT, La visión productiva de la ZP 3 es la de convertirse en el mediano y largo plazo en un importante eje de abastecimiento de materias primas, e insumos para la industria de materiales de construcción, abastecimiento de productos alimenticios procesados

(papa y derivados, productos lácteos, embutidos), generación de oferta exportable de productos primarios no tradicionales, y desarrollo de manufacturas de alta calidad para el mercado interno e internacional (metalmecánica, artículos de cuero y marroquinería, calzado y prendas de vestir), además de consolidarse como región de transmisión y distribución comercial articulada a las demás regiones contiguas.

GRANDES DESAFÍOS A ENFRENTAR

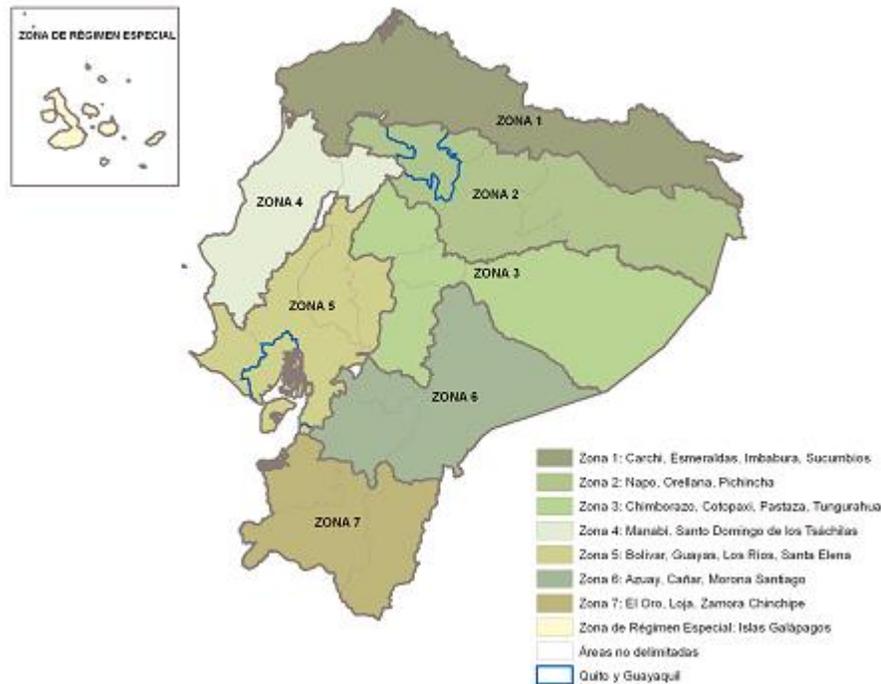
La región 3 se caracteriza por tres provincias (Chimborazo, Tungurahua y Cotopaxi) que se han desarrollado en varias actividades: agropecuaria, industrial y de servicios; sin embargo Pastaza presenta un desequilibrio frente al resto del territorio en términos de ingresos, empleo, exportación, etc.

Algunas de las limitaciones que deben ser superadas a nivel regional son:

- Deficiencia en los servicios para la producción: tecnología, capacitación, información, insumos, créditos.
- Bajos niveles de investigación y desarrollo tecnológico aplicados a actividades actuales y potenciales, que no generan valor agregado.
- Cadenas productivas internas poco articuladas e ineficientes, con altos márgenes de intermediación y especulación.
- Reducida inserción en el mercado internacional, tanto por falta de volumen como de calidad de los productos.
- Desarticulación regional a nivel macro y micro, es decir desde el tema de planificación regional hasta la inserción de cadenas articuladas a nivel regional.
- Debilidad de la organización productiva y alto nivel de dispersión especialmente en pequeños productores agropecuarios y artesanos.

Siendo esto un problema endémico, hay que establecer acciones potentes para que pueda romper este círculo vicioso y el Centro de Fomento Productivo llena la mayor parte de las expectativas para que el sector pueda desarrollarse en los sectores de Alimentos Procesados y Cosmética, como un instrumento dinamizador de la innovación del sector agroindustrial del país.

Ilustración 1. Zonas de Planificación del Ecuador



Fuente: Plan Nacional del Buen Vivir

2 EL PROYECTO DE CENTRO DE FOMENTO PRODUCTIVO

3.1. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL FUNCIONAMIENTO DEL CENTRO, SU ESTRUCTURA Y SERVICIOS QUE PRESTARÁ PARA CONTRIBUIR A MEJORAR LA COMPETITIVIDAD DEL SECTOR

DESCRIPCIÓN GENERAL DEL FUNCIONAMIENTO DEL CENTRO DE FOMENTO PRODUCTIVO:

El Centro de Fomento Productivo para Alimentos Procesados y Agroindustria se convertirá en un nexo directo entre los actores de la Cadena de Valor con los diferentes programas de los Ministerios que impulsa el Gobierno Central para dar soluciones puntuales a cada una de las necesidades que se presentan.

En otras palabras el centro trabajará en creación, innovación y desarrollo y transferencia de tecnología en la búsqueda de dar un mejor valor agregado a los productos para contribuir a mejorar el factor Beneficio/Costo de los diferentes actores de las Cadenas Productivas. Con lo que el Consumidor Final tendrá un producto de mejor calidad que le optimice tiempo, espacio, dinero y bienestar.

El CFP será una institución de carácter multidisciplinario dotada con los recursos físicos y humanos necesarios para contribuir como agentes de cambio en la mejora de la competitividad de las cadenas de valor de que comprenden las plantas aromáticas y medicinales, frutas,

cereales, lácteos y hortalizas en provincia de Chimborazo, prestando diversos servicios con el enfoque desde la post cosecha hasta la comercialización de los productos agroalimentarios, contribuyendo además con el control de los alimentos en condiciones similares a las utilizadas en las industrias agroalimentarias esto permitirá estudiar y optimizar los procesos de elaboración de los alimentos y evaluar la influencia de diferentes parámetros en la calidad de los productos.

Las Plantas Piloto, permitirán realizar investigaciones, desarrollo y transferencia de conocimientos para mejorar la calidad de los alimentos y elevar la competitividad de la industria alimentaria en la provincia de Chimborazo.

MISIÓN:

Fomentar el desarrollo económico integral y sustentable de las cadenas productivas agrícolas y pecuarias de la provincia de Chimborazo, mediante el acompañamiento en la post cosecha, industrialización y la comercialización de su producción, incrementar la productividad, el mejoramiento continuo, el fomento y fortalecimiento de las empresas a través de capacitación, asistencia técnica y transferencia de tecnología, que permitan elevar la competitividad y la calidad de vida de la población.

VISIÓN:

El Centro de Fomento Productivo de la Provincia de Chimborazo en el año 2019 es totalmente reconocido a nivel local y un alto grado de reconocimiento nacional, por sus contribuciones relevantes al fomento productivo de la provincia, así como a la mejora de las condiciones de vida de los productores agrícolas y pecuarios de su zona de influencia.

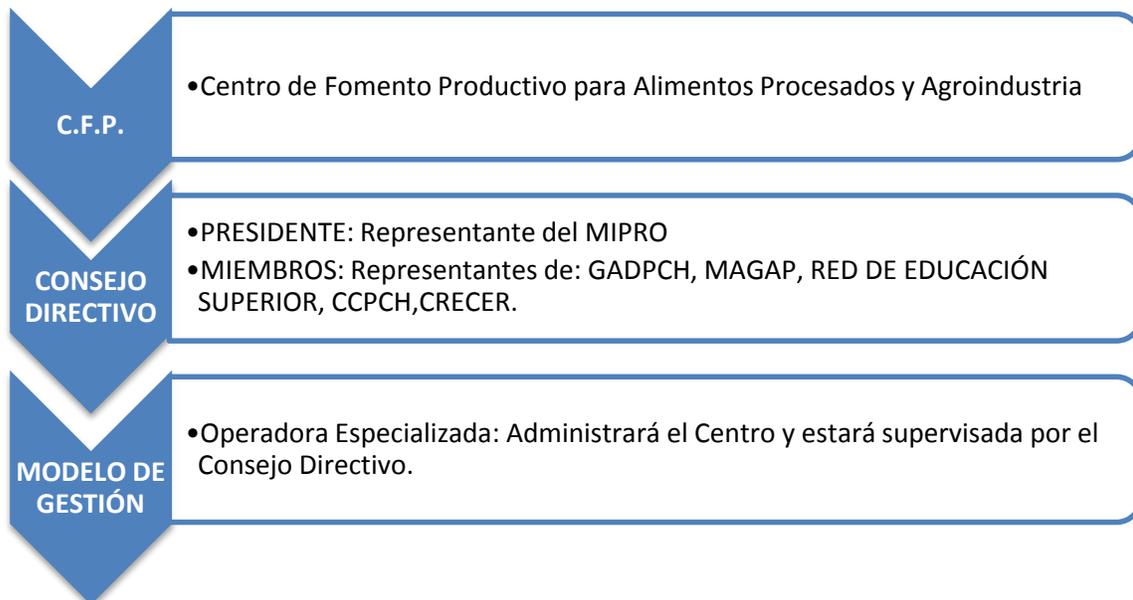
ESTRUCTURA DEL CENTRO:

El Centro de Fomento Productivo para Alimentos Procesados y Agroindustria se estructurará de la siguiente manera:

Ilustración2. SERVICIOS DEL CFP



Ilustración 3. ESTRUCTURA DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DEL CFP



SERVICIOS QUE PRESTARÁ EL CENTRO:

➤ **Fortalecimiento de cadenas productivas**

Grupo de profesionales altamente capacitados, que han desarrollado e investigado nichos de mercado, sus requerimientos y necesidades, con conocimiento de la legislación y normativa ecuatoriana.

Manejan bases de datos de los posibles compradores, requerimientos y características. Con el apoyo de esta área el productor realizará el análisis de su producto y verificará si cumple con las condiciones exigidas, además del desarrollo de la imagen y marca de su producto.

Realizarán capacitaciones permanentes, transferencia de tecnología y asistencia técnica en la obtención de registros sanitarios.

➤ **Servicios Tecnológicos**

Las bases para un óptimo control de la calidad de alimentos son: el control microbiológico, el control nutricional y el control de sustancias no deseadas en alimentos.

En el laboratorio de Análisis Químico se abarcará el análisis de la composición nutricional de alimentos y materias primas, así como la determinación de la presencia y cuantificación de compuestos contaminantes.

En el laboratorio de Microbiología se desarrollarán métodos de detección, recuento e identificación de microorganismos en alimentos (patógenos, bacterias, hongos, levaduras, etc....), análisis microbiológico del agua y aquellas técnicas complementarias que proporcionen a los alimentos una garantía sanitaria y de conservación.

Laboratorio de Diseño y Desarrollo de Empaques, diseñará y se desarrollará todos los requerimientos en empaques y embalajes, requeridos en la cadena agroalimentaria, los cuales posteriormente podrán ser fabricados en las diferentes plantas de producción establecidas, así como los procesos de logística y transporte que permitan garantizar calidad y eficiencia en la entrega de los productos en los determinados centros de comercialización así establecidos.

Las pruebas de análisis sensorial, son un importante parámetro que permite controlar la calidad de productos alimenticios desde el punto de vista organoléptico y puede predecir la aceptabilidad que tendrá un producto a nivel de consumidor.

La Sub área de Análisis Sensorial y Cata se evaluarán los parámetros más importantes de acuerdo a cada alimento, entre los cuales se consideran el sabor, aroma, apariencia, textura entre otros, con el fin de obtener la evaluación de la calidad organoléptica de un producto.

Área de transferencia y formación, el cual tendrá como objetivo promover y facilitar la transferencia de conocimientos adquiridos a través de proyectos de I + D + i realizados en sus instalaciones, potenciando así la innovación y el incremento de competitividad

entre las empresas que conforman la cadena agroalimentaria en la provincia de Chimborazo. Entre sus objetivos estará también la realización de seminarios y cursos de formación de técnicos e investigadores de las Cooperativas de productores y Empresarios así como el intercambio de experiencias con otros centros de I + D + i de la cadena agroalimentaria.

Esta área de servicios tecnológicos contará con tres Laboratorios con un sistema de gestión implementado bajo la norma NTC - ISO/IEC 17025. "Requisitos generales para la competencia de los laboratorios de ensayo y calibración", y dos sub áreas complementarias, y se ofertarán servicios como mecanismo de control preventivo que permita evidenciar la calidad de sus procesos y productos.

La toma de la muestra se realiza por personal competente y se hace según especificaciones técnicas, buscando garantizar un adecuado manejo de estas para que no afecte las condiciones reales del producto. Garantizando además cadena de frío permanente hasta la hora del análisis.

➤ **Servicio de Gestión de Calidad**

Esta área contará con el personal técnico calificado, información sobre la legislación internacional y ecuatoriana al respecto como (Normas INEN, Registro Sanitario, ISO 22000, ISO 9000, BPM's, BPA, etc..), quienes guiarán a los productores en los procesos para la obtención del Registro Sanitario, además se ofertará formación específica permanente en BPM's dirigida al personal de las empresas en temas relacionados con la normatividad y mejores prácticas aplicables a las empresas de producción y comercialización de alimentos.

Se ofertará capacitación sanitaria para manipuladores de alimentos (Curso de higiene y manipulación de alimentos y capacitación continua).

Cursos de higiene y manipulación de alimentos.

Cursos de bioseguridad (Salas de belleza, centros de estética y sector hotelero).

A su vez, se ofertarán los servicios orientados a la formalización legal que le permiten al microempresario acceder a nuevos mercados.

- Registro de Marca
- Registro – Permiso Sanitario
- Ficha Técnica Comercial
- Etiquetado según el Reglamento Sanitario de Etiquetado de Alimentos Procesados para Consumo Humano

➤ **Transferencia de Tecnología**

En esta área se contará con 4 plantas piloto la de frutas y hortalizas, plantas aromáticas y medicinales, cereales y la de lácteos, cada una de ella contará con sus diferentes líneas de proceso.

En esta área equipada con equipos y tecnología de último nivel, mediante el apoyo de las otras áreas permitirá a los agro productores de la provincia de Chimborazo realizar prácticas, recibir capacitaciones, pruebas de proceso demostrativas, etc.... que les permita recibir formación práctica durante cualquier proceso de capacitación requerido, además de que están equipadas en función de la normativa vigente, servirán como modelos que podrían ser implementadas en cualquier parte del país y provincia. Además se podrán realizar ensayos

3 OBJETIVOS DEL PROYECTO

4.1. OBJETIVO GENERAL

- Impulsar la productividad de los diferentes actores de las cadenas de valor de los sectores de Alimentos Procesados y Agroindustria a través de procesos de I + D + i (Investigación+ Desarrollo + innovación) y asistencia y transferencia tecnológica.

4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS, RESULTADOS ESPERADOS O METAS A ALCANZAR, INDICADORES Y MEDIOS DE VERIFICACIÓN

1. Contribuir con mejoramiento de las condiciones de vida de las áreas rurales, priorizando el enfoque de género e incorporando a los pequeños productores de procesos tradicionales y de subsistencia a la economía dinámica, con un adecuado manejo de recursos naturales.
2. Elevar la calidad del empleo rural, mejorando las capacidades del talento humano y fortaleciendo la institucionalidad privada y comunitaria del sector.
3. Canalizar el desarrollo productivo, tecnológico y competitivo para las cadenas de valor agroalimentarias de la provincia de Chimborazo, para mejorar sus oportunidades de negocios en el mercado, mediante la oferta de servicios especializados en asistencia técnica, laboratorio y certificación, homologación, capacitación, información e investigación, entre otros.
4. Desarrollar proyectos de colaboración con la industria agroalimentaria tanto para optimizar sus procesos como para desarrollar nuevos productos.
5. Incrementar la calidad de los productos de las cadenas de valor agroalimentarias, solucionar problemas de manejo y transporte de mercancías, mejorar la comercialización y desarrollar aspectos sobre normalización, homologación y certificación, entre otros.

6. Fomentar el acceso de los productores que forman parte de la cadena agroalimentaria a una participación inclusiva e innovadora que les permita insertarse en una economía dinámica.

4.3 INDICADORES DE RESULTADO.

Tabla 6. Indicadores de Resultados

META	INDICADOR	MATODOLOGÍA DE CALCULO	FUENTES DE INFORMACION
INDICADORES DE EFICACIA			
Obtención del 50% de Registros sanitarios solicitados al año	% de cumplimiento	# de Reg. Sanitarios Obtenidos / # de Reg. Sanitarios Solicitados	Certificado de Registro Sanitario del productor
Desarrollo de 4 programas de capacitaciones al año, desarrollo de mercados, logística y transporte, gestión de calidad y transferencia de tecnología, cada uno de ellos con su respectivo contenido de actividades de capacitación	% de cumplimiento	Número de programa de capacitaciones desarrollado vs el número de programa de capacitaciones estimado (4)	Plan Estratégico del CFP Plan Operativo Anual (POA) Cronograma de Actividades
Prestación de un promedio de 79 servicios mensuales a los actores de las 5 cadenas agroalimentarias de la provincia de Chimborazo	% de cumplimiento	Número de servicios prestados / 79	Facturas emitidas cada mes Registro mensual de servicios prestados Estado de situación
30 capacitados por mes	% de cumplimiento	N° de capacitados / 30	Registros de asistencias Informes de capacitación
100 actores de la cadena agroalimentaria beneficiándose de los servicios ofertados por el CFP, al año	% de cumplimiento	N° de beneficiarios al año / 100	Informes mensuales Registro de clientes del CFP
Personal capacitado y actualizado, 400 horas de capacitación al año para todo el personal en el área específica	%	N° de horas de capacitación recibidas / 400	Certificados de aprobación y participación
Incremento del 8% anual en los ingresos de los actores de la cadena agroalimentaria que participen del programa completo ofertado por el CFP	%	Ingresos anuales / Ingresos del año anterior a la participación con el CFP	Registros de seguimiento a los clientes
50 nuevos empleos al año	%	Número de trabajadores actuales / Número de empleados pasados	Informe de seguimiento a los clientes Roles de pago

			Afiliación al IESS
Participación del 40% de mujeres en los servicios que oferte el CFP	%	Número de clientes mujeres / Número de clientes total	Base de Datos de los clientes beneficiarios
Firma de 15 convenios interinstitucionales	%	Número de convenios ejecutados / 15	Convenios Registros de convenios
INDICADORES FINANCIEROS			
Margen operacional de utilidad del 7%	%	Utilidad Operacional / Ventas Netas	Estado de Resultados del CFP Informes financieros Mensuales
Rentabilidad del patrimonio del 6%	%	Utilidad Neta / Patrimonio	Estado de Resultados del CFP Informes Financieros Mensuales
Margen bruto de utilidad del 20%	%	(Ventas – Costo de Ventas) / Ventas	Estado de Resultados del CFP Informes Financieros Mensuales
Margen neto de Utilidad del 12%	%	Utilidad Neta / Ventas Netas	Estado de Resultados del CFP Informes Financieros Mensuales
Rentabilidad neta del activo (Dupont) del 7%	%	(Utilidad Neta / Ventas) * (Ventas / Activo Total)	Estado de Resultados del CFP Informes Financieros Mensuales

4.4 MATRIZ DE MARCO LOGICO.

Tabla 7. Matriz de Marco Lógico

RESUMEN NARRATIVO DE LOS OBJETIVOS	INDICADORES VERIFICABLES OBJETIVAMENTE	MEDIOS DE VERIFICACION	SUPUESTOS
FIN Contribuir a mejorar la productividad y rentabilidad de los actores de las cadenas de valor de los sectores de Alimentos Procesados y Agroindustria, a través de la aplicación de I + D + i.	Variación porcentual del ROE de las empresas participantes.	Registros contables de los productores de la cadena agroalimentaria.	Los productores se encuentren motivados en participar en las actividades del CFP.
PROPÓSITO (u Objetivo General): Incrementar la productividad de los diferentes actores de las 5 cadenas de valor seleccionadas, a través de procesos de I + D + i (Investigación+ Desarrollo + innovación), asistencia y transferencia tecnológica.	Variación porcentual del Índice de productividad	Documentos y registros contables de los productores Comprobantes de pagos de impuestos (SRI)	El CFP es un potenciador de la competitividad de los actores de las cadenas agroalimentarias seleccionadas.

		Reportes de producción de los productores	
COMPONENTES (u objetivos específicos)			
C1. Contribuir con mejoramiento de las condiciones de vida de las áreas rurales, priorizando el enfoque de género e incorporando a los pequeños productores de procesos tradicionales y de subsistencia a la economía dinámica, con un adecuado manejo de recursos naturales.	<p>C1.1 30 capacitaciones al mes</p> <p>C1.2 Incremento del 8% anual en los ingresos de los actores de la cadena agroalimentaria que participen del programa completo ofertado por el CFP</p>	<p>Registros de asistencias</p> <p>Informes de capacitación</p> <p>Registros de seguimiento a los clientes</p>	<p>Existe una adecuada socialización de los servicios que oferta e CFP</p> <p>Los productores se involucran y participan activamente en el CFP.</p>
C2. Elevar la calidad del empleo rural, mejorando las capacidades del talento humano y fortaleciendo la institucionalidad privada y comunitaria del sector.	<p>C2.1 50 nuevos empleos al año, con todos los beneficios de ley.</p>	<p>Informe de seguimiento a los clientes</p> <p>Roles de pago</p> <p>Afiliación al IESS</p>	<p>El acceso a nuevos mercados, de los productos requiere incrementar la mano de obra para agilizar y mantener la calidad de los procesos.</p>
C3. Canalizar el desarrollo productivo, tecnológico y competitivo para las cadenas de valor agroalimentarias de la provincia de Chimborazo, para mejorar sus oportunidades de negocios en el mercado, mediante la oferta de servicios especializados en asistencia técnica, laboratorio y certificación, homologación, capacitación, información e investigación, entre otros.	<p>C3.1 Obtención del 50% de los registros sanitarios solicitados al año</p> <p>C3.2 Desarrollo de 4 programas de capacitaciones al año, desarrollo de mercados, logística y transporte, gestión de calidad y transferencia de tecnología, cada uno de ellos con su respectivo contenido de actividades de capacitación</p> <p>C3.3 Prestación de un promedio de 79 servicios mensuales a los actores de las 5 cadenas agroalimentarias de la provincia de Chimborazo</p>	<p>Certificado de Registro Sanitario del productor</p> <p>Plan Estratégico del CFP</p> <p>Plan Operativo Anual (POA)</p> <p>Cronograma de Actividades</p>	<p>La transferencia de tecnología y el acceso a nuevos mercados mejora las oportunidades de negocio de los productores de las cadenas agroalimentarias.</p>
C4. Desarrollar proyectos de colaboración con la industria agroalimentaria tanto para optimizar sus procesos como	<p>C4.1 Firma de 15 convenios interinstitucionales</p>	<p>Facturas emitidas cada mes</p> <p>Registro mensual de servicios prestados</p> <p>Estado de situación</p> <p>15 convenios firmados</p> <p>Registros de convenios</p>	<p>Se mantienen buenas relaciones con las instituciones públicas, privadas y financieras a nivel nacional, lo cual</p>

<p>para desarrollar nuevos productos.</p> <p>C5. Incrementar la calidad de los productos de las cadenas de valor agroalimentarias, solucionar problemas de manejo y transporte de mercancías, mejorar la comercialización y desarrollar aspectos sobre normalización, homologación y certificación, entre otros.</p> <p>C6. Fomentar el acceso de los productores que forman parte de la cadena agroalimentaria a una participación inclusiva e innovadora que les permita insertarse en una economía dinámica.</p> <p>C7. Centro de Fomento Productivo auto sostenible</p>	<p>C5.1 100 actores de la cadena agroalimentaria beneficiándose de los servicios ofertados por el CFP, al año</p> <p>C6.1 Incremento del 8% anual en los ingresos de los actores de la cadena agroalimentaria que participen del programa completo ofertado por el CFP.</p> <p>C7.1 Margen operacional de utilidad del 7%</p> <p>C7.2 Rentabilidad del patrimonio del 6%</p> <p>C7.3 Margen bruto de utilidad del 20%</p> <p>C7.4 Margen neto de Utilidad del 12%</p> <p>C7.5 Rentabilidad neta del activo (Dupont) del 7%</p>	<p>Informes mensuales</p> <p>Registro de clientes del CFP</p> <p>Informes mensuales del CFP</p> <p>Informes de seguimiento a los clientes del CFP</p> <p>Estado de Resultados</p> <p>Informes económicos mensuales</p>	<p>permite generar apoyo integral a la cadena agroalimentaria.</p> <p>Los participantes ponen en prácticas lo aprendido, lo cual se ve reflejado en el incremento de su productividad e ingresos.</p> <p>Los precios que pagan los nuevos clientes a los productores incentivan a mejorar su producto e incrementarlo.</p> <p>El CF aunque no va a operar como una empresa que persiga gran rentabilidad económica, es auto sostenible e incluso sus utilidades le permiten nuevas inversiones para los próximos años.</p>
--	--	--	--

ACTIVIDADES

- C1.A1.** Construcción del CFP
- C1.A2.** Desarrollar los programas de servicios que ofertará el CFP, acordes a las 5 cadenas de valor agroalimentarias.
- C1.A3.** Contratación del personal
- C1.A4.** Compra de los equipos y pruebas de funcionamiento
- C1.A5.** Realización de un programa de difusión por todos los medios de comunicación y a todos los niveles
- C1.A6.** Realización de un programa de cobros
- C1.A7.** Realizar el levantamiento de las bases de datos de los actores en las 5 cadenas agroalimentarias seleccionadas.
- C1.A8.** Organización de Ferias, Ruedas de Negocios y encuentros de productores.
- C2. A1.** Desarrollo de programas de capacitaciones en todas las áreas que involucra a las 5 cadenas de valor seleccionadas.
- C2. A2.** Diseño de un programa de logística, transporte, embalajes y empaques enfocados a las 5 cadenas de valor seleccionadas.
- C3.A1.** Oferta de paquetes de servicios del CFP, que permitan que el productor por un precio diferenciado tenga acceso a diversos servicios del CFP.

- C3.A2.** Establecer procesos para la eficiente y estandarizada prestación de servicios.
- C3.A3.** Creación de una base de datos con los requerimientos y condiciones de compra de los principales centros de comercio a nivel nacional.
- C3.A4.** Desarrollo de manuales de procedimiento para el acceso y prácticas en las 5 plantas piloto.
- C4.A1.** Planificación del desarrollo de proyectos en coordinación con la industria agroalimentaria de la provincia, para la posterior transferencia de tecnología.
- C4.A2.** Firma de convenios de cooperación con Instituciones Públicas, Privadas, Educativas y del Sector Financiero del país.
- C5.A1.** Creación de un centro de información y seguimiento de trámites, para la obtención de Registros Sanitarios y demás trámites de Aseguramiento de la Calidad de los productos.
- C5.A2.** Desarrollo de programa de Capacitaciones en comercialización, y legislación tributaria.
- C6.A1.** Desarrollo de propuestas de entrenamiento técnico y práctico para actores de las 5 cadenas agroalimentarias seleccionadas.
- C6.A2.** Motivar a los productores para que accedan a la prestación de servicios del CFP
- C6.A3.** Estudios de comportamiento del consumidor.
- C6.A4.** Análisis de las preferencias del consumidor, aplicando análisis sensorial.

4 VIABILIDAD Y PLAN DE SOSTENIBILIDAD DEL CFP

5.1 VIABILIDAD TÉCNICA

El Centro de Fomento Productivo para Alimentos Procesados y Agroindustria contará con un *Centro de Documentación e Información* el mismo que articulará con otras Instituciones para facilitar la información para las investigaciones y proyectos del Centro; como para quién requiera de dicha información.

Adicionalmente el Centro será muy respetuoso y celoso de la información a él proporcionado. De igual manera con los resultados alcanzados debido a que el centro impulsará la sana competitividad de las Empresas.

Toda innovación generada estará sujeta a los lineamientos del Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual (IEPI).

El Centro estará administrado por una Operadora Especializada, esto le permitirá mantener su autonomía y eficiencia en los procesos administrativos, de servicios y de investigación. Dicha Operadora estará supervisada por el Comité Ejecutivo del Centro.

El personal que laborará en este CFP se detalla en la tabla 8.

Tabla 8. Personal del CFP.

Área	N°	Competencia	Total Gastos de Personal
Gerencia / administración	1	Gerencia	\$ 2.207,88
	1	Secretaria	\$ 924,72
	1	Contadora	\$ 1.181,35
	1	Comunicación - Informática	\$ 1.053,03
	2	Asistencia técnica para la obtención de registros sanitarios	\$ 2.619,33
Fortalecimiento de cadenas productivas	1	Evaluación de productos - Biólogo - experto en alimentos	\$ 1.822,93
	1	Desarrollo de imagen y marcas - marketing	\$ 1.309,67
	1	Desarrollo de mercados - Administración de empresas, experto en mercados	\$ 1.822,93
	1	Asistente en desarrollo de mercados - Ing. Marketing	\$ 1.309,67
Manejo industrial	2	Manejo de plantas piloto - Ing. Agroindustriales	\$ 2.629,33
Desarrollo e investigación	1	Investigación y desarrollo de empaques y embalajes, logística y transporte	\$ 1.309,67
Servicios auxiliares	1	Mantenimiento de maquinaria y equipos	\$ 1.053,03
	2	Limpieza y mensajería	\$ 1.212,35
Control de calidad	1	Control de calidad de producto terminado - estabilidad de productos bioquímico / Ing. Químico	\$ 1.193,17
	1	Control de calidad de materias y de producto en proceso - análisis físico - químico, microbiológico, bromatológico	\$ 1.309,67
Total mensual			\$ 22.958,73
Total anual			\$ 275.504,80

Los equipos y materiales de laboratorio más el Equipo Técnico garantizarán el óptimo trabajo del Centro de Fomento Productivo de Alimentos Procesados y Agroindustria.

El predio del GADPCH denominado “Las Abras” ubicado junto al Peaje de San Andrés, de la vía Riobamba – Ambato localizado en el Km 10, tiene un área de 3000 m² de terreno, dispuestos para el Centro de Fomento Productivo para Alimentos Procesados y Agroindustria, dispone de servicio de transporte interprovincial continuo además cuenta con servicios básicos, el tiempo aproximado de llegada desde la ciudad de Riobamba a “Las Abras” es de 10 minutos; por lo que el terreno es ideal para la implantación y promoción del Centro, por estar junto al Peaje el impacto visual será verdaderamente llamativo para la población que transita por la vía panamericana.

5.2 VIABILIDAD ECONÓMICA Y FINANCIERA

Viabilidad Económica:

El lograr que las empresas de la Región No. 3 cambien sus prácticas productivas que se verán reflejadas en los volúmenes de venta, cuidado del ambiente, crecimiento del empleo digno y calidad de productos ofertados en el que debe prevalecer el uso de tecnologías limpias, factores que generan bienestar a los usuarios (clientes) en los que se incluye a los diferentes niveles de gobiernos al armonizar el eficiente uso de los recursos públicos de apoyo a la producción.

Viabilidad Financiera:

5.2.1 Ingresos Projectados Mensuales

Servicios	% Afluencia	N Servicios	Precio unitario	Ingresos mes
Fortalecimiento de cadenas productivas	26%	20	400,00	8000,00
Desarrollo de nuevos productos	1%	0,5	5000,00	2500,00
Análisis de alimentos	32%	25	80,00	2000,00
Pruebas de control de calidad en producto terminado (estabilidad)	13%	10	300,00	3000,00
Asistencia técnica para la obtención de Registros Sanitarios	6%	5	2000,00	10000,00
Marketing y desarrollo de imagen de los productos	10%	8	1000,00	8000,00
Diseño y desarrollo de etiquetas de acuerdo a la normativa	10%	8	400,00	3200,00
Desarrollo y diseño de empaques, logística de transporte	1%	1	1500,00	750,00
TOTAL	100%	77	Total Mensual	37450,00
			Total Año	449400,00

5.2.2 Costos Projectados Mensuales

Costos	Mensual	Anual
Sueldos personal operativo	\$ 16.379,40	\$ 196.552,80
Materias Primas e Insumos	\$ 1.637,94	\$ 19.655,28
Total Costos	\$ 18.017,34	\$ 216.208,08
Gastos Administrativos	Mensual	Anual
Sueldos y Salarios	\$ 6.835,97	\$ 82.031,60
Servicio de seguridad	\$ 1.000,00	\$ 12.000,00
Servicios Básicos (Luz, agua, teléfono, internet)	\$ 500,00	\$ 6.000,00
Útiles de Oficina	\$ 60,00	\$ 720,00
Útiles de aseo y limpieza	\$ 80,00	\$ 960,00
Equipo de protección y seguridad	\$ 100,00	\$ 1.200,00
Viáticos y Movilización personal Administrativo	\$ 50,00	\$ 600,00
Capacitaciones	\$ 100,00	\$ 1.200,00
Gastos de Depreciación		\$ 30.000,00
Imprevistos	\$ 200,00	\$ 2.400,00
TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$ 8.925,97	\$ 107.111,60
Gastos de Ventas	Mensual	Anual
Gastos de Publicidad y propaganda	\$ 100,00	\$ 1.200,00

Asistencia y participación en ferias, congresos, visitas nacionales e internacionales	\$	400,00	\$	4.800,00
TOTAL GASTOS DE VENTAS	\$	500,00	\$	6.000,00
TOTAL INVERSIONES PARA FUNCIONAMIENTO	\$	27.443,31	\$	329.319,68

No está considerado gastos financieros ya que se buscará inversionistas para el proyecto, por lo que no existirá endeudamiento.

5.2.3 Conclusión respecto de la viabilidad económica y financiera del proyecto

El Centro de Fomento Productivo para Alimentos Procesados y Agroindustria, se encaja dentro de las políticas gubernamentales del Ecuador. Nace con la misión y visión de servir como una herramienta de apoyo a los actores de la cadena de valor promulgando la innovación y desarrollo tecnológico, añadir valor agregado a los productos primarios y mejorando la calidad de los industrializados, para que estos sean más competitivos a nivel nacional, obteniendo mejores reconocimientos económicos.

El Centro de Fomento Productivo no buscará generar grandes utilidades al finaliza cada período fiscal, pero si ser un Centro auto sostenible, y con capacidad de generar recursos que pueden ser re invertidos en más personal, infraestructura o equipos que sean requeridos.

El Centro deberá disponer de un mínimo de usuarios al mes de 4.50% del total de potenciales clientes, acorde a la Agenda de Transformación Productiva Territorial 2011-2013, la cual indica que existen 60284 potenciales clientes, es decir, se debe tener una afluencia de 226 clientes al mes entre todos sus servicios, para mantener los indicadores de auto sostenibilidad.

5.3 FLUJOS FINANCIEROS Y ECONÓMICOS

Periodo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
Ingresos Totales	\$ 449.400,00	\$ 467.376,00	\$ 486.071,04	\$ 505.513,88	\$ 525.734,44	\$ 546.763,81	\$ 568.634,37	\$ 591.379,74	\$ 615.034,93	\$ 639.636,33		
Costo de producc	(\$ 216.208,08)	(\$ 224.856,40)	(\$ 233.850,66)	(\$ 243.204,69)	(\$ 252.932,87)	(\$ 263.050,19)	(\$ 273.572,20)	(\$ 284.515,08)	(\$ 295.895,69)	(\$ 307.731,51)		
Costos Fijos	(\$ 107.111,60)	(\$ 111.396,06)	(\$ 115.851,91)	(\$ 120.485,98)	(\$ 125.305,42)	(\$ 130.317,64)	(\$ 135.530,34)	(\$ 140.951,56)	(\$ 146.589,62)	(\$ 152.453,21)		
Depreciación	(\$ 30.000,00)	(\$ 30.000,00)	(\$ 30.000,00)	(\$ 30.000,00)	(\$ 30.000,00)	(\$ 30.000,00)	(\$ 30.000,00)	(\$ 30.000,00)	(\$ 30.000,00)	(\$ 30.000,00)		
UAI	\$ 96.080,32	\$ 101.123,53	\$ 106.368,47	\$ 111.823,21	\$ 117.496,14	\$ 123.395,99	\$ 129.531,83	\$ 135.913,10	\$ 142.549,62	\$ 149.451,61		
Depreciación	\$ 30.000,00	\$ 30.000,00	\$ 30.000,00	\$ 30.000,00	\$ 30.000,00	\$ 30.000,00	\$ 30.000,00	\$ 30.000,00	\$ 30.000,00	\$ 30.000,00		
Impuestos (22%)	\$ 21.137,67	\$ 22.247,18	\$ 23.401,06	\$ 24.601,11	\$ 25.849,15	\$ 27.147,12	\$ 28.497,00	\$ 29.900,88	\$ 31.360,92	\$ 32.879,35		
Flujo Efectivo c	\$ 74.942,65	\$ 78.876,36	\$ 82.967,41	\$ 87.222,11	\$ 91.646,99	\$ 96.248,87	\$ 101.034,82	\$ 106.012,22	\$ 111.188,71	\$ 116.572,25		
Capital de trabajo		\$ 82.329,92	\$ 449.400,00	\$ 467.376,00	\$ 486.071,04	\$ 505.513,88	\$ 525.734,44	\$ 546.763,81	\$ 568.634,37	\$ 591.379,74	\$ 615.034,93	\$ 639.636,33
Flujo neto		\$ 1.374.828,12	\$ 74.942,65	\$ 78.876,36	\$ 82.967,41	\$ 87.222,11	\$ 91.646,99	\$ 96.248,87	\$ 101.034,82	\$ 106.012,22	\$ 111.188,71	\$ 116.572,25
		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Flujo Neto descontado	12%	\$ 1.374.828,12	\$ 66.913,08	\$ 62.879,75	\$ 59.054,56	\$ 55.431,23	\$ 52.002,96	\$ 48.762,67	\$ 45.703,02	\$ 42.816,56	\$ 40.095,76	\$ 37.533,15
Valor Presente Neto (VPN)			\$ 1.886.020,86	\$ 5.548,20								
Tasa Interna de Retorno (TIR)			14,00%									
Relación Beneficio-Costo (Ind. de rentabilidad)			1,14									

6.4 PRESUPUESTO DETALLADO Y FUENTES DE FINANCIAMIENTO (CUADRO DE FUENTES Y USOS)

Tabla9. Resumen de Inversiones

N.-	Detalle	Unidad	Costo Unitario	Presupuesto
1	Planta procesadora de lácteos	100 m ²	\$ 355,00	\$ 35.500,00
1	Planta procesadora de cereales	200 m ²	\$ 355,00	\$ 71.000,00
1	Planta procesadora de hierbas aromáticas y medicinales	200 m ²	\$ 355,00	\$ 71.000,00
1	Plantas procesadora de frutas y hortalizas	200 m ²	\$ 355,00	\$ 248.500,00
1	Implementación de planta procesadora de frutas y hortalizas	200 m ²	\$ 81.850,00	\$ 81.850,00
1	Implementación de planta procesadora de hierbas aromáticas y medicinales	200 m ²	\$ 45.166,00	\$ 45.166,00
1	Implementación de planta procesadora de cereales	200 m ²	\$ 48.200,00	\$ 48.200,00
1	Implementación de planta procesadora de lácteos	100 m ²	\$ 84.356,00	\$ 84.356,00
1	Laboratorios de análisis	200 m ²	\$ 400,00	\$ 80.000,00
1	Implementación de laboratorios	3	\$ 172.076,20	\$ 172.076,20
1	Edificio Central	200 m ²	\$ 300,00	\$ 60.000,00
1	Implementación del Edificio Central	1	\$ 36.890,00	\$ 36.890,00
1	Vías y obras Exteriores	1000 m ²	\$ 100,00	\$ 100.000,00
1	Estudio ambiental	1	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00
1	Vehículo	1	\$ 30.000,00	\$ 30.000,00
1	Gastos legales	1	\$ 10.000,00	\$ 10.000,00
1	Terreno (3 ha's)		\$ 40.000,00	\$ 120.000,00
TOTAL				\$ 1.297.538,20

Detalle de Inversiones:

Tabla10. Planta piloto de lácteos

Cantidad	Descripción	Capacidad	Característica	Precio unitario	Precio final
1	Tanque de recepción de leche			1500,00	1500,00
1	Caldero	10 HP		10000,00	10000,00
1	Tina pasteurizadora	400 lt	Acero inoxidable de 2mm. / doble fondo	1600,00	1600,00

1	Yogurtera	300	Acero inoxidable de 2mm. / triple fondo	5000,00	5000,00
1	EMPACADOR A DE VACIO MODELO DZ500	Presión de vacío: -0,09 Mpa Caudal de Bomba 20 m ³ /hr	(L X A X H) 58 X 55 X 11 cm.	6000,00	6000,00
1	Descremadora	100 LITROS ELECTRICA 110 VLTS.	110 lt / hora	900,00	900,00
1	Cuarto Frío	10,33 m ³ / 1°C a 3°C	http://motoresymaquinaria.com/motores/index.php/molinos-nixtamal-c-27	10000,00	10000,00
1	Bomba con filtro	Motor eléctrico 1hp		75,00	75,00
1	Mesa de escurrido		2,50 x 1	800,00	800,00
1	Brixómetro	Escala 0-80° Solida fabricacion acero Inox		350,00	350,00
1	Peachímetro	Peachímetro 0 - 14 Digital		150,00	150,00
1	Batidora con motor eléctrico con unidad de calor	Motores de 220 v. Producción +/- 200/250 Kg/h	Molino triturador de aceitunas, batidora horizontal, frío-calor.	5000,00	5000,00
1	Marmita 50 gal	50 gal	acero inox 304	6500,00	6500,00
1	Lactodensímetro	Lactometro 0-20%		200,00	200,00
1	Dosificadora para líquidos acuosos			5500,00	5500,00
1	Empacadora automática de líquidos	Dosis de Llenado: 150 – 500 ml. Velocidad: 40 bolsas/min.	Termo-sellables Ancho máximo bolsa: 150 mm. Largo máximo bolsa: 170 mm.	14200,00	14200,00

2	Termómetros	Escala -10 a 110°C Acero InoxPunzon		20,00	40,00
1	Tina para la salmuera	500 lt	Fabricados enteramente en acero inoxidable antisalinoAISI 316	450,00	450,00
6	Espátulas de acero inox			16,00	96,00
1	Codificador automático	3 líneas de 17 caracteres cada una, el área de impresión para las 3 líneas es de 2,5 cms de ancho x 2,5 cms de alto	Control de temperatura ajustable/110 V	690,00	690,00
1	Lira de madera			45,00	45,00
1	Liras de nylon	acero inox		70,00	70,00
2	Palas	acero inox		50,00	100,00
1	Balanza analítica	Precision Esj-200 200g Precision 0.0001g		1500,00	1700,00
6	Tarros de plástico			5,00	30,00
6	Gavetas			15,00	90,00
2	Estante Cuarto frío	Acero Inoxidable (pulido 1.0), 4 Estantes.		300,00	600,00
2	Estante Yogurt			150,00	300,00
2	Tina plástica			35,00	70,00
1	Mesa de empaque			600,00	600,00
1	Prensa para queso tipo Holandés de70 Kilos.			220,00	220,00

1	Cámara de maduración para quesos	4000	4000,00
1	Envasadora para yogurt y crema.	5400	5400,00
100	Moldes para quesos	4	400,00
1	escritorio	250	250,00
5	sillas	60	300,00
1	computador	900	900,00
1	impresora	230	230,00
			84356,00

Tabla 11.Laboratorios

	Descripción	Capacidad	Características	Precio unitario	Precio final
1	Baño Termostatizado			\$ 5.500,00	\$ 5.500,00
1	Espectrofotómetro UV-V			\$ 5.200,00	\$ 5.200,00
1	STOMACHER			\$ 5.900,00	\$ 5.900,00
1	Purificador De Agua De Osmosis Inversa Con Uv		Seis etapas de purificación, dentro de las que se incluye una lámpara ultravioleta	\$ 1.300,00	\$ 1.300,00
1	Contador de Colonias digital		YIn-30 tipo colonia contador digital	\$ 220,00	\$ 220,00
2	Ultracentrifuga		BeckmanCoulter	\$ 5.500,00	\$ 11.000,00
2	Microscopio Óptico	Microscopio BiologicoMotic Ba310. Optica De Alta Calidad		\$ 2.800,00	\$ 5.600,00
1	Campana de Flujo Laminar	Airstream de Esco		\$ 10.000,00	\$ 10.000,00
1	Autoclave		Autoclave Horno Esterilizador De Vapor	\$ 9.200,00	\$ 9.200,00
1	INCUBADOR CO2	80l de dióxido de carbono de la incubadora: una especie de instrumento avanzado para las células, los tejidos y el cultivo de bacterias	Dispositivos termostáticos del laboratorio	\$ 6.000,00	\$ 6.000,00

1	Ultracongelador	5 Bandejas 600x400 - 5 Bandejas GN 1/1	\$ 6.700,00	\$ 6.700,00
1	Estufa de Secado	La BINDERFDL 115, con su cámara interior libre de polvo y silicona, así como con conducción simétrica del aire, seca a la perfección muestras con disolventes. Esta cámara de secado de seguridad cumple todos los requisitos de la norma EN 1539.	\$ 7.500,00	\$ 7.500,00
5	Mechero Bursen	Unidad	\$ 23,52	\$ 117,60
6	Tubo refrigerante	Unidad	\$ 28,00	\$ 168,00
10	Pinzas para buretas	Unidad	\$ 21,95	\$ 219,50
10	Pinzas para crisoles	Unidad	\$ 12,32	\$ 123,20
25	Gradilla	Metálica	\$ 24,64	\$ 616,00
20	Mortero	50 ml	\$ 10,08	\$ 201,60
20	Pinzas para tubo de ensayo	Unidad	\$ 3,92	\$ 78,40
50	Pipeta	10 ml	\$ 2,46	\$ 123,00
60	Pipetas	5 ml	\$ 2,05	\$ 123,00
120	Pipetas	2 ml	\$ 1,90	\$ 228,00
120	Pipetas	1 ml	\$ 1,75	\$ 210,00
10	Probetas	10 ml	\$ 4,37	\$ 43,70
10	Probeta	100 ml	\$ 6,61	\$ 66,10
10	Propipeta	10 ml	\$ 12,00	\$ 120,00
10	Pera de Succión	Unidad	\$ 8,96	\$ 89,60
15	Tapón	para Kitasato	\$ 1,68	\$ 25,20
15	Tapón	para Matraz	\$ 1,68	\$ 25,20
10	Cristalizador	50 ml	\$ 3,90	\$ 39,00
20	Cuentagotas	Unidad	\$ 1,68	\$ 33,60
10	Embudo de decantación	50 ml	\$ 16,80	\$ 168,00
10	Embudo de filtración	Unidad	\$ 3,36	\$ 33,60
20	Matraz Erlenmeyer	50 ml	\$ 3,08	\$ 61,60
10	Matraz Aforado	25 ml	\$ 4,48	\$ 44,80
10	Matraz Aforado	50 ml	\$ 6,16	\$ 61,60
10	Kitasato	250 ml	\$ 28,00	\$ 280,00
100	Cajas Petri	vidrio	\$ 1,68	\$ 168,00
30	Pipetas	2 ml	\$ 2,02	\$ 60,60
20	Pipeta	10 ml	\$ 3,92	\$ 78,40
20	Probeta graduadas	50 ml	\$ 6,60	\$ 132,00
10	Viscosímetro	50 ml	\$ 168,00	\$ 1.680,00
10	Serpetín	Unidad	\$ 49,28	\$ 492,80
1	Analizador de grasa de la extracción de Soxhlet	6 Puestos	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00
200	Tubos de Ensayo	25 ml	\$ 2,13	\$ 426,00
200	Tubos de Ensayo	15 ml	\$ 1,70	\$ 340,00
200	Tubos de Ensayo	10 ml	\$ 1,25	\$ 250,00
15	Tubos refrigerante	Unidad	\$ 39,20	\$ 588,00

15	Tubo de desprendimiento	Unidad	\$ 3,36	\$ 50,40
40	Varilla de vidrio	Unidad	\$ 1,68	\$ 67,20
40	Vaso precipitadores	25 ml	\$ 2,92	\$ 116,80
40	Vaso precipitadores	50 ml	\$ 3,60	\$ 144,00
40	Vaso precipitadores	100 ml	\$ 3,80	\$ 152,00
30	Vidrio reloj	diámetro 10 cm	\$ 3,36	\$ 100,80
10	Picnómetro	50 ml	\$ 19,04	\$ 190,40
30	Balón	50 ml	\$ 7,17	\$ 215,10
30	Balón	100 ml	\$ 8,40	\$ 252,00
70	Cajas Petri	16x100	\$ 2,80	\$ 196,00
70	Cajas Petri	90mm x 100 mm	\$ 2,80	\$ 196,00
70	Cajas Petri	15 mm x 100 mm	\$ 2,70	\$ 189,00
40	Anillo de hierro	Unidad	\$ 12,32	\$ 492,80
20	Tela metálica	Unidad	\$ 4,48	\$ 89,60
25	Espátula	Unidad	\$ 4,48	\$ 112,00
10	Pie Universal	Unidad	\$ 75,00	\$ 750,00
5	Asa bacteriológica	Unidad	\$ 2,24	\$ 11,20
10	Trípodes	Unidad	\$ 13,50	\$ 135,00
500	Hojas de Bisturí	Unidad	\$ 0,25	\$ 125,00
20	Buretas	50 ml	\$ 35,84	\$ 716,80
15	Embudo Buchner	Porcelana	\$ 28,00	\$ 420,00
15	Decímetro	1-2,00	\$ 48,16	\$ 722,40
3	Termómetro de máximas y mínimas	Unidad	\$ 17,70	\$ 53,10
5	Termómetro de gases (punta metal)	100 ° C	\$ 84,00	\$ 420,00
10	Termómetro de Mercurio	100 ° C	\$ 9,97	\$ 99,70
2	Analizador de Humedad	Unidad	\$ 2.335,00	\$ 4.670,00
10	Termómetro de alcohol	Unidad	\$ 10,64	\$ 106,40
30	Crisoles	5 ml	\$ 10,00	\$ 300,00
30	Crisoles	10 ml	\$ 12,00	\$ 360,00
20	Crisoles	20 ml	\$ 13,50	\$ 270,00
15	Crisoles	50 ml	\$ 16,00	\$ 240,00
15	Crisoles	100 ml	\$ 20,00	\$ 300,00
10	Pizetas Plásticas	Unidad	\$ 5,20	\$ 52,00
1	Desecador de 140 mm de diámetro	Unidad	\$ 750,00	\$ 750,00
1	desecador de sustancias químicas	Unidad	\$ 950,00	\$ 950,00
3	Hornillas eléctricas individuales	Unidad	\$ 200,00	\$ 600,00
10	Embudos de vidrio, vástago fino y corto	Unidad	\$ 12,00	\$ 120,00
10	Embudo de vidrio , vástago ancho y corto	Unidad	\$ 14,00	\$ 140,00
10	Embudo de vidrio, vástago fino y largo	Unidad	\$ 16,00	\$ 160,00
30	Frascos de boca ancha con tapa	Unidad	\$ 14,00	\$ 420,00
4	Tyler rotap para tamices de 12 pulgadas	Unidad	\$ 480,00	\$ 1.920,00
30	Mangos de visturí Quirúrgico	Unidad	\$ 5,50	\$ 165,00

1	L.U.M. GmbH de Berlín-Adlershof	Análisis de estabilidad y caracterización de partículas en emulsiones y suspensiones		\$ 27.900,00	\$ 27.900,00
3	escritorio			\$ 250,00	\$ 750,00
15	sillas			\$ 60,00	\$ 900,00
3	computador			\$ 900,00	\$ 2.700,00
3	impresora			\$ 230,00	\$ 690,00
1	CÁMARA CLIMÁTICA PARA CONDICIONES CONSTANTES CON MEDICIÓN DE LUZ ADICIONAL	La cámara climática para condiciones constantes con Light Quantum Control es ideal para los ensayos de fotoestabilidad avanzados con una regulación y medición de la luz totalmente precisas.	KBFLQC 720	\$ 38.459,40	\$ 38.459,40
					172076,20

Tabla 11. Planta piloto de frutas y hortalizas

	Descripción	Capacidad	Características	Precio unitario	Precio final
1	Despulpadora de frutas	250 Kg/ hora	acero inoxidable	2500,00	2500,00
1	Licuada Industrial basculante	15 Litros	acero inoxidable	565,00	565,00
1	Marmita	250 litros	Acero Inoxidable	2800,00	2800,00
1	Termómetro		Tipo lápiz	95,00	95,00
1	Dosificador de Líquidos y viscosos	40 litros	Acero inoxidable, tiene una mesa regulable de altura	3900,00	3900,00
1	Maquina Empacadora para sachet		Modelo DXDG-20 II	2300,00	2300,00
1	Selladora continua con impresión		Modelo FR770I	1900,00	1900,00
1	compresor	2HP	Liviano facil transporte	160,00	160,00
1	Balanza Electrónica			900,00	900,00
1	Balanza Analítica de precisión			1700,00	1700,00
1	Bascula de Plataforma eléctrica	6 GLS	Bateria recargable de 8 memorias	170,00	170,00
1	Peachimetro	0,0 - pH 14,0	estilo lápiz digital	35,00	35,00
1	refractómetro	O-32 BRIX	Rotativo, engomante, antideslizante	160,00	160,00
1	refractómetro	O-82° BRIX	Atago, rotativo y antideslizante	250,00	250,00
10	Gavetas de plástico		plastico no flexible	30,00	300,00
1	juego de espátulas	20 litros	acero inox con mango	20,00	20,00
12	tinas de plastico	10 litros	plastico no flexible	20,00	240,00

1	selladora de mano	12 pulgadas	hasta 30 CM. 110voltios	35,00	35,00
1	Mesa de acero inoxidable		Mesa de Trabajo Tipo Isla Fabricada en Acero Inoxidable Cal. 18 y 20 Con Piso (Entrepaño) Medidas: 2,50 x1, 50 x100 cm de alto.	800,00	800,00
1	Empacadora al vacio		Tipo de operación: Semiautomática Dimensiones de la cámara: (L X A X H) 58 X 55 X 11 cm. Presión de vacío: - 0,09 Mpa Caudal de Bomba 20 m ³ /hr Tamaño del selle 50 x 1 cm. Barra de fijación dos, una a cada lado Requerimientos de potencia 220 volt., 1 Ph., 60 Hz., 2500 Watt Dimensiones externas: 66 X 58 X 96cm. Peso 186 kg	5600	5600
1	Lavadora	Características de la Banda: - Longitud: 1.70 mts Ancho: 45 cms. Elaborada en material teflonado atoxico y modular (importado) Dotada de motoreductor italiano trifásico de 0.25 h.p.	Sistema de lavado por Inmersión y Aspersión. Provista de Banda transportadora de 1.70 mts. Dotada de Tanque de lavado para inmersión de 2 mts aprox. Elaborada en acero inoxidable 304.	10000,00	10000,00
6	cuchillos		Hoja: Acero inoxidable. - Mango: Magnum. - Presentación en blister.- Longitud de la hoja: 11 cm., 13 cm, 17,5cm, 20.5 cm	100,00	100,00
1	descorazonador de piña		Acero inoxidable	40,00	40,00
1	cuarto frío	10,33 m ³ / 1°C a 3°C		10000,00	10000,00
1	cuarto de congelación	2,32 m x 2,32 m x 2,40 m H	Tempertaura: 1°C a 3°C	15000,00	15000,00
1	Marmita 20 gl		Acero inoxidable 304, calibre 14. Doble camisa o fondo para aceite térmico industrial	4800,00	4800,00
1	Empacadaoraautomatica de liquidos DXDY-1000A II		Dosis de Llenado: 150 – 500 ml. Velocidad: 40 bolsas/min.	13500,00	13500,00

1	BALANZA ELECTRONICA DIGITAL	PANEL DIGITAL / DOS PANTALLAS COMPRADOR / VENDEDOR.	BALANZA ELECTRONICA DIGITAL DE 30KG / 66LB. NUEVAS DE PAQUETE.	100,00	100,00
1	Licudadora Industrial	acero inox 304		500,00	500,00
1	Balanzas Electrónicas		100 Kg Con Sensibilidad De 10 Gramos	200,00	200,00
1	escritorio			250,00	250,00
5	sillas			60,00	300,00
1	computador			900,00	900,00
1	Tanque escaldador		300 lt día	1500,00	1500,00
1	impresora			230,00	230,00
				81850,00	

Tabla 12. Planta piloto de hierbas armáticas y medicinales

	Descripción	Capacidad	Características	Precio unitario	Precio final
1	MÁQUINA EXTRACTORA DE ACEITES ESENCIALES	25 KG	ALMACENAMIENTO DE LAS PLANTAS Y ASÍ EXTRAERLES EL ACEITE ESENCIAL.		
1	CONDENSADOR		PARA EL ENFRIAMIENTO DEL PROCESO		
1	LANZA		TRANSPORTA EL CONDENSADO		
1	QUEMADOR		SUMINISTRA EL COMBUSTIBLE	13000,00	13000,00
1	VASO FLORENTINO		Acero inoxidable		
1	EMBUDO DE SEPARACION		SEPARAR (COMO SU NOMBRE LO INDICA) EL AGUA ESENCIAL DEL ACEITE.		
1	COHOBADOR		PARA RECUPERAR ACEITE ESENCIAL		
1	Equipo de refinamiento	Destilador pequeño con capacidad de 20 lt	Construido en vidrio y acero inox	5500,00	5500,00
100	Frascos de vidrio obscuro de 10ml y 1Kg			3,00	300,00
1	Balanza			300,00	300,00
1	EMPACADORA AUTOMÁTICA VERTICAL DE BOLSAS DE TE			15000,00	15000,00
1	Mesa de acero inox			800,00	800,00

1	Molino	MOLINO PARA ESPECIES ESPECIAS, CHILES, GRANOS SECOS 2	5900,00	5900,00
1	Tina de lavado de acero inox	Sistema de lavado por Inmersión y Aspersión. Provista de Banda transportadora de 1.70 mts. Dotada de Tanque de lavado para inmersión de 2 mts aprox. Elaborada en acero inoxidable 304.	1300,00	1300,00
6	Vasos de precipitación	Vidrio Pirex 42874	10,00	60,00
6	Probetas	Probeta Vidrio Pirex Ref:1601 (250ml) 42895 Jgm	11,00	66,00
10	Gavetas	Plásticas	15,00	150,00
5	Bandejas para secado	Acero inoxidable	50,00	250,00
6	Cuchillos	Acero inoxidable	20,00	120,00
10	Bandejas	plástico	3,00	30,00
4	Ventiladores		90,00	360,00
1	escritorio		250,00	250,00
5	sillas		60,00	300,00
5	estanterías		70,00	350,00
1	computador		900,00	900,00
1	impresora		230,00	230,00
				45166,00

Tabla 13. Planta Piloto para cereales

	Descripción	Capacidad	Características	Precio unitario	Precio final
2	BALANZA ELECTRÓNICA DIGITAL	BALANZA ELECTRONICA DIGITAL DE 30KG / 66LB	S & B REPORT, Batería recargable con autonomía de hasta 30 días dependiendo del uso	\$ 120,00	\$ 240,00
1	BALANZA ELECTRÓNICA	Capacidades: 3 kg x 0.2 gr, 6kg x 0.5, 15 kg x 1gr		\$ 850,00	\$ 850,00
1	Acondicionador de granos	DelverAireArTec D-105 Solución integral para el mantenimiento y el acondicionamiento de la humedad y temperatura de los granos.	Secado de los granos hasta 3 puntos de humedad por encima de la base, ahorre hasta un 50% de energía	\$ 16.000,00	\$ 16.000,00
2	Secadora de Granos de Tipo Circulación	secador de granos Hansung, del tipo Circulación está diseñado con un criterio económico, requiriendo menor espacio de instalación y menores costos de mantenimiento	Detector automático de humedad, Panel de control, Sistema automático de ignición y Dispositivo de limpieza.	\$ 3.200,00	\$ 6.400,00
4	Silos de almacenamiento			\$ 850,00	\$ 3.400,00

1	Aspirador de polvos			\$ 645,00	\$ 645,00
1	Seleccionador de granos			\$ 4.300,00	\$ 4.300,00
2	Juego de tamices			\$ 2.300,00	\$ 4.600,00
1	Molino Semi industrial	Motor 10HP trifásico. Acople al diferencial del Tractor para el movimiento del sistema motriz y A gasolina o diesel 16HP.	10 qq hora	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00
1	Medidor de Humedad de Granos	Cuenta con 40 escalas de granos, con múltiples puntos de calibración para hacer ajustes finos a los rangos de humedad específica de cada escala de granos.		\$ 95,00	\$ 95,00
1	Horno multiusos	Multiuso acero AISI 430		\$ 930,00	\$ 930,00
1	Moldes	Moldes desmontables redondos Lacor, fabricados en chapa de acero antiadherente y disponibles		\$ 240,00	\$ 240,00
1	Juego de espátulas			\$ 120,00	\$ 120,00
1	Selladora Codificadora De Banda Continua Vertical.	Transporta, sella y codifica FFA, EXP Y LOTE	Medidas de la Maquina Selladora: Ancho 30 cms, Altura 15 cms, Largo 60	\$ 2.200,00	\$ 2.200,00
1	Envasadora semiautomática a tornillo sinfín para polvos	Esta máquina permite que un solo operador pueda realizar las tareas de llenado y cierre de la bolsa, logrando producciones de hasta 15 envases por minuto.	Posee una tolva de alimentación de aproximadamente 30 litros de capacidad.	\$ 3.500,00	\$ 3.500,00
1	escritorio			\$ 250,00	\$ 250,00
5	sillas			\$ 60,00	\$ 300,00
1	computador			\$ 900,00	\$ 900,00
1	impresora			\$ 230,00	\$ 230,00
					\$ 48.200,00

Tabla14.Edificioadministrativo

	Descripción	Capacidad	Características	Precio unitario	Precio final
22	COMPUTADOR PORTATIL DELL INSPIRON i5		MODELO DELL 14Z ULTRABOOK	\$ 1.200,00	\$ 26.400,00
2	Proyector Infocus	Proyector Epson Powerlite		\$ 780,00	\$ 1.560,00
2	IMPRESORA EPSON WorkForce WF-7520			\$ 450,00	\$ 900,00
1	ROUTER WIR. TRENDNETTEW PARA INTERNET			\$ 180,00	\$ 180,00
30	SILLAS GIRATORIAS	Sillas giratorias, con apoya brazos		\$ 85,00	\$ 2.550,00

4	Archivador Vertical de 4 gavetas	Estructura en melaminicodurapac, con 4 gavetas, con seguridad, con manillas de poliuretano con radachines de nylon para fácil deslizamiento de las gavetas.	\$ 180,00	\$ 720,00
2	ESCRITORIO EJECUTIVO 3 GAVETAS	Dimensiones L=150X A=65 H=75cm	\$ 165,00	\$ 330,00
25	ESTACION DE COMPUTADORA DOBLE MODULO	DIMENCIONES: L=160X A=60 X H=80 cm c/u	\$ 150,00	\$ 3.750,00
1	Estación de trabajo en L secretaria		\$ 250,00	\$ 250,00
1	Estación de trabajo o Escritorio en L GERENCIA		\$ 250,00	\$ 250,00
4	Sillones Tripersonal Para Sala De Espera		\$ 100,00	\$ 400,00
4	Mesas de trabajo		\$ 200,00	\$ 800,00
				\$ 36.890,00

5 PLAN DE ACTIVIDADES Y CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN

Actividades	Tiempo de ejecución (meses)																	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
Objetivo específico 1: Implementar un Centro de Fomento Productivo de Alimentos Procesados y Agroindustrial en la Región 3, Provincia de Chimborazo.																		
C1.A1. Período de Estudios																		
C1.A2. Período de construcción, instalación y/o habilitación																		
C1.A3. Período de puesta en marcha																		
C1.A4. Período de operación incorporado en la fase inicial del proyecto																		

Actividades	Tiempo de ejecución (meses) (luego de la infraestructura)											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Objetivo específico 2: Generar agregación de valor a la cadena productiva a través de la innovación de productos, procesos y propagación de capacidades, acorde a las demandas del mercado y a las potencialidades del territorio.												
C2. A1. Investigación												
C2. A2. Desarrollo y generación de productos y procesos para el sector de Alimentos y cosmética												
C2. A3. Diseño y creación de elementos para la presentación de productos; envase, empaque y embalaje.												
Actividades	Tiempo de ejecución (meses) (luego de la infraestructura)											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Objetivo específico 3: Ofertar a las cadenas de valor infraestructura, herramientas y profesionales, capaz de atender sus demandas en el área, proporcionando servicios personalizados.												

C3.A1. Ensayos												
C3.A2. Análisis y desarrollo de técnicas rápidas y eficientes que garanticen la calidad y seguridad alimentaria.												
C3.A3. Servicio de la laboratorio de: Cromatografía, Bromatología, Físico químico, y Microbiología.												

Actividades	Tiempo de ejecución (meses) (luego de la infraestructura)											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Objetivo específico 4: Fomentar el acceso de los productores a una participación inclusiva e innovadora que les permita insertarse en una economía dinámica.												
C4.A1. Participación de las empresas clientes a través de la cooperación y colaboración entre los tecnólogos de las mismas y los del Centro de Fomento Productivo Agroindustrial en la investigación y desarrollo de nuevos productos.												

Actividades	Tiempo de ejecución (meses) (luego de la infraestructura)											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Objetivo específico 5: Contribuir a la reducción de la pobreza y mejoramiento de las condiciones de vida de las áreas rurales, priorizando el enfoque de género e incorporando a los pequeños productores de procesos tradicionales y de subsistencia a la economía dinámica, con un adecuado manejo de recursos naturales.												
C5.A1. Organización de ferias												
C5.A2. Rueda de negocios												
C5.A3. Citas Comerciales												
C5.A4. Ferias Nacionales												

Actividades	Tiempo de ejecución (meses) (luego de la infraestructura)											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Objetivo específico 6: Elevar la calidad del empleo rural, mejorando las capacidades del talento humano y fortaleciendo la												

institucionalidad privada y comunitaria del sector.												
C6.A1. Entrenamiento técnico-productivo para actores de los diferentes eslabones de la cadena.												
C6.A2. Utilización del centro de Capacitación técnica avanzada a las empresas y cadenas productivas priorizadas.												
C6.A3. Estudios de comportamiento del consumidor a través de encuestas.												
C6.A4. Análisis de las preferencias del consumidor, aplicando análisis sensorial.												
C6.A5. Realización de catas de nuevos productos.												
C6.A6. Disponibilidad de documentos e información del sector agroindustrial, alimentos y cosmetología.												

