

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**

**ANÁLISIS E IMPLEMENTACIÓN DE PROCESOS, OPERATIVOS Y  
COMERCIALES PARA MEJORAR LA PRODUCCIÓN DE GRANOS  
SECOS EN LA COMUNIDAD DE CARRERA, DEL CANTÓN  
CAYAMBE DE LA PROVINCIA DE PICHINCHA PARA  
FORTALECER EL DESARROLLO LOCAL DE LA COMUNIDAD**

**DISERTACIÓN DE GRADO PREVIA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO  
DE INGENIERÍA COMERCIAL**

**WILLIAM ALCIVIADES PERUGACHI CEVALLOS**

**DIRECTOR: ING. DIEGO SERRANO MACHADO**

**QUITO, ABRIL 2013**

**DIRECTOR DE DISERTACIÓN:**

Ing. Diego Serrano

**INFORMANTES:**

Mgtr. Roberto Ordóñez

Ing. Jaime Guada

## DEDICATORIA

Mientras transcurren nuestras vidas, solo Dios, permite que encontremos a personas que marcan un destino... gracias Señor, al poner en mi camino a una mujer, increíble, espectacular e incomparable, mi esposa... **Doris Calderón de Perugachi (+)**, quien se convirtió en mi fuerza y motivación permanente para alcanzar éxitos y triunfos, y dejó trazando un sendero a recorrer, uno de ellos cumplir el sueño compartido, la formación académica.... como fruto de amor y comprensión, nacieron: **William Ignacio, Ricardo Sebastián y Cristian Fernando**, nuestra prolongación de vida...

A ustedes mi esposa (+) e hijos, dedico mi esfuerzo en el objetivo de cumplir con mi disertación de grado académico para la obtención del título de Ingeniero Comercial, gracias por su ayuda afectiva y espiritual...

## AGRADECIMIENTO

En la formación de personas como mujeres y hombres de bien, un papel fundamental juegan nuestros primeros maestros... nuestros padres... a mis padres quienes con su sabiduría, consejos y recomendaciones, me guiaron por el sendero del bien, permitiendo convertirme en un buen ciudadano y ser humano... gracias por su dedicación permanente en la práctica de normas de comportamiento, considerados como valores y principios morales.

Presento mi imperecedero y eterno agradecimiento a mis padres: **Ricardo Perugachi** y **Gloria Cevallos (+)**, quienes con su ejemplo de energía, tenacidad y perseverancia, me han permitido entender que la vida está formada de la consecución de metas, en etapas de vida, que me permiten ahora encontrar éxito al culminar parte mi formación académica..... Gracias, muchas gracias, a mi padre compartiendo conmigo la vida terrenal y a mi madre quien desde el cielo siento sus bendiciones...

## ÍNDICE

### INTRODUCCIÓN, 1

### 1 ANTECEDENTES, 3

#### 1.1 LA PROVINCIA DE PICHINCHA, 3

##### 1.1.1 Historia, 3

##### 1.1.2 Aspectos Agrícolas Relevantes, 12

#### 1.2 EL CANTÓN CAYAMBE, 14

##### 1.2.1 Historia, 14

##### 1.2.2 Aspectos Agrícolas que apoyan al Sector, 24

##### 1.2.3 Cifras de Desempleo en el Cantón Cayambe, 26

##### 1.2.4 Cifras de Pobreza, 27

#### 1.3 LA COMUNIDAD CARRERA, 33

##### 1.3.1 Descripción y Ubicación, 33

#### 1.4 DESARROLLO ECONÓMICO TERRITORIAL (DET) Y LOCAL (DEL), 39

### 2 DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA COMUNIDAD CARRERA, 48

#### 2.1 PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN, 48

#### 2.2 PROCESOS PRODUCTIVOS Y COMERCIALES DE GRANOS SECOS, 49

#### 2.3 PROBLEMAS QUE GENERA LA SITUACIÓN ACTUAL DE PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE GRANOS SECOS EN LA COMUNIDAD CARRERA, 52

#### 2.4 MATRIZ FODA DE LA COMUNIDAD CARRERA, 53

##### 2.4.1 Análisis DAFO, 54

### 3 PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE PROCESOS OPERATIVOS – COMERCIALES PARA LA PRODUCCIÓN DE GRANOS SECOS, 57

#### 3.1 ANTECEDENTES, 57

#### 3.2 PROPUESTA, 59

##### 3.2.1 Objetivos, 61

##### 3.2.2 Análisis de Entradas y Salidas, 61

##### 3.2.3 Cadena de Valor, 62

##### 3.2.4 Priorización de los Procesos, 65

##### 3.2.5 Implementación de Procesos, 66

##### 3.2.6 Metodología de los Diagramas de Proceso, 66

##### 3.2.7 Glosario de Términos, 68

#### 3.3 PROCESOS OPERATIVOS, 71

##### 3.3.1 Objetivos de los Procesos Operativos, 71

3.3.2	Fases y Esquema del Proceso Operativo, 71
3.3.3	Generalidades, 72
3.4	PROCESO DE ACOPIO Y ALMACENAJE DE GRANOS, 73
3.4.1	Caracterización del Proceso, 73
3.4.2	Descripción del Procedimiento, 74
3.4.3	Flujograma del Proceso de Acopio y Almacenaje del Grano Seco, 77
3.4.4	Indicadores y Seguimiento, 78
3.5	PROCESO DE PRODUCCIÓN DE LA HARINA, 79
3.5.1	Caracterización del Proceso, 79
3.5.2	Descripción del Procedimiento, 80
3.5.3	Flujograma del Proceso de Producción de Harina, 87
3.5.4	Indicadores y Seguimiento, 88
3.6	PROCESO DE ALMACENAMIENTO DE LA HARINA, 89
3.6.1	Caracterización del Proceso, 89
3.6.2	Descripción del Procedimiento, 90
3.6.3	Flujograma del Control de Calidad del Almacenamiento de la Harina, 92
3.6.4	Indicadores y Seguimiento, 93
3.7	PLAN OPERATIVO – COMERCIAL, 93
3.7.1	Proceso de Comercialización, 93
3.7.2	Proceso de Logística y Entrega, 100
3.8	SEGUIMIENTO DEL PLAN, 100
3.9	CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN, 101
<b>4</b>	<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES, 103</b>
4.1	CONCLUSIONES, 103
4.2	RECOMENDACIONES, 108
	<b>BIBLIOGRAFÍA, 111</b>
	<b>ANEXOS, 113</b>
	ANEXO 1, 114
	ANEXO 2, 115
	ANEXO 3, 117
	ANEXO 4, 119
	ANEXO 5, 121

## **RESUMEN EJECUTIVO**

Este proyecto de disertación se desarrolla en la Comunidad de Carrera, perteneciente al Cantón Cayambe de la Provincia de Pichincha, cuyos habitantes se dedican principalmente al cultivo de la tierra, de forma especial productos como cebolla blanca de rama, cebada, trigo, maíz, habas, papas y chochos. Una buena parte de la producción sirve para el autoconsumo familiar, mientras que los excedentes se los destina al mercado.

Las experiencias de comercialización han sido esporádicas, especialmente de cereales procesados (harinas), que pese a tener una buena acogida entre los consumidores se ha dejado de venderla debido a que su producto final no cumple con las normas establecidas para la comercialización de alimentos como son el empaquetado, registro sanitario, permisos, entre otros.

Partiendo de esta problemática, se plantea una propuesta para la implementación de procesos operativos y comerciales para mejorar la producción de granos secos y así fortalecer el desarrollo local.

Para ello, se realizó un análisis y diagnóstico de la situación actual de la Comunidad.

Conociendo esta situación actual, se ha planteado una propuesta, la que se considera se ajusta a las necesidades de la Comunidad.

Adicionalmente, se ha concebido un plan de implementación con su correspondiente sistema de seguimiento y monitoreo, asignando responsabilidades a cada uno de los actores de la Comunidad.

El cumplimiento oportuno de esta propuesta y recomendaciones, facilitará la consecución de objetivos de producción y comerciales de la Comunidad de Carrera y se convertirá en un catalizador de su desarrollo económico.

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de disertación, tiene por objetivo presentar una propuesta para la implementación de procesos operativos y comerciales para mejorar la producción de granos secos y así coadyuvar con el fortalecimiento del desarrollo local de la Comunidad de Carrera, ubicada en el Cantón Cayambe de la Provincia de Pichincha. Desarrollo local concebido como el proceso de mejoramiento de la competitividad de un territorio, que permite el crecimiento de la economía, del empleo y de los ingresos reales de su población.

La actividad de la Comunidad, se sustenta en el cultivo de productos de origen vegetal, de manera especial trigo, maíz, cebada, cebolla blanca, haba, papa y chocho. En la última época, y debido a problemas de viabilidad legal, producción y calidad; la Comunidad ha dejado de comercializar dichos productos.

En virtud de esta problemática, se justifica el actual estudio, al presentar un diagnóstico de la situación actual de la Comunidad de Carrera, que permita entender la inexistencia de procesos, la no consecución de resultados esperados, la determinación de las falencias de la empírica producción y comercialización de granos secos. Este diagnóstico se fundamentó en la matriz FODA y el análisis DAFO, principalmente.

Posteriormente se reconoce la útil e imperiosa necesidad de contar con etapas o fases sucesivas que jueguen cada una un papel independiente, a la vez que solidario en la consecución de un fin determinado que persiguen fines específicos; es decir la

estructuración de “procesos” que generan un resultado, siempre y cuando se ejecuten de manera correcta. Estos procesos son recogidos en un esquema estratégico a través del cual las actividades operativas y comerciales con la finalidad de que conduzcan a favorecer la economía del sector, al poner al alcance de su población canales efectivos y oportunos de mercadeo que a su vez permitan incentivar el crecimiento del empleo y del ingreso de las familias del Cantón Carrera, haciendo de esta manera uso de los actuales recursos de equipamiento que el Gobierno Municipal del Cantón Cayambe pretende apoyar para la obtención de harina de calidad y pueda competir con éxito en el mercado. Procesos operativos que parten desde el acopio y almacenaje de granos secos, almacenamiento de harina, para luego pasar a la producción de harina. Mientras que los procesos comerciales se enfocan en la definición de los canales de distribución y el establecimiento de las estrategias de mercadeo y comercialización.

La propuesta planteada, así como el cronograma de implementación y el sistema básico de seguimiento y monitoreo, de seguro redundarán en el mejoramiento de las capacidades de producción y comercialización de los pequeños productores de la Comunidad de Carrera; logrando finalmente, satisfacer las necesidades de clientes tanto internos como externos a la vez que se alcanzará el tan anhelado desarrollo económico local y la integralidad del Plan de Desarrollo Municipal.

# 1 ANTECEDENTES

## 1.1 LA PROVINCIA DE PICHINCHA

**Gráfico N° 1**



**Fuente:** Viajandox (2010)

### 1.1.1 Historia

Los territorios actuales de la provincia fueron habitados desde hace 10.000 años por la cultura de El Inga, que debe su nombre a una hacienda y a un río situado al noroeste del volcán Ilaló, al sureste de Quito, donde se descubrieron abundantes vestigios de talla obsidiana y basalto que fueron la razón de intensas investigaciones arqueológicas.

El Inga ha presentado muchos problemas para su estudio y en la actualidad aún no ha sido posible determinar como fue su organización social, pues debido a

las condiciones climatológicas del lugar no se han podido encontrar restos óseos de sus primitivos habitantes. Después alrededor del 4.200 antes de Cristo aparece la cultura de La Chimba, este es el sitio cerámico más temprano de los Andes septentrionales, al norte de Quito, y es representativa del Período Formativo en su última etapa. Sus habitantes establecieron contacto con varios pueblos de la costa y de la sierra, manteniendo íntima cercanía con la cultura Cotacollao, localizada en la meseta de Quito y sus valles aledaños. La cultura de Cotacollao también floreció en estas épocas.

Más tarde aparecen los Caranquis, vivieron en el norte de Pichincha y en el sur de Imbabura, ellos fueron una de las culturas más interesantes del Ecuador, hicieron grandes centros ceremoniales que estaban conformados por pirámides escalonadas y truncadas, cuya función sería ceremonial, astronómica y vivencial. Además de las pirámides hicieron tolas o montículos de tierra artificiales, que tuvieron funciones ceremoniales, vivenciales y funerarias. Finalmente cabe destacar que esta cultura tenía la tradición de deformarse el cráneo de una manera muy parecida a los egipcios. Unos ejemplos de estos sitios son: Zuleta, Cochasquí, Socapamba, Perugachi y Pinsaqui.<sup>1</sup>

Los Yumbos al igual que los Caranquis tenían la costumbre de hacer tolas, aunque estos muchas veces las solían hacer con doble rampa en lados opuestos y de formas geométricas diferentes de los Caranquis. Sin embargo la importancia de esta cultura destaca en el sitio de Tulipe, en este gran centro

---

<sup>1</sup> VELASCO y PÉREZ, J. (1981). *Historia del Reino de Quito en la América meridional*. Venezuela.

ceremonial existen un conjunto de 7 piscinas hechas con piedra de las cuales se dice que servirían para la observación astronómica.<sup>2</sup>

Los Quitus o Kitus, fueron una cultura que se diferencia de sus vecinos del norte (Caranquis y Yumbos) porque estos solían enterrar a sus muertos en la tierra cavando profundos pozos circulares. En cuanto a la arquitectura, esta cultura utilizó la técnica del bahareque para sus construcciones, además sitios arqueológicos como Rumipamba muestran que utilizaban la piedra para edificar sitios ceremoniales.

Los Panzaleos no dejaron grandes vestigios arqueológicos, pero en cambio dejaron una profunda huella cultural en la cerámica, su trabajo en la alfarería fue tan famoso en el mundo andino ecuatoriano que sus piezas se las puede encontrar difundidas en lugares ceremoniales de las otras culturas de la sierra.

Después llegan los Caras, de la costa y se asentaron en Quito mezclándose con los Quitus. Ellos eran gobernados por un Cacique Cara, el Cacique Caran XI, y el jefe de los Purúhaes, Condorazo, hicieron un pacto para unir sus dominios.<sup>3</sup>

El yacimiento arqueológico de Rumipamba (1500 A.C. hasta 900 D.C.), una aldea y necrópolis ubicada en la parroquia homónima de la ciudad la cual fue abandonada en varias ocasiones debido a las erupciones de los volcanes Pululahua y Guagua Pichincha, es uno de los pocos vestigios remanentes que

---

<sup>2</sup> GOBIERNO DE LA PROVINCIA DE PICHINCHA. (2012).

<sup>3</sup> FONSAL. (2009).

pertenecen a la cultura Quito. Durante ese período formativo, se da uno de los capítulos más interesantes, pero también uno de los más controversiales- de la historia de la urbe, El Reino de Quito, mencionado por el Padre jesuita Juan de Velasco en su «Historia del Reino de Quito» publicada en el siglo XVIII.<sup>4</sup>

En ella se habla de un Reino (palabra que se utilizaba en aquella época para definir al país de Quito por los españoles)<sup>5</sup> conformado por las etnias Quito y Caras, las cuales integraron un extenso territorio en la sierra central y norteña ecuatoriana. La historia fue negada aproximadamente un siglo atrás por el historiador Gonzáles Suárez. Pese a las controversias, se sabe que una importante confederación como los Quito, se asentaron en las laderas del Pichincha y habitaron la zona antes de la llegada de los incas.

La conquista Inca de esta región fue iniciada en el siglo XV por Túpac Inca Yupanqui, hijo de Pachacútec el fundador del imperio incaico. Su hijo, Huayna Cápac, fue el primer soberano nacido en el actual territorio ecuatoriano y el que estableció su residencia en tierras quiteñas en Tomebamba, la actual ciudad de Cuenca. Conquistaría el territorio de los Quitus mediante cruentas guerras libradas en los territorios caranquis (actualmente Pichincha e Imbabura) y su victoria definitiva la conseguiría luego de la masacre acaecida en la laguna de Yaguarcocha («lago de sangre», en quichua) en el año de 1532.<sup>5</sup>

---

<sup>4</sup> ECUADOR ONLINE. (1999).

<sup>5</sup> ECHEVERRÍA, J. (2007). *Arqueología de una batalla: La laguna de Yaguarcocha*.

## Colonización española (1534-1808)

### Gráfico N° 2

#### Mapa de Quito de 1786



Fuente: <http://www.zonu.com/America-del-Sur/Ecuador/Pichincha/Quito/Historicos.html>

Cuando llegaron los españoles al Tahuantinsuyo, el imperio inca estaba sumergido en una guerra civil provocada por la pugna de poder entre Atahualpa y su hermano Huáscar. El primero defendía su hegemonía desde Quito, el segundo desde Cuzco. Atahualpa y su ejército vencieron a Huáscar en las cercanías del río Apurímac y este le dio a elegir a Huáscar, vivir y que se quede con el imperio de Cuzco o morir. Huáscar indignado por la derrota aceptó la muerte.<sup>6</sup> Pero en el año de 1533, luego de pacificar el imperio,

<sup>6</sup> MATAMOROS, M. (2005). *Atahualpa y Huáscar*.

Atahualpa aceptó una reunión con Francisco Pizarro, en la cual fue capturado y días después asesinado por órdenes del español.<sup>7</sup>

La conquista de los Andes septentrionales fue motivada principalmente por el rumor de que en Quito se encontraba el tesoro de Atahualpa. Se formaron dos expediciones, la de Pedro de Alvarado, desde Guatemala, y la de Sebastián de Benalcázar procedente del sur. Fue éste último el que consiguió llegar primero y quien, el 6 de diciembre de 1534, fundó la ciudad de San Francisco de Quito junto a las faldas orientales del volcán Pichincha. La ciudad se encontraba sobre cenizas, ya que días antes fue incendiada por el General Inca Rumiñahui con el objeto de que los españoles no encuentren nada a su llegada.<sup>8</sup> En agosto, la villa había sido fundada por Diego de Almagro cerca de la ciudad de Riobamba con el nombre de Santiago de Quito.

La urbe fue establecida con aproximadamente doscientos habitantes. Inmediatamente se señalaron los límites, se estableció el cabildo, se repartieron solares y se delimitaron áreas comunales.<sup>9</sup> La fundación de la ciudad en este sitio parece haber respondido más que nada a razones estratégicas. A pesar de su topografía accidentada, su ubicación en una meseta presentaba ventajas sobre los valles aledaños, más propicios para el desarrollo urbano. Este último factor fue también el que primó en la determinación del lugar por parte de los pueblos originarios.<sup>10</sup> En el ámbito arquitectónico, empezaron a construirse los

---

<sup>7</sup> RED PIZARRA. (2009). *La Captura de Atahualpa y la Violencia en Cajamarca*.

<sup>8</sup> ARACNO. (2006). *Llegada de Benalcázar a Quito*.

<sup>9</sup> LÓPEZ, F. (1952). Historia General de las Indias.

<sup>10</sup> FAO. (2008). *El contexto de Quito: Características biofísicas*.

primeros monumentos de la villa, destacándose el inicio de la construcción de la iglesia de San Francisco, en 1536..<sup>11</sup>

Aproximadamente, siete años después de la fundación de Quito, Francisco de Orellana partiendo desde esta ciudad junto a numerosos indígenas, en busca del país de la canela, descubrió el río Amazonas el 12 de febrero de 1542. Debido a este suceso histórico, se creó la célebre frase: "Es Gloria de Quito el Descubrimiento del Río Amazonas". El 8 de enero de 1545, el Papa Alessandro Farnese (Pablo III) fundó la Diócesis de San Francisco de Quito con la finalidad de mejorar el proceso de evangelización a los indígenas, el cual era difícil por la extensión del territorio.<sup>12</sup>

Debido a los problemas de comunicación y transporte, así como también por la explosión demográfica, el cabildo de la ciudad solicitó al rey Felipe II la creación de la Audiencia y Presidencia de Quito. El 29 de agosto de 1563, él firmó la cédula real que dio nacimiento a esta. La jurisdicción estableció sus límites geográficos, los cuales abarcaban una superficie cinco veces mayor que la de la actual República del Ecuador.

En la Ciudad de San Francisco del Quito, en el Perú, reside en la real Audiencia y Chancillería Real, con un Presidente: cuatro Oidores, que también sean Alcaldes del Crimen: un Fiscal: un Alguazil mayor: un Teniente de Gran Chanciller, y los demás Ministros y Oficiales necesarios: y tenga por distrito la Provincia de Quito, y por la Costa hacia la parte de la Ciudad de los Reyes,

---

<sup>11</sup> IN-QUITO. (2009). *Artículo sobre la iglesia de San Francisco.*

<sup>12</sup> ARQUIDIÓCESIS DE QUITO. (2005). *Erección del obispado de Quito.*

hasta el Puerto de Payta, inclusive: y por la tierra adentro, hasta Piura, Cajamarca, Chachapoyas, Moyobamba y Motilones, incluyendo hacia la parte susodicha los Pueblos de Jaen, Valladolid, Loja, Zamora, Cuenca, la Zarça y Guayaquil, con todos los demás Pueblos, que estuvieren en sus comarcas, y se poblaren: y hacia la parte de los Pueblos de la Canela y Quixos, tenga los dichos Pueblos, con los demás, que se descubrieren: y por la Costa, hacia Panamá, hasta el Puerto de la Buenaventura, inclusive: y la tierra adentro á Pasto, Popayán, Cali, Buga, Chapanchica y Guarchicona: porque los demás lugares de la Gobernación de Popayán, son de la Audiencia del Nuevo Reino de Granada, con la cual, y con la Tierra firme parte términos por el septentrión: y con la de los Reyes por el medio día, teniendo al Poniente la Mar del Sur, y al Levante Provincias aun no pacificas, ni descubiertas.<sup>13</sup>

El Virrey Pedro Mesía de la Cerda otorgó el título de Presidente interino de Quito con fecha de 17 de mayo de 1766 a Juan Antonio Zelaya y Vergara, que durante este período ejerció sus responsabilidades en calidad de Duque de Quito como comandante general militar y político de dicha provincia.

Enriquecida por la explotación minera y la producción textil, pudo construir templos barrocos y mudéjares adaptados con originalidad al ambiente local y los ornamentó con gran profusión de pinturas y tallas, de innegable valor didáctico religioso. Fue la época de la afamada Escuela Quiteña, obra del mestizaje indio y español.

---









<sup>13</sup> Recopilación de las Leyes de Indias Título Quince. De las Audiencias y Chancillerías Reales de las Indias. (1680).

Los geodésicos franceses del sistema decimal introdujeron en Quito el espíritu racionalista moderno y usaron la magnífica biblioteca de la Universidad Jesuita de San Gregorio. Quito alimentó la extraordinaria empresa de las misiones de Jaén y Mainas. En Quito nació y vivió Mariana de Jesús, santa y patriota. De esta ciudad salió el más ilustre de los precursores de la independencia americana, el mestizo Xavier Chusig quien cambió su nombre a Eugenio de Santa Cruz y Espejo para evitar la discriminación. Espejo fue el fundador del primer periódico de Quito. También hay otras historias como la de Manuela Sáenz, la primera mujer enrolada al ejército bolivariano quien se convirtió en la fiel compañera y novia del libertador Simón Bolívar.

La provincia es administrada por el Consejo Provincial de Pichincha desde su capital, la ciudad de Quito, que también es cabecera del Distrito Metropolitano de Quito y capital de Ecuador.

El siguiente cuadro refleja los cantones y sus localidades cabeceras:

**Cuadro N° 1**

	<b>Cantón</b>	<b>Pob. (2010)</b>	<b>Área (km<sup>2</sup>)</b>	<b>Cabecera Cantonal</b>
	Cayambe	<b>85.795</b>	<b>1.189</b>	Cayambe
	Mejía	<b>81.335</b>	<b>1.476</b>	Machachi
	Pedro Moncayo	<b>33.172</b>	<b>332</b>	Tabacundo
	Pedro Vicente Maldonado	<b>12.924</b>	<b>620</b>	Pedro Vicente Maldonado
	Puerto Quito	<b>20.445</b>	<b>683</b>	Puerto Quito
	Distrito Metropolitano de Quito	<b>2.239.191</b>	<b>4.183</b>	Quito
	Rumiñahui	<b>85.852</b>	<b>139</b>	Sangolquí
	San Miguel de Los Bancos	<b>17.573</b>	<b>839</b>	San Miguel de los Bancos

**Fuente:** Gobierno Provincial de Pichincha (2010)

**Elaborado por:** El autor

### 1.1.2 Aspectos Agrícolas Relevantes

La provincia de Pichincha es una zona llena de fértiles y hermosos valles de clima primaveral, en donde se encuentran pintorescos poblados que manchan de blanco el fondo verde que adorna toda la región.

Pichincha cuenta con la más variada producción agropecuaria, representada por cultivos de papa, cebada, haba y pastizales, en las zonas altas, trigo, maíz, legumbres, frutas en los valles y laderas bajas. En el área occidental se cultiva café, arroz, cacao, yuca, banano, palma africana y frutales propios del trópico. La mayoría de agroindustrias están encaminadas a la producción alimenticia.

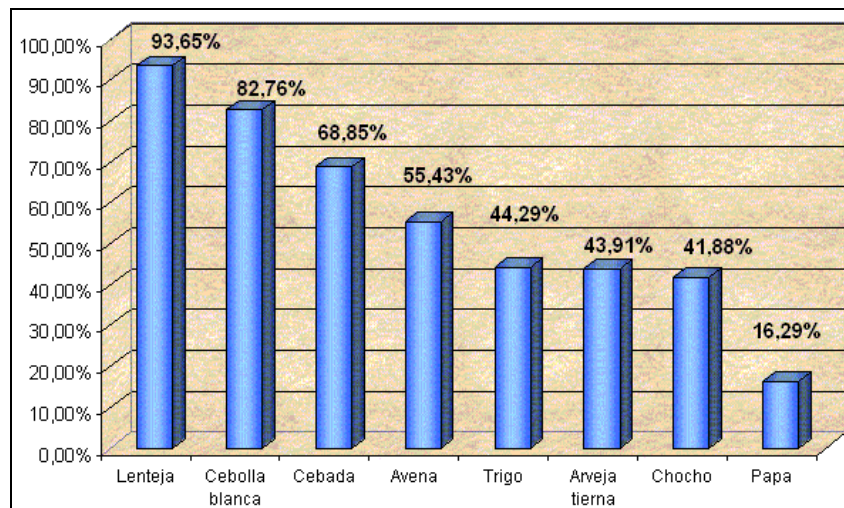
El cantón Quito contiene 221.820 has distribuidas en 27.064 –UPA - que en términos relativos corresponden al 35.56% de la superficie y 50.77 % de las

UPA's de la Provincia colocando al cantón Quito en el más importante por su magnitud rural y urbana.

Los cantones Pedro Vicente Maldonado, Puerto Quito y San Miguel de los Bancos situados al occidente de la Provincia disponen de 207.328 has., distribuidas en 4.512 UPA. En estos cantones las UPAs están más dotadas de tamaño, en contraste las UPAS de los cantones de oriente Quito, Rumiñahui, Mejía, Cayambe, Pedro Moncayo en donde corresponde en un alto porcentaje a pequeñas unidades, muchas caracterizadas como minifundios y en consecuencia con poca o ninguna posibilidad de sustentar ocupación y empleo seguro, que expulsan mano de obra y son gestoras de emigraciones. Debido a la presión para la auto subsistencia conllevan al uso irracional del suelo.

### Gráfico N° 3

#### Participación en la producción de Pichincha (8 primeros productos)



**Fuente:** III Censo Agropecuario

**Elaborado por:** El autor

## 1.2 EL CANTÓN CAYAMBE

**Gráfico N° 4**



**Fuente:** <http://turismo-atractivos.blogspot.com/p/atractivos-por-canton.html>

### 1.2.1 Historia

En la memoria oral de Pueblo indígena se conoce, que históricamente el pueblo Kayambi estaba, ubicado en las provincias que hoy son Pichincha, Imbabura, y Napo. El territorio Kayambi limitaba: al Norte con el Lago San Pablo; al sur con el río Guayllabamba, al Este con la Cordillera Oriental y al Oeste con la Cordillera Occidental. Su capital era Puntiatzil, ubicado a tres cuadras del parque central, ahí se encontraba un adoratorio con un cilindro laminado en plata, mismo que fue desmantelado por los españoles y de los cuales dieron fe, La Condamine, Jorge Juan y Antonio de Ulloa (1748). Dicho cilindro fue utilizado como un calendario y reloj solar, puesto que en los equinoccios de Marzo y Septiembre no había sombra al medio día y en los solsticios de Junio y Diciembre la sombra abarcaba la mayor parte de su superficie interior.

El cacicazgo Kayambi contaba con observatorios astronómicos y puntos de vigilancia en todo su territorio; desde Quito Loma en Pambamarca (parroquia de Cangahua) hasta Pesillo (parroquia de Olmedo); mantenían un sistema de comunicación entre si.

### **Conquista Inca**

En 1495 los incas cruzaron el río Guayllabamba, lanzaron ondas y piedras de sílice provocando chispas e incendiando el bosque seco de la zona; solamente así pudieron atravesar esta frontera donde encontraron una fuerte resistencia de los pobladores de Cochasquí liderados por la princesa Quilago y por el gran Nasacota Puento cacique del imperio Cayambe.

La princesa Quilago al presentir que su destino era ser violada, porque así actuaban los Incas, mandó a excavar un hoyo profundo lleno de lanzas e invitó a HuaynaCapac a su recinto con la idea de que una vez que el inca ingresara al cuarto, empujarlo al hoyo y acabar con el conquistador. Desgraciadamente sus guerreros la traicionaron, previniendo a HuaynaCapac de esta trampa. La que terminó en el hoyo fue la princesa Quilago.

Una vez conquistadas estas tierras se dirigieron hacia las fortalezas del Pambamarca, ahí Nasacota Puento dio gran resistencia. Esta guerra duro más de 10 años.

Los incas creían que el hijo era hijo del padre y la hija era hija de la madre y en 1505, al final de la conquista los incas asesinaron a todos los hombres mayores de 12 años, originando de esta manera el primer gran mestizaje y la implantación de su poder.

Los incas impusieron dos asentamientos mitimaes, uno en el Quinche y otro en Guachalá. Los habitantes de estos lugares fueron deportados a Matibamba al sur del Perú para producir hojas de coca para el imperio.

Los templos y observatorios fueron transformados en fortalezas militares y el control de los incas fue total pero no duró mucho tiempo, apenas 30 años.

### **Conquista Española**

En 1534 Sebastián de Benalcázar persiguió a los Incas, fue al Quinche, Guachalá y Cayambe. El cacique de Cayambe Jerónimo Puento nieto de Nasacota Puento, al enterarse de la muerte de 12.000 mujeres y niños negocia con los españoles la conversión al cristianismo de su pueblo y el pago de tributos al Rey de España a través de una encomienda.

En 1535 Pedro Martín es nombrado primer encomendero de los Cayambis. Este conquistador fue uno de los tres españoles que por ingresaron por primera vez al Cuzco.

En 1548 le sucede su hijo Alonso Martín de Quesada segundo encomendero de Cayambe nombrado por el Virrey La Gasca. A su muerte le sucede su viuda,

quien tiene que casarse inmediatamente para no perder la encomienda ya que las mujeres no podían ser encomenderas.

En 1573 Martín de Arciaga esposo de la viuda es el tercero y último encomendero de Cayambi.

En 1585 Martín de Arisaga devuelve la encomienda al Rey a cambio de 100 caballerizas en Guachalá lo cual equivale a 1100 hectáreas en ese sector y la Real Audiencia de Quito comienza a dar las famosas Mercedes de Tierras, (pago en tierras de los servicios prestados a la Corona)siendo este el origen de las HACIENDAS.

En 1647 después de 62 años de caos y despojo viene el juez Alonso de Santillana, quien legaliza las haciendas.

### **Época de las Haciendas**

Las haciendas de los dominicos fueron Santo Domingo y Paquiestancia.

Las haciendas de los mercedarios fueron de la Chimba, Pesillo, Cariaco, Moyurco y Pisambilla.

Los Jesuitas nombraron a sus haciendas Compañías.

También se entregaron haciendas a manos privadas, algunas de las cuales conservaron nombres autóctonos como Cusubamba, Guanguilqui, Changalá, y

Guachalá. Otros los nombres de sus propietarios Conquistadores como Zuleta y Carrera, también hubo nombres típicos españoles como Miraflores y el Hato

En 1736 llega a la Real Audiencia de Quito la misión Geodesica Francesa, entre ellos Guodín, Bouguer, La Condamine, quienes determinaron en Pambamarca un punto de medición para definir el paso de la Línea Equinoccial. Los locales lo denominaron Francés Urco (Cerro del francés). Uno de los miembros muere en Cayambe. Esta es la primera vez que país es visto por europeos no españoles, La Condamine para identificarle le da el nombre de Ecuador (a igual distancia de los polos).

Durante la época de las haciendas la cultura criolla se desarrolló como fruto del mestizaje, transformando a Cayambe en una ciudad próspera y productora. Los tradicionales bizcochos, quesos de hojas, botas de cuero, monturas, textiles de ponchos, y vestimentas típicas que son usadas durante las festividades, todo lo expuesto anteriormente corresponde a la época.

Cayambe es el granero del Ecuador. Mientras en Cangahua se producía en algún momento toda la cebada para toda la elaboración de la cerveza que tomaban los ecuatorianos, en el valle se producía leche para regalar.

En 1790 se crea la parroquia de Cangahua luego viene la independencia se suprimen los obrajes pero las cosas no cambian mucho en el sistema de haciendas.

En 1851 se crea la parroquia de Otón.

En 1907 con la Ley de los Brazos Caídos; las haciendas de las iglesias pasan a manos del Estado; las haciendas del estado pasan a ser botín político; el granero del Ecuador pasa a ser centro de poder político y económico.

En 1911 se crea la parroquia de Olmedo.

En 1.913 se crea la parroquia de Ascázubi.

En 1927 se crean las parroquias de Ayora y Juan Montalvo.

En 1.944 se crea la parroquia de Cusubamba.

### **La Reforma Agraria**

En 1963 se dicta la primera Ley de la Reforma Agraria y las haciendas del Estado pasan a sus propietarios originales los campesinos, después de 350 años de haber sido arrebatadas.

En 1.973 se dicta la segunda Ley de la Reforma Agraria, misma que parte con la filosofía la tierra es para quien la trabaja”. Siendo este el fin de la esclavitud, de los trabajos forzados y de la explotación de las haciendas.

Sin embargo el precio de la libertad fue caro para los Cayambeños, ya que la producción se vino al suelo, los beneficiarios no tenían tecnología, la erosión

en los campos era visible, y otra vez la pagaron los Cayambis, los más pobres. Entonces creció el desempleo las parcelas a cabo de una generación no alcanzaban para la subsistencia de los campesinos, la ciudad de Cayambe se despobló y se perdió la fe en el Cantón.

### **La Revolución Agroindustrial**

A mediados de los 80 el cantón Cayambe enfrenta con fuerza la revolución agroindustrial que provoca dos vertientes:

- Generación de fuentes de trabajo, dinamización de la economía local, ampliación de las redes de comercio formal e informal.
- Profundas transformaciones socioculturales en la población principalmente indígena, esta ha modificado sus roles, su tejido social y se adaptó a las formas de producción mercantilista.

La vida política de Cayambe ha transcurrido en medio de varias vicisitudes, por los continuos cambios de la parroquia a cabecera cantonal. Según Ley del Congreso de la Gran Colombia, de 25 de Junio de 1.824, publicada en la Gaceta de Colombia No. 124, del 4 de Julio del mismo año.

Cayambe es cabecera del cuarto cantón de la Provincia de Imbabura; los otros son Ibarra, Capital de la Provincia, Otavalo y Cotacachi. Al disolverse la Gran Colombia, se puede deducir que Cayambe vuelve a ser parroquia de Otavalo.

El 17 de mayo de 1.851, se vuelve a crear el Cantón Cayambe con las siguientes parroquias: Cayambe -cabecera cantonal-, Tabacundo, Cangahua, Tocachi y Malchingui. (Archivo Legislativo, carpeta nacional 362).

El 13 de Septiembre de 1.852 la Asamblea Nacional cambia la cabecera cantonal, nominando entonces a Tabacundo, y convirtiéndole a Cayambe, una vez más, en parroquia. (Archivo Legislativo, folleto 1852 pp. 11).

El 20 de Octubre de 1.855 es anexada al Cantón Quito como parroquia (Archivo Legislativo, folleto 1855 pp. 2).

Definitivamente el 23 de julio de 1.833, el Gobierno Provisional presidido por Don Luis Cordero, crea el Cantón Bolívar con las siguientes parroquias: Cayambe -cabecera cantonal-, Tabacundo, Cangahua, Tocachi, Malchingui, Guayllabamba y Otón.

Con el nombre de Cantón Bolívar duró 9 meses. Parece que por pedido de sus pobladores se le restituye el nombre ancestral y querido de Cayambe, según consta en la Ley de División Territorial de 17 de Abril de 1.884.

En 1.897, Pichincha tiene 3 cantones: Quito, Cayambe y Mejía.

En posteriores divisiones territoriales, el cantón queda constituido con las parroquias de El Quinche, Guayllabamba, Otón, Cangahua, Malchingui,

Tocachi, Tabacundo y Olmedo. Desde el año 1.900, se incluye la parroquia La Esperanza.

El 21 de Septiembre de 1.911 se desmiembra al Cantón Cayambe para la creación del Cantón Pedro Moncayo.

Nuevas desmembraciones territoriales se realizan por la separación de las parroquias de El Quinche, en 1.934, y Guayllabamba, en 1.946. 14

Cayambe es uno de los ocho cantones de la provincia de Pichincha, Ecuador. Se ubica al noreste de ella y cuenta con una superficie de 1182 km<sup>2</sup>. Está conformado por ocho parroquias, tres urbanas y cinco rurales. Cayambe es a su vez la cabecera cantonal. Su nombre se deriva del ancestral pueblo de los Cayambis que actualmente, aún habitan el lugar.

**Capital:** Cayambe

**Fundación:** 29 de Junio de 1884 Aunque su origen es anterior a 1884, se toma esta fecha como el momento de su fundación ya que fue la primera vez que el cantón formó parte de la Provincia de Pichincha.

**Ubicación:** Oriente de la Provincia de Pichincha.

---

<sup>14</sup> [<http://www.visitaecuador.com>]

**Superficie:** 1.350 km<sup>2</sup>

**Altitud:** 2830 msnm

**Temperatura:** El cantón registra una temperatura promedio de 12 °C y una humedad relativa cercana al 80%. El nivel de pluviosidad en la ciudad de Cayambe es de 817 mm anuales en promedio, en la zona nororiental y suroriental existen niveles de pluviosidad entre 771(pesillo) y 875 mm (Chaupi), en la zona de Cajas registra un nivel más alto de 1520 mm.

**Población:** 69.744 habitantes, siendo el 57.95 % población urbana y el 42.05 % población rural.

**Límites del cantón:**

Norte Provincia de Imbabura

Sur Cantón Quito y la Provincia de Napo

Este Provincia de Napo y Sucumbíos

Oeste Cantones Quito y Pedro Moncayo

En esta zona existen los balnearios de Ishigto, Guachalá y El Tingo; los cuales tienen aguas termales con propiedades curativas.<sup>15</sup>

---

<sup>15</sup> [www.municipiocayambe.gov.ec]

Cayambe se divide en ocho parroquias, de las cuales tres son urbanas y cinco son rurales.

**Cuadro N° 2**

Parroquias urbanas	Parroquias rurales
1. Ayora	1. Ascázubi
2. Cayambe	2. Cangahua
3. Juan Montalvo	3. Cusubamba
	4. Olmedo
	5. Otón

**Fuente:** <http://www.cayambeturismo.gob.ec>

**Elaborado por:** El Autor

### 1.2.2 Aspectos Agrícolas que apoyan al Sector

El cantón Cayambe es productor agrícola de flores, cebollas, granos y papas. Además se producen diferentes productos lácteos y carnes. A nivel culinario son famosos por los bizcochos, hechos de harina de trigo, que se sirven con chocolate caliente y queso de hoja.

Constituye un importante componente de la producción agrícola y pecuaria, el río Granobles es una fuente importante de riego para la zona norte del cantón Cayambe y beneficia a los minifundistas ubicados en la parroquia urbana de Ayora, y el río la Chimba sirve como fuente de riego para las fincas campesinas medianas de la parroquia rural de Olmedo.

Con los informes finales de los estudios y la aceptación presupuestaria del Gobierno Nacional del Ecuador, se procede en Cayambe a la construcción y

mejoramiento de sistemas de riego, reservorios parcelarios, reservorios, tal es el caso del proyecto de mejoramiento del sistema de riego para la comuna "Carrera" beneficiando a 200 familias.

A continuación se detalla la cantidad de productos sembrados, cosechados y vendido del Cantón Cayambe.

**Cuadro N° 3**

CANTÓN CAYAMBE					
Cultivo	Condición del cultivo	Detalle de Sup Sembrada	Detalle de Sup Cosechada	Detalle de Cant. Cosechada	Detalle de Cant. Vendida
Lenteja	Sólo	134	112	14	
Cebolla blanca	Sólo	1.027	1.020	6.359	6.3
Cebada	Sólo	3.970	3.586	2.426	1.5
Avena	Sólo	165	163	155	1
Trigo	Sólo	810	736	351	2
Arveja tierna	Sólo	139	131	81	
Chocho	Sólo	228	178	32	
<b>Total</b>	<b>Sólo</b>	<b>1.555</b>	<b>1.321</b>	<b>4.112</b>	<b>2.6</b>

**Fuente:** III Censo nacional Agropecuario

**Elaborado por:** El Autor

Varias familias venden sus productos en el cantón para satisfacer las necesidades del mismo, que son comercializados en los mercados locales.

Otras llevan y venden el producto en ciudades como Otavalo, Quito, Ibarra.

A continuación se puede observar los productos que producen el cantón Cayambe y los lugares a donde se comercializan.

**Cuadro N° 4****Producción y mercado de productos agrícolas**

<b>Producción Principal</b>	<b>Mercado habitual al que se destina</b>
Fréjol	Local-Provincia- otras Provincias
Maíz	Local – Provincia- otras Provincias
Arveja	Provincia
Hortalizas	Mayorista - Ibarra
Tomate de Árbol	Mayorista - Ibarra
Tomate Riñón	Mayorista -Ibarra

**Fuente:** Organizando el Futuro de Cayambe

**Elaborado por:** El Autor

**1.2.3 Cifras de Desempleo en el Cantón Cayambe**

Debido a que no se registra datos sobre el desempleo en el cantón Cayambe se va a tomar en consideración las cifras de la provincia de Pichincha donde se registra que la tasa de desempleo provincial es de 1 %, y la de subempleo de 5%. En el cantón Cayambe se registra una serie de inconvenientes que contribuyen al crecimiento del desempleo los cuales son:

- Existe limitación de empleo, lo que ha perjudicado al patrimonio familiar.
- Poco incentivo para la creación de microempresas, por parte de las autoridades competentes.
- Fuga de capital del cantón, por no existir apoyo a la creación y fomento de microempresas, afectando el desarrollo cantonal. (Organizando el Futuro de Cayambe, (Municipio del Cantón Cayambe, 2008).

### 1.2.4 Cifras de Pobreza

**Cuadro N° 5**

PAÍS	PROVINCIA	CANTÓN	PARROQUIA					
Ecuador	Pichincha	Cayambe	Cayambe	Ascázubi	Cangahua	Olmedo	Otón	Cusubamba
60.6%	44.5%	79.1%	72.6%	76.1%	86.7%	89.2%	89%	85.8%

**Fuente:** Organizando el Futuro de Cayambe

**Elaborado por:** El Autor

A nivel nacional la pobreza es un problema social que de acuerdo a las estadísticas se dice que las necesidades básicas insatisfechas son del 60.6%; aproximadamente han crecido en un 8.46 % a relación del año 1990. Mientras que en el Cantón de Cayambe en relación de las estadísticas del año 2010 se nota que ha disminuido considerablemente, y a nivel cantonal de igual manera ha disminuido la pobreza en un 12 %. A continuación se explican los datos que sustentan este análisis:

Según los datos del SIISE, el Cantón Cayambe, ocupa el décimo primer lugar entre los cantones del país con los índices de vulnerabilidad social más altos. Dato paradójico, pues es uno de los cantones donde existe mayor inversión económica en el país debido a la actividad florícola. Asimismo la incidencia de la pobreza de consumo alcanza el 79% de la población y el 13.5% de la población total del cantón recibe el bono de ayuda del Estado.

En cuanto a las características económicas, la población económicamente activa (PEA) del cantón es de 43%, de los cuales el 63% se halla en el sector terciario. Entre las categorías de ocupación se destaca el empleado-asalariado con 45% de la PEA. De este 45%, 36% son asalariados del sector privado

(floricultura, plantas de procesamiento de lácteos, etc.). (Municipio del Cantón Cayambe, 2008).

### **Cuadro N° 6**

#### **Cantón Cayambe: población económicamente activa, según actividad económica**

<b>CATEGORÍA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Trabajadores agrícolas y forestales	27
Cultivo de flores	51
Trabajadores de los servicios	6,1
No especificadas	3,4
Comerciantes y vendedores	4,1
Mineros, hilanderos y otros	1
Zapateros, ebanistas, joyeros, electricistas y otros	3
Profesionales técnicos y trabajadores asimilados	2,4
Personal administrativo y trabajadores asimilados	2,8
Directores y funcionarios públicos superiores	0,2

**Fuente:** Organizando el Futuro de Cayambe

**Elaborado por:** El Autor

### **Actividades Comerciales relevantes**

#### **Agricultura**

Cayambe es un cantón rico en agricultura y ganadería a nivel empresarial y campesino.

Una de las bases de la economía del cantón Cayambe es la agricultura, con la producción de cereales tubérculos y hortalizas. Los productos de mayor escala son: cebada, papas, trigo, maíz; se cultivan en menor escala: arveja, habas,

fréjol, hortalizas, vicia, cebolla, siembran también alfalfa para la alimentación de animales menores, como son: chanchos, pollos, cuyes, conejos. Varias familias venden sus productos en el cantón para satisfacer las necesidades del mismo, que son comercializados en los mercados locales. Otras llevan y venden el producto en ciudades como Otavalo, Quito, Ibarra.

### **Ganadería**

La ganadería es otra fuente de la economía del cantón Cayambe en gran potencia. El ganado vacuno es predominante para la obtención de leche, constituyéndose en el principal producto de esta región, la misma que es industrializada para convertirla en quesos, yogurt, leche en polvo, manjares, y otros derivados, para luego ser comercializados. A pesar que la ganadería de leche ha decaído todavía se conservan datos de grandes ganaderos de primer orden y calidad.

### **La Producción florícola**

Varias haciendas, que antes eran agrícolas y ganaderas, han sido convertidas en fincas florícolas. Desde hace 14 años, aproximadamente, ciudadanos nacionales y extranjeros han invertido considerables recursos monetarios en esta actividad. Esta es una actividad económica que se desarrolló con gran dinamismo en la década de los 80, creciendo a ritmos superiores al 20% anual hasta el 2007. Desde entonces, aunque el número de empresas no aumenta considerablemente, pero continúa creciendo la superficie cultivada con flores para exportación, sobrepasando al momento las 3000 has.

Estas fincas para el cultivo de flores cortadas para exportación se asentaron y desarrollan en la cuenca del Río Pisque, en tierras relativamente planas, con acceso a agua de riego, aptas para la producción agropecuaria. Rosas de excelentes variedades, claveles y otras, se exportan a Estados Unidos y otros países de Europa.

Estas empresas han creado varios miles de puestos de trabajo que ha beneficiado a personas de Cayambe y otras regiones del País. Existen en el Cantón Cayambe alrededor de 120 fincas florícolas.

### **Turismo**

El valle de Cayambe está localizado donde el clima es templado entre 8° y 22° con variaciones, a veces, considerables. Tiene paisajes miradores hacia el majestuoso y bello nevado Cayambe y el taita Imbabura.

Cayambe cuenta con su gran potencial para desarrollar turismo comunitario a través de proyectos productivos, ya que su gente, rica en costumbres ancestrales y poseedora de una solidaridad que busca el bien mancomunado de sus habitantes, ha sido el centro de atención para propios y extraños. (Municipio del Cantón Cayambe, 2008).

### **Crecimiento Económico del Cantón**

Cayambe es un espacio que cuenta con tres ejes económicos importantes:

- La agricultura y ganadería
- La producción florícola
- Prestación de servicios

En los últimos diez años se observa un rápido crecimiento pasando de una economía basada en el cultivo de cereales y la producción de leche a una economía cuyo eje fundamental es la producción florícola. Sin embargo, si bien la floricultura es un eje importante en la economía del Cantón es necesario reconocer que existen otros ejes que también participan con fuerza en la economía de la región, como son la economía campesina basada en la producción agrícola, ganadera, y la que se ha denominado como economía urbana o de prestación de servicios, basada en el comercio. (Municipio del Cantón Cayambe, 2008).

### **Catastro de negocios**

Estos datos hacen referencia a la gran cantidad de organizaciones que se encuentran dentro del cantón Cayambe, según información otorgada por el gobierno Municipal de esta localidad, existen 274 empresas obligados a llevar contabilidad entre ellas. Compañías Limitadas, Sociedades Anónimas, dedicadas a diferentes tipos de negocios, además están 2288 negocios de menor tamaño, que no son obligados a llevar contabilidad.<sup>16</sup>

---

<sup>16</sup> Los datos de las empresas instituidas se encuentran en el Ilustre Municipio de Cayambe, Oficina de Rentas, padrón de contribuyentes.

Por lo cual se ha tomado los datos de ciertas empresas que poseen cierto grado de posicionamiento en el Cantón en especial en la mente del consumidor de tal forma estas empresas son:

**Cuadro N° 7**

<b>RAZÓN SOCIAL PRINCIPAL</b>	<b>ACTIVIDAD LOCALIZACIÓN</b>	<b>PARROQUIA</b>
FLOREQUISA S.A	Floricultura	OTÓN
PRODUCNORTE	Floricultura	AYORA
FALCONFARMS DE ECUADOR S.A	Floricultura	CANGAHUA
FLORELOY S.A	Floricultura	CANGAHUA
EDENROSES CIA. LTDA	Floricultura	CAYAMBE
GRUPO QUALITYSERVICES S.A	Floricultura	JUAN MONTALVO
GRUPO LA MONTAÑA	Floricultura	JUAN MONTALVO
INVIN CIA. LTDA	Seguridad Privada	AYORA
SIERRA SEGURIDAD CIA. LTDA	Seguridad Privada	CAYAMBE
BANCO INTERNACIONAL	Financiera	CAYAMBE
BANCO DEL PICHINCHA S.A	Financiera	CAYAMBE
BANCO DEL PACÍFICO S.A	Financiera	CAYAMBE
BANCO SOLIDARIO S.A	Financiera	CAYAMBE
HOSTERÍA JATUNHUASI CIA. LTDA	Hostería	CAYAMBE
Hotel Gran Colombia	Hotelera	CAYAMBE
Hotel Mitad del Mundo	Hotelera	CAYAMBE
PRADESCO CIA. LTDA	Molinera	CAYAMBE
UNOPAC CIA. LTDA	Molinera	AYORA
MILLER ECUADOR	Molinera	JUAN MONTALVO
NESTLÉ DPA. CAYAMBE	Láctea	CAYAMBE
CONSORCIO ALIMEC	Láctea	AYORA
DULAC'S S.A	Láctea	CAYAMBE

**Fuente:** Gobierno Municipal de Cayambe, Oficina de Rentas

**Elaborado por:** El Autor

## 1.3 LA COMUNIDAD CARRERA

### 1.3.1 Descripción y Ubicación

La comunidad Carrera está asentada a 3Km de la parroquia de Cangahua, se encuentran ubicada al sur - este de la Ciudad de Cayambe a 18 km del parque central de Cayambe interconectada con la ciudad con la vía asfaltada hasta la parroquia de Cangahua, y luego con camino vecinal empedrado a 3270msnm en las coordenadas de longitud.

Comprendida entre las coordenadas UTM: 09994000 – 09997000 de latitud sur y 816000 – 818000 de longitud este, a una altitud promedio de 3240 m.s.n.m.

Limita al:

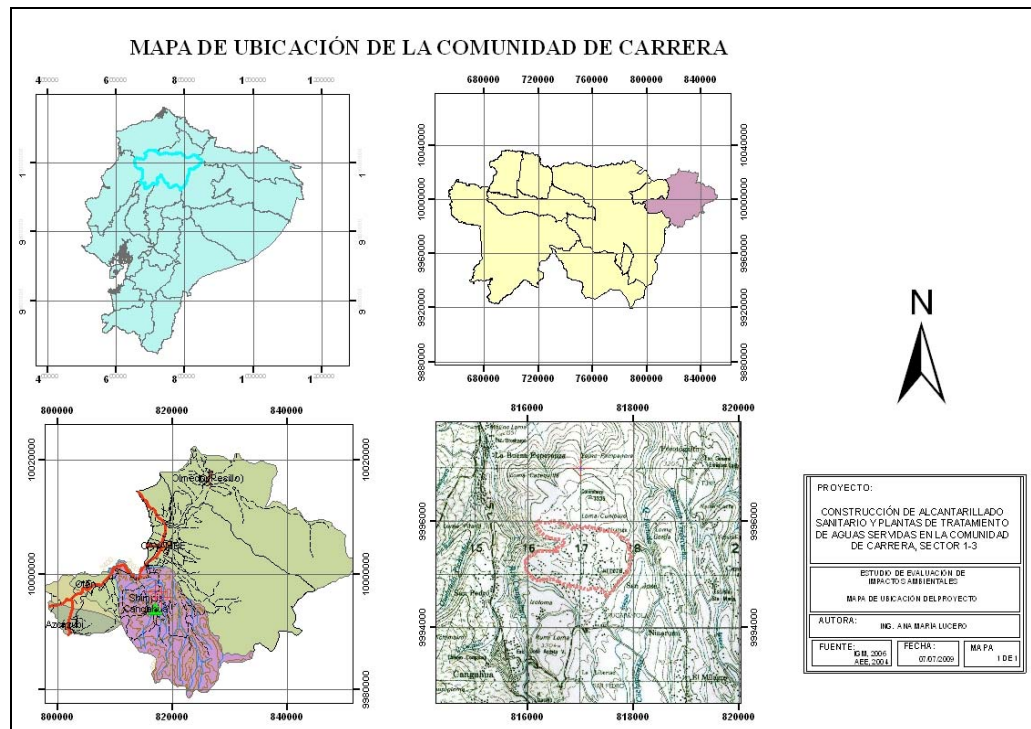
**Norte:** Sector de Coniburo

**Este:** Comunidades San José y San Antonio de Ninarumi

**Oeste:** Deslinda con el pueblo de Cangahua y la comunidad de Buena Esperanza

**Sur:** La Comunidad de Jesús del Gran Poder

Gráfico N° 5



**Fuente:** (Archivo de Avalúos y Catastros del Municipio de Cayambe.)

En la comunidad se presentan dos grandes redes hidrológicas la del río Cangahua y la Quebrada Portales.

La primera red está ubicada en la parte occidental y a su paso por la comunidad se alimenta de dos afluentes. La quebrada Tugzui es una de ella, de características de cause continuo, formada en la localidad del San Pedro a 3360 m.s.n.m; en su trayecto atraviesa el sector de Carrera hasta empatarse al río Cangahua en la cota de 3040. El segundo afluente es una quebrada intermitente s/n cuya formación depende de las precipitaciones que caen durante el año; se inicia a los 3240 m dentro de la comunidad realizando un recorrido corto (de 1,2 km.) hasta descargarse en el río en la cota de 3000. Desde este último punto y en adelante el río presenta una fuerte pendiente en su descenso llegando a la comunidad de la Buena Esperanza donde recibe el

aporte de dos quebradas más la de Santa Rosa y Cashapotrero, cambiando de nombre al de quebrada Yacahuaycu, la que finalmente se une el río Pisque.

La Quebrada Portada se localiza en la parte oriental de la comunidad iniciando un trayecto de descenso de fuertes pendientes a partir del sector de la Loma Gorda; en la parte baja a los 2880 recoge las agua de la quebrada Angaguachag del sector de Coniburo, para luego articularse al río Pisque.

Además se presenta la construcción de un canal de riego y acequia en la parte oriental de la localidad, captación que se realiza en la quebrada Cruz Loma.

El clima de la zona en general es frío con una temperatura media de 13°C, la precipitación anual promedio es de 850mm, definiéndose dos estaciones climáticas verano e invierno correspondiendo a la época de invierno los meses de noviembre – abril.

La humedad relativa es de 80%, la evaporación anual es de 1000 cm.

Además por estar ubicada en zonas altas la presencia de vientos son muy frecuentes de una intensidad muy fuerte sobre todo en los meses de junio a septiembre.

La zona está conformada en su mayoría por población indígena, cuya principal actividad es la agricultura, pecuaria, comercio y el trabajo como jornaleros en las plantaciones de flores.

Además de los trabajos que realiza el jefe de familia, las mujeres están a cargo de la crianza de animales: vacuno, ovejuno, caballar, animales menores domésticos, el manejo integral de sus parcelas con el cultivo de legumbres y hortalizas para consumo interno y el excedente para la comercialización, el ingreso promedio mensual por familiar es de 600 dólares.

La comunidad Carrera, es una comunidad muy bien organizada, su gente es amable, el total de la población es de 1350, los cuales están muy motivados para que se lleve a cabo este proyecto. (Becker y Tutillo: 2009: 77)

Por su nivel de organización la comunidad cuenta con varios servicios básicos, aunque no todos satisfacen las necesidades de la población:

**Infraestructura vial:** El ingreso a la comunidad se lo puede realizar por dos arterias principales la una por Cangahua que es asfaltada hasta la parroquia y 3 km de empedrada con cunetas hasta la comunidad. La otra vía empedrada en buenas condiciones por el sector de Coniburo.

Existe dos líneas de transporte, la Cooperativa Cangahua, y la Mushukñan que ofrece su servicio cada media hora hasta el centro de Cayambe.

**Infraestructura eléctrica:** Actualmente la comunidad cuenta con el servicio de energía eléctrica con una cobertura 100%, en su totalidad con medidores.

**Sistema de agua potable:** Disponen de un servicio de agua potable mediante el sistema Regional de Carrera, Porotog, Moras, Larcachaca; el sistema tiene

línea de conducción, tanque de reserva en cada sector, sistema de distribución acometidas domiciliarias con medidor, en las viviendas tienen más de un grifo.

El sistema de agua potable es manejado por una junta regional de agua potable conformada por todos los sectores beneficiarios del agua; la operación y el mantenimiento lo realizan una persona de cada sector; la central de la junta de aguas está en Larcachaca. El inconveniente es la dotación de material para el mantenimiento cuando existe roturas en las redes por la distancia existente entre sectores, el servicio es continuó el agua es entubada y no realizan el tratamiento, un sistema tan grande es necesario la implementación de un equipo completo y con la capacitación respectiva, además de transporte para la movilización y que la intervención sea oportuna, ya que existe daños de la tubería principal que presenta fugas y que no es reparada por mucho tiempo lo cual influye en la cantidad y calidad. Por tal razón la comunidad tiene planificado separarse del sistema regional y construir su propio sistema.

Además cuentan con un sistema de riego por aspersión en cada predio construido por el Municipio y otro sistema construido por IEDECA.

**Sistema de eliminación de aguas residuales:** Del 40 % de viviendas que disponen de letrinas el 30 % son con bacinete con arrastre de agua, y el 10% letrinas sin arrastre de agua, cuyas condiciones hidráulicas sanitarias están en mal estado, el 60 % de la población realizan sus necesidades biológicas en los terrenos de cultivo; además el agua producto de ducha y lavamanos se descarga libremente al patio, por lo descrito se presenta malos olores, contaminación

ambiental, enfermedades en la piel, parasitosis y enfermedades de origen hídrico.

**Desecho sólidos:** La recolección de la basura lo realiza el vehículo recolector del Gobierno Municipal de Cayambe, un día por semana. La basura orgánica los comuneros prefieren tener composteras y lo utilizan como abono, o como alimentación de cerdos.

**Salud:** Disponen del servicio médico del subcentro de salud de la comunidad, ubicado a 100m de la escuela Aquiles Pérez Tamayo.

**Educación:** Cuenta con la escuela Aquiles Pérez Tamayo ubicada en el sector de la Escuela con 200 niños; existe dos centros de desarrollo infantil con 40 y 50 niños. Para la educación secundaria asisten a los colegios de la ciudad de Cayambe.

**Equipamiento urbanístico:** La línea de fábrica para la construcción de sus viviendas coordinan el departamento de planificación y el cabildo de la comunidad; dentro de la comunidad tienen caminos de tierra que sirve de acceso a los comuneros, ubicados en la parte alta de la loma en sentido este-oeste y que alrededor de estos caminos están asentadas las viviendas.

Las buenas relaciones organizacionales de la comunidad ha permitido el desarrollo de varios proyectos como: de agua de consumo, utilización de especies nativas para la formación de linderos, estudios de control del pudrición en la cebolla blanca de rama y la instalación de un sistema de riego

en todas las parcelas de pobladores, esta última obra ha sido ejecutada con el apoyo económico de IEDECA (Institución privada) juntamente al Municipio de Cayambe.

En el ámbito cultural las festividades en honor a San Pedro y San Pablo celebradas el 24 de Junio en la parroquia son las más divulgadas, efectuándose el encuentro de los pueblos en el regocijo de sus tradiciones expresadas en la música y la danza.

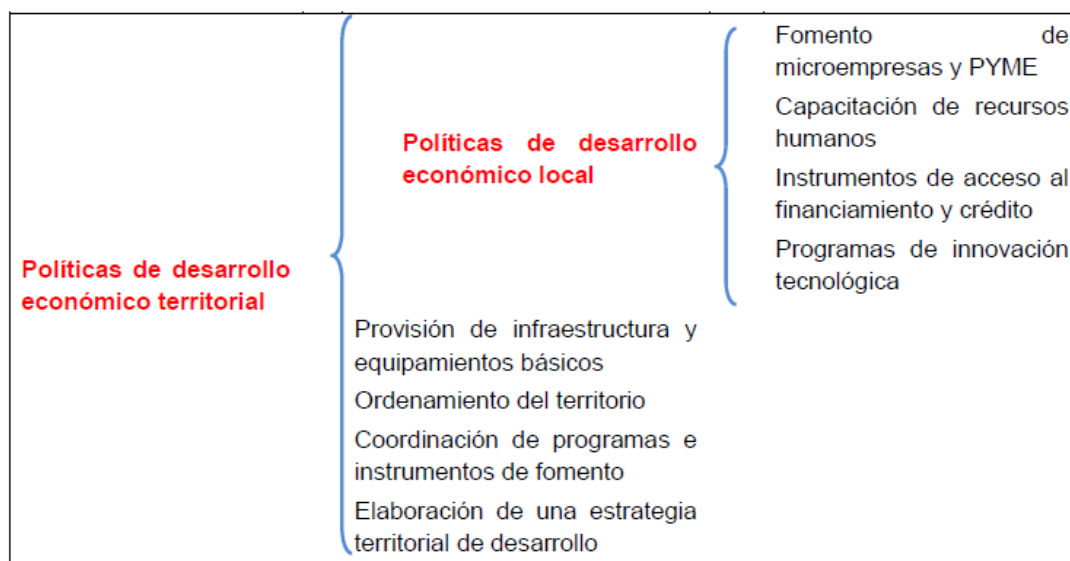
#### 1.4 DESARROLLO ECONÓMICO TERRITORIAL (DET) Y LOCAL (DEL)

Hay muchos artículos y documentos oficiales que usan indistintamente los términos desarrollo económico local (DEL) y desarrollo económico territorial (DET). En algunas fuentes se plantean diferencias en términos de las funciones que cada ámbito tendría.

Por ejemplo, en el caso del proyecto ILPES-GTZ, Políticas e instituciones para el desarrollo económico territorial, se hace la distinción precisando que las políticas de DET abarcan aspectos como infraestructura económica y ordenamiento del territorio, en tanto que las políticas de DEL incluyen el fomento productivo territorial, entendiendo como tal la promoción y desarrollo de empresas a través de apoyos públicos tendientes a corregir una serie de fallas de mercado que obstaculizan el funcionamiento de las empresas en los territorios.<sup>17</sup>

---

<sup>17</sup> CAICEDO, C. (2008). *Políticas e instituciones para el desarrollo económico territorial en América Latina y el Caribe*. El caso de Colombia. ILPES Serie Desarrollo Territorial N° 3, Julio 2008.

**Gráfico N° 6**

**Fuente:** Gestión Integral del Desarrollo Económico Territorial – INDES BID

**Elaborado por:** El Autor

Por otra parte, en el caso del BID, usa también de forma indistinta los términos desarrollo local y desarrollo territorial. Sin embargo, al elaborar en forma esquemática los componentes del desarrollo territorial se hace el debido desglose en cuatro dimensiones básicas:

- a) Desarrollo económico local;
- b) Desarrollo humano;
- c) Desarrollo social e institucional; y
- d) Desarrollo ambiental.

A continuación se muestra el tipo de políticas o activos locales que incluye cada una de las dimensiones identificadas para el BID.

Gráfico N° 7



**Fuente:** Gestión Integral del Desarrollo Económico Territorial – INDES BID

**Elaborado por:** El Autor

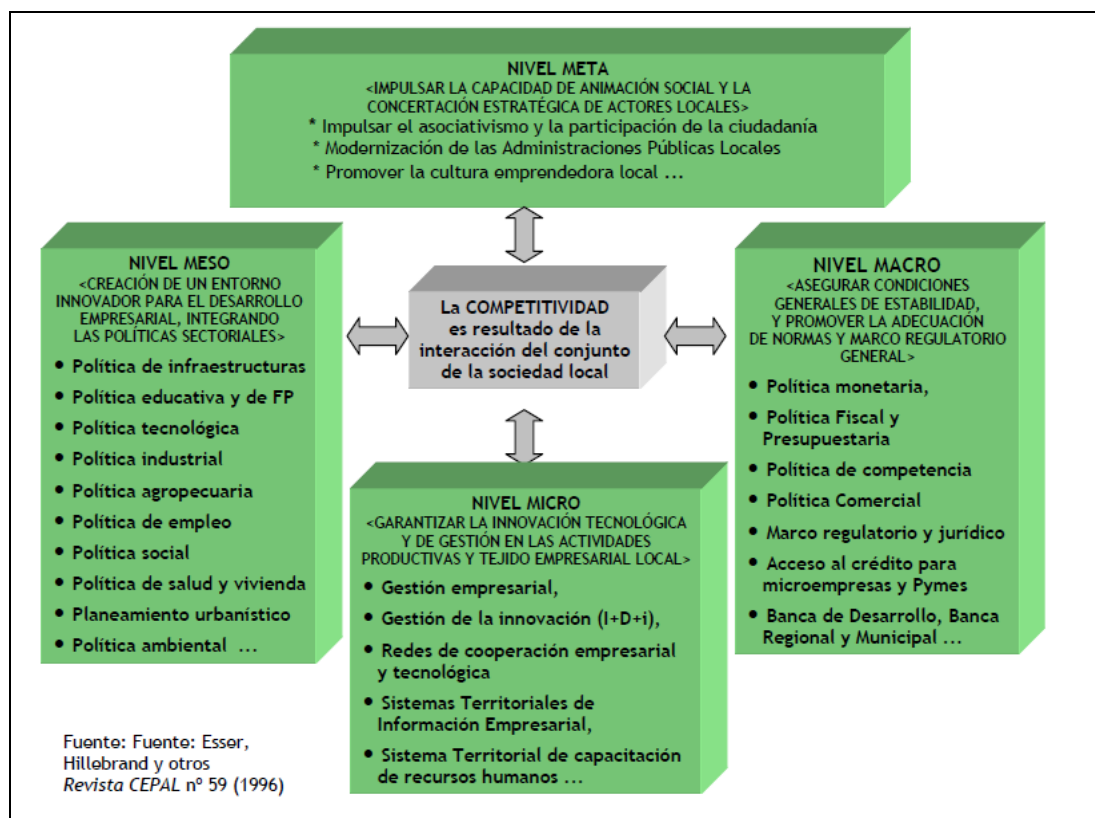
El Desarrollo Económico Territorial es el proceso de mejoramiento de la competitividad de un territorio, que permite el crecimiento de la economía, del empleo y de los ingresos reales de la población.

Sus actores principales son: i) Asociaciones empresariales, ii) Gobiernos seccionales autónomos, iii) Empresarios del territorio; y, iv) Instituciones de apoyo y otros actores territoriales.

Sus actividades están dirigidas, de manera prioritaria, a remover obstáculos burocráticos (reducir costos y esfuerzos de las empresas), fortalecer la competitividad de empresas de la localidad y crear ventajas únicas para la localidad y sus empresas.

El DET trabaja con “competitividad sistémica” (capacidad de una localidad para producir más y mejor) y con “ventajas competitivas” (fortalezas únicas de las empresas de una localidad, que se deben aprovechar para posicionarse bien y mantenerse en los mercados).

**Gráfico N° 8**



**Fuente:** INDES BID (Enfoque sistémico de la competitividad)

El desarrollo territorial, en la actualidad, no representa un nuevo paradigma ni una moda, ni una idea alternativa al desarrollo nacional; por el contrario es catalogado como **estrategia política de cambio**.

Para que el desarrollo local pueda cumplir ese rol, debe superar algunos retos o nudos críticos tales como:

- a) La integralidad
- b) La visión de proceso y el reconocimiento a lo hecho
- c) La articulación
- d) La visión estratégica
- e) La participación
- f) La identidad
- g) Las diferentes lógicas de acción
- h) La competencia y recursos como factor determinante

**a) Integralidad**

Existen en la actualidad diferentes dimensiones del desarrollo, que deben ser consideradas a la hora de definir acciones y políticas del desarrollo local. En cierto sentido, a la hora de definir acciones a nivel de los municipios, es necesario balancear lo que son las competencias “tradicionales” de los llamados “nuevos roles”. Esto significa incorporar a la prestación de servicios, acciones sobre la economía, la sociedad, el ambiente, el género o la cultura, entre otras.

**b) Visión de procesos**

El desarrollo local debe ser considerado obra en construcción permanente. Por ello es vital el reconocimiento y la valorización de los procesos existentes, así como también la consideración del tiempo y la velocidad colectiva.

### **c) Articulación**

“El desarrollo local, como estrategia de desarrollo, implica el accionar en clave de gobernanza multinivel. Se trata de evadir dos de las principales tentaciones presentes en el desarrollo local: por un lado el centralismo, por otro lado, hay que evadir el localismo”.<sup>18</sup> Desde un enfoque eminentemente descentralizador todo sería posible desde el territorio, cuando en realidad las virtudes del desarrollo local solo tienen lugar si existe articulación entre los diferentes niveles de gobierno a nivel territorial.

Por tanto, se trata de combinar el “arriba-abajo” con el “abajo-arriba” en la formulación y gestión de las políticas. Esto no implica solo participación, implica mejores capacidades para “la política” a nivel territorial.

La mejor opción definitivamente será la articulación de las políticas desde el territorio y no los fallidos intentos de concentrar las articulaciones desde el centro.

### **d) Visión estratégica**

La diferencia entre pedir y negociar radica en el hecho de poseer una estrategia y como complemento el acceso a nuevos recursos. Es necesario debatir acerca de si la construcción de visión estratégica implica la formulación de un plan. El plan, importante para concretar la estrategia, es solo un paso final, no

---

<sup>18</sup> FLACSO-CEDET, EUTOPIA – 1. Revista de Desarrollo Económico Territorial. Oct. 2010.

siempre imprescindible, del proceso de identificación de la visión deseable y posible, así como los recursos necesarios para ello. Por consiguiente no es acertado considerar a la visión estratégica como un mero y elemental documento estático, sino por el contrario se trata de una construcción diaria, de un desafío de articulación, una hoja de ruta hacia donde se hacen converger los recursos para conseguirlo.

#### **e) Participación**

La participación es uno de los aspectos que más se han presentado como una de las virtudes del desarrollo local. ¿Por qué de la participación? Es evidente que existen dificultades para generar credibilidad en los ámbitos de participación, por varias razones; por una parte, porque no es evidente para todos los actores la relación directa entre formar parte de ámbitos comunes y la obtención de resultados útiles, y no solamente el beneficio privado per sé que se pueda obtener.

Además se convierte en una prioridad la búsqueda de la salida a la participación exclusiva de los actores que “siempre” participan (aquellos que todos saben que serán parte de los ámbitos participativos) y que son fundamentales, pero también ver cómo se genera interés en otros actores, especialmente los jóvenes y las mujeres.

**f) Identidad**

Sin identidad vinculada al territorio, no es posible diseñar estrategias de largo plazo, y tampoco es posible el desarrollo local. Esta dimensión estratégica puede actuar bien como palanca de desarrollo –cuando refleja algunas características particulares– o bien como factor negativo –cuando es meramente nostálgica o de extrema debilidad.

**g) Lógicas de acción de los actores**

Uno de los temas más complejos y difíciles para el desarrollo local es aquel que implica la participación e incorporación de actores a los procesos. Esta definición requiere reconocer la existencia de actores diversos, con lógicas e intereses diferentes, que necesitan ser considerados y articulados. El principal desafío será entonces el reconocimiento de la diversidad de actores, sus lógicas y, sobre todo, cómo se articulan éstas sin anularlas o hacer como que no existen. Estas reacciones, típicas ante el conflicto, provocan ausencias, resistencias y pérdida de energía social ante un proyecto colectivo.

**h) Competencias y recursos**

Al ser primordial la lucha por la obtención del reconocimiento de nuevas competencias y los consiguientes recursos, se parte de la base de que solo podrán ser utilizados con sentido en tanto cumplan al menos algunos de los requisitos ya planteados.

El debate permanente sobre los denominados “nuevos y viejos roles” de las autoridades locales o la identificación de nuevas formas de financiamiento, entre otros; se convierte en una tarea crucial para cualquier gobierno local, pero complementario con el establecimiento de estrategia, de articulación, de ámbitos de participación y de un plan de acción u hoja de ruta.

## **2 DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA COMUNIDAD**

### **CARRERA**

#### **2.1 PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN**

La Comunidad de Carrera se caracteriza porque sus suelos son poco profundos erosionados, pertenecientes a la clasificación durustolls de textura franco arcillo arenosa, sobre una capa dura cementada (cangagua) a menos de 1 metro de profundidad.

De acuerdo a la base de datos SIGAGRO 2006, el uso actual del suelo del sector está dado en un 70% para pastos naturales y un 30% del área se encuentra en proceso de erosión. De esta manera la agricultura se ve representada en las parcelas de cultivos de cebolla de rama, cebada, habas, chochos (en asociación) y los cultivos de ocas, mashua, mellocos son los menos practicados.

Por otro lado el cultivo de la cebolla blanca de rama en los últimos años ha sido el producto de mayor acogida en los agricultores (COINCAD, 2009), en el cual han encontrado rentabilidad incrementando sus ingresos económicos y transformando a este producto en un monocultivo.

Las aptitudes agrícolas están en relación a las condiciones climáticas y las características presentes en los suelos, siendo necesaria la reforestación del área con

especies nativas para atenuar los procesos erosivos. Y en el campo de la agricultura los mejores cultivos que se desarrollarían sin limitaciones son los cereales y tubérculos.

Los modelos de producción son diversificados y articulan técnicas tradicionales (asociaciones, rotaciones, uso de abono orgánico) con técnicas convencionales (abono sintético, fungicidas). Una parcela familiar tradicional está conformada por los siguientes cultivos: Cebada 1.5 Ha; Chocho: 0.5 Ha; Papa: 0.25 Ha; Haba: 0.25 Ha; Vicia: 0.5 Ha; Otros: 1.0 Ha (incluye pastos, áreas en descanso, cultivos andinos tradicionales). Una buena parte de la producción sirve para el autoconsumo familiar, mientras que los excedentes se los destina al mercado.

Las experiencias de comercialización han sido pocas, especialmente de cereales procesados (harinas), siendo la más significativa la producción de UCHUJACU, una harina de seis granos: maíz, haba, cebada, vicia, arveja y lenteja, que tiene buena acogida entre los consumidores, pero que la Unión de Organizaciones Campesinas de Cayambe UNOCC ha dejado de producirla a causa de varios factores como el deterioro del molino y especialmente debido a que su producto no cumple con las normas establecidas para la comercialización de alimentos como son el empaçado, registro sanitario, permisos, etc.

## 2.2 PROCESOS PRODUCTIVOS Y COMERCIALES DE GRANOS SECOS

En la actualidad la producción de granos en la Comunidad de Carrera está dada de forma completamente natural, como usualmente se la hace en las regiones rurales del

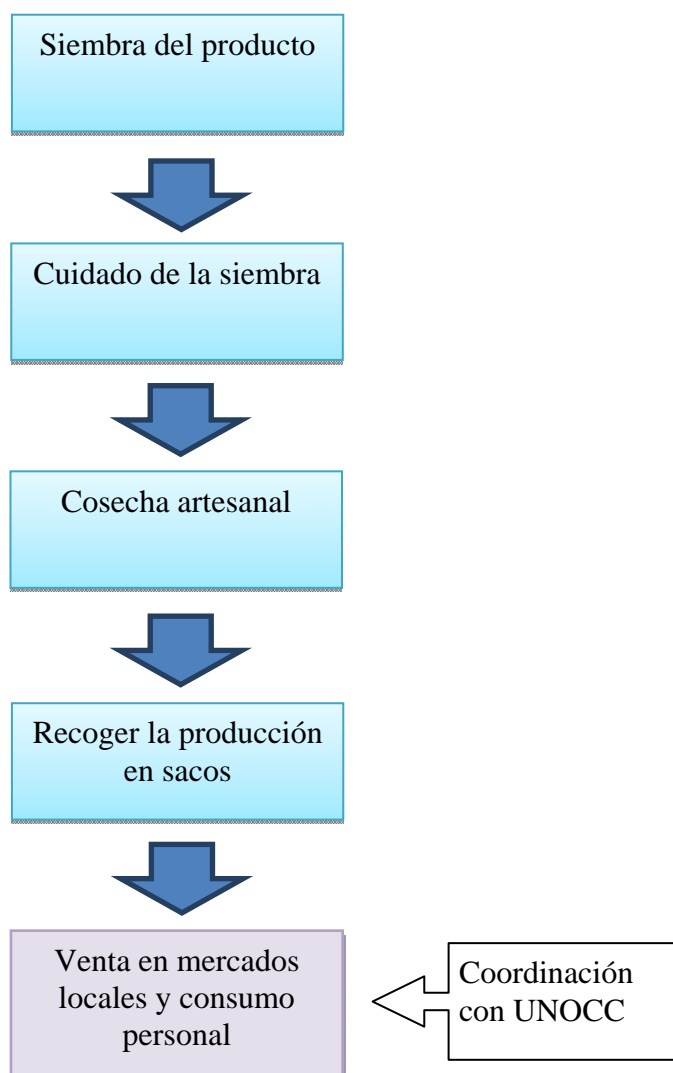
país, es decir la mayor parte de comunidades campesinas trabajan el campo de forma artesanal, con los conocimientos que han ido adquiriendo a lo largo del tiempo ya sea por experiencia propia o por herencia de padres y abuelos, por lo que siembran el producto con semillas de las mismas plantaciones o semilla comprada y cosechan con sus herramientas de campo su producción agrícola, y luego de recoger en sacos, salen a vender a mercados locales o en algunos casos lo venden a intermediarios que compran la producción en mayor cantidad, pero a menor precio, por lo que este es el único proceso que se sigue actualmente para la producción y comercialización de los productos del campo. Existen muy pocos productores que utilizan herramientas como tractores para el arado principalmente. En la comunidad no existe maquinaria cosechadora para la recolección de granos, esto se da principalmente por el tamaño de las parcelas que son relativamente pequeñas para este tipo de producción.

Actualmente existe una entidad que agrupa a los productores de la zona y es la Unión de Organizaciones Campesinas de Cayambe (UNOCC) la cual corresponde a un grupo de familias asociadas que participan en esta organización, sin embargo es una organización que se maneja localmente con el fin de tomar decisiones generales sobre la cantidad que se envía a los mercados y la cantidad que se destina a consumo familiar, hace una ligera gestión de comercialización, sin embargo no dispone de procedimientos establecidos ni estrategias que le permitan actuar en función de un mejoramiento de la calidad, de abrir nuevos canales de comercialización o generar productos terminados, sin embargo en la actualidad su gestión con la Alcaldía de Cayambe ha sido la que ha permitido obtener maquinaria para potencializar su producción y lo que finalmente se ha convertido en la motivación del presente estudio para favorecer al crecimiento de este sector productivo, sin embargo es

necesario centrarse en la situación actual, donde no disponen de procedimientos técnicos o parámetros para la calidad de los productos, así como procedimientos y estrategias para la comercialización, lo cual motiva el presente estudio.

A continuación se presenta, de forma esquemática, el actual procedimiento que se sigue en la comunidad en relación producción y comercialización de granos secos:

**Gráfico N° 9**



**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** El Autor

### 2.3 PROBLEMAS QUE GENERA LA SITUACIÓN ACTUAL DE PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE GRANOS SECOS EN LA COMUNIDAD CARRERA

Se puede resumir a los problemas que produce la actual producción de granos secos en la comunidad de Carrera a los siguientes:

- Existe pobreza en el sector por los bajos niveles de productividad, desconocimiento y falta de gestión.
- No se trabaja como un ente conjunto que permita beneficiar en general a todos los productores.
- No existen procedimientos técnicos de producción que permitan optimizar o mejorar las cosechas
- No existe capacitación para el mejoramiento de aspectos técnicos
- No existen procedimientos técnicos para la creación de productos terminados con los productos del sector, mismos que permitiría una mayor salida de la producción y mayores beneficios.
- Existe un potencial productivo mucho mayor del sector que no se está explotando
- No existen estrategias de comercialización de la producción del sector.

## 2.4 MATRIZ FODA DE LA COMUNIDAD CARRERA

Cuadro N° 8

<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conservación por parte de los productores de algunas de sus semillas y varias técnicas locales para el manejo de sus cultivos.</li> <li>• Experiencia en el cultivo.</li> <li>• Capacidad de mano de obra trabajadora.</li> <li>• Las buenas relaciones organizacionales de la comunidad ha permitido el desarrollo de varios proyectos como: de agua de consumo, utilización de especies nativas para la formación de linderos, estudios de control del pudrición en la cebolla blanca de rama y la instalación de un sistema de riego en todas las parcelas de pobladores.</li> <li>• Propiedad de las tierras familiares y comunitarias.</li> <li>• Existe el interés y la organización comunitaria para el crecimiento del sector.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Políticas de desarrollo para los sectores rurales.</li> <li>• Apertura de la municipalidad para dar impulso a proyectos agrícolas.</li> <li>• Importantes mercados alrededor para la venta de productos elaborados.</li> </ul>
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistemas productivos afectados.</li> <li>• Desconocimiento de nuevos sistemas productivos y uso de maquinaria.</li> <li>• Falta de recursos productivos (agua, acceso a financiamiento y capacitación técnica).</li> <li>• Acceso limitado hacia algunos servicios básicos como sistema de alcantarillado sanitario, planta de tratamiento, y unidades básicas de saneamiento.</li> <li>• Pobreza del sector</li> <li>• Carencia de estrategias y procesos definidos para la producción y comercialización.</li> <li>• Falta de control en la calidad de los productos del campo y productos terminados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dependencia tecnológica de insumos externos que afecta a la mayoría de agricultores ecuatorianos.</li> <li>• Condiciones meteorológicas (pluviosidad, granizadas, heladas, sequías y fuertes vientos) que condicionan el desarrollo normal de las actividades agropecuarias.</li> <li>• Altos niveles de competencia en relación a calidad y cantidad de productos en los diferentes mercados, principalmente en relación a productos primarios.</li> </ul>

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** El Autor

### **2.4.1 Análisis DAFO**

Dada la importancia del desarrollo de la comunidad, así como también la visión estratégica como reto del desarrollo económico local, a continuación se presentan las diferentes estrategias FO-DO-FA-DA que surgen a partir de la matriz de diagnóstico FODA de la Comunidad de Carreras, enfocadas principalmente a evitar las amenazas, potenciar las fortalezas, aprovechar oportunidades, y corregir o mejorar las debilidades.

Por tanto a continuación se presenta el denominado Análisis DAFO con las principales estrategias que se considera para la comunidad de modo que puedan lograr sus objetivos y el desarrollo esperado:

Cuadro N° 9

	AMENAZAS	OPORTUNIDADES
D E B I L I D A D E S	<b>Estrategias defensivas (DA)</b>	<b>Estrategias adaptativas (DO)</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buscar asesoramiento y capacitación para la comunidad que permita mejorar las técnicas de producción.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incrementar la productividad del sector desarrollo a través del desarrollo de productos elaborados.</li> <li>• Definir y diseñar los procesos técnicos de producción de nuevos productos para lograr calidad e implementar nuevos productos.</li> </ul>
F O R T A L E Z A S	<b>Estrategias reactivas (FA)</b>	<b>Estrategias ofensivas (FO)</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortalecer la gestión para tratar con nuevos proveedores, gestionar servicios y capacitación técnica para el sector.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseñar un plan comercial que permita a la comunidad crecer en los mercados.</li> </ul>

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** El Autor

Como se ha podido observar en el análisis estratégico presentado en base al diagnóstico interno y externo de la comunidad de Carrera, ha sido posible plantear 5 estrategias principales, y de acuerdo al propósito mismo del presente estudio, el cual se detalla en el siguiente capítulo, se ha previsto cubrir con tres de las estrategias planteadas que corresponden a:

- a) Incrementar la productividad del sector desarrollo a través del desarrollo de nuevos productos elaborados.
  
- b) Definir y diseñar los procesos técnicos de producción de nuevos productos para lograr calidad e implementar nuevos productos.
  
- c) Diseñar un plan estratégico comercial que permita a la comunidad crecer en los mercados.

De tal manera que se pueda entregar una propuesta elaborada con los procedimientos requeridos para la implementación de los nuevos productos elaborados, los cuales a su vez le permitan a la comunidad incrementar su producción y además comercializar productos que le garanticen mayores ingresos a la comunidad y con ello el desarrollo económico local, objeto mismo de toda acción que han emprendido los dirigentes comunitarios, así como el Gobierno Municipal para dar soporte a este grupo emprendedor de productores.

### **3 PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE PROCESOS OPERATIVOS – COMERCIALES PARA LA PRODUCCIÓN DE GRANOS SECOS**

#### **3.1 ANTECEDENTES**

En base al análisis realizado sobre la comunidad de Carrera y su necesidad de desarrollarse en base a su actual actividad económica que es la agricultura, se ha planteado el desarrollo de un esquema estratégico y la definición de los procesos tanto operativos, así como comerciales que permitan favorecer a la economía del sector al permitir que la producción tenga canales adecuados de comercialización y a su vez que los procesos de producción y obtención de la harina proveniente de los granos secos producidos en el sector tengan salida, beneficiando de esta manera a la mayor parte de la población del sector, quienes son principalmente agricultores de cereales y leguminosas.

De esta manera se busca realizar de forma estratégica y con soporte de los procesos de gestión necesario un planteamiento orientado a los procesos operativos y comerciales para la elaboración de harina, con lo cual además de poder ofertar un producto terminado, agregando valor a la materia prima cultivada en el sector, será posible, mediante un proceso y un producto de calidad, plantear estrategias de comercialización que permitan incentivar la economía del sector en busca de mejores condiciones de vida para las familias del Cantón Carrera, haciendo de esta manera uso de los actuales recursos de equipamiento que el Gobierno Municipal del Cantón

Cayambe pretende apoyar para la obtención de harina de calidad, que puedan competir con éxito en el mercado. De esta manera la implementación permitirá fomentar a su vez la producción, principalmente de cebada, trigo, maíz, en el que participarán la mayor parte de familias del sector y con ello aportar al desarrollo local.

De acuerdo a la fundación HIC-AL (2011), el desarrollo comunitario:

Es un proceso de organización y educación de los grupos sociales, que tiende a generar cambios cualitativos, cuantitativos, globales y continuos que contribuyan al mejoramiento de la población. Estos cambios se llevan a cabo por medio de la participación activa y la promoción de la comunidad, con el fin de idear, planear y ejecutar los proyectos que se consideren necesarios, utilizando los recursos con los que cuentan. Propone lograr la creación de empleo, procesos productivos y aquellas acciones que conduzcan al bienestar del mayor número de personas. Las acciones señaladas buscan establecer una mejor relación entre los miembros de la comunidad y los centros de población para la integración de los asentamientos humanos.<sup>19</sup>

Por su parte, este concepto se complementa con las ideas proporcionadas por el Centro Vincular de Responsabilidad Social y Desarrollo Sostenible de la Pontificia Universidad Católica de Valparaíso, Chile (2010), que indica que:

La participación activa de la comunidad va más allá de identificar a las partes interesadas e involucrarse con ellas, en relación con los impactos de las

---

<sup>19</sup> HIC-AL. (2011). *Definición de Desarrollo Comunitario*. México. Disponible en: [www.hic-al.org]

actividades de una organización; también abarca el apoyo y la creación de una relación con la comunidad. Pero sobre todo, implica el reconocimiento del valor de la comunidad. La participación activa de una organización en la comunidad debería surgir del reconocimiento de que la organización es una parte interesada en la comunidad y que tiene intereses comunes con ella.<sup>20</sup>

Es por ello que en base a la propuesta presentada en el presente estudio se considera como desarrollo comunitario al trabajo que están realizando la misma comunidad para desarrollarse en los aspectos que ellos han considerado como fundamentales para su desarrollo, pues considerando que su principal actividad productiva es la agricultura, toda acción encaminada a su desarrollo, creación de nuevos productos, elaboración y estructuración de su comercialización, será un proyecto que apuntala su desarrollo comunitario, siendo este iniciado en la comunidad y siendo apoyados por el Gobierno Municipal.

### 3.2 PROPUESTA

Del análisis previamente realizado, los problemas más importantes que se busca solucionar son por una parte el lograr a través de una estrategia general conformada por varias fases o actividades, lograr el fortalecimiento del desarrollo local de la comunidad de Carrera, a través del incremento de la productividad y la comercialización de la producción de los granos secos del sector, a su vez mediante la creación de procedimientos técnicos para que los granos secos puedan convertirse y ser comercializados como un producto terminado, como es el caso de harina de

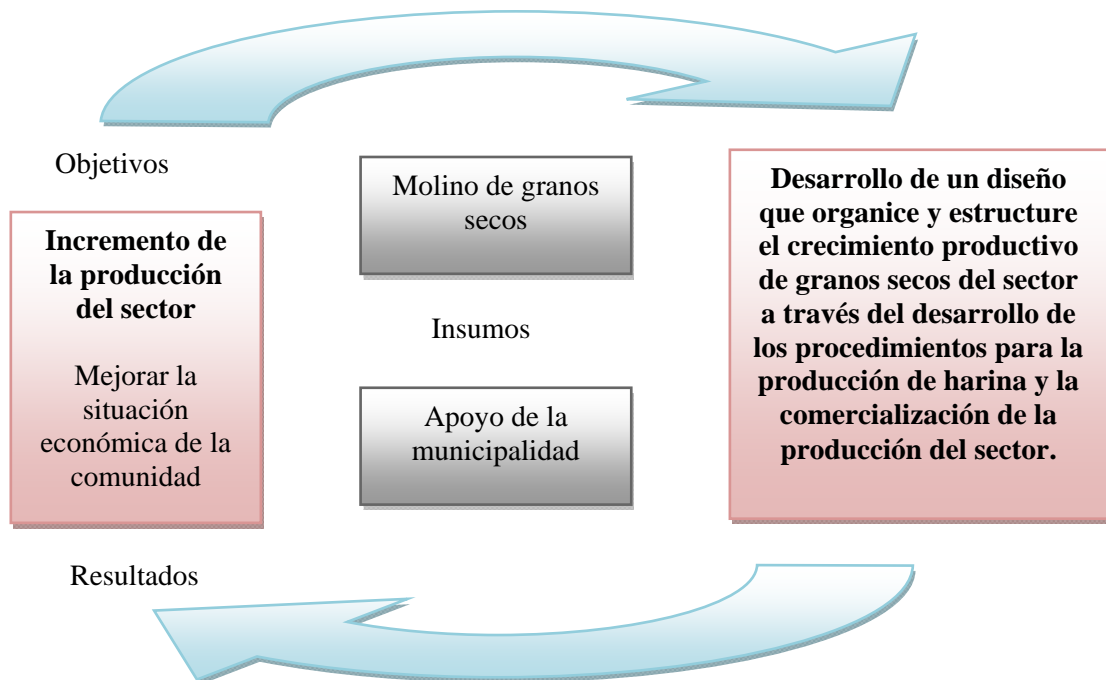
---

<sup>20</sup> CENTRO VINCULAR DE RESPONSABILIDAD SOCIAL Y DESARROLLO SOSTENIBLE DE LA PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DE VALPARAÍSO. (2010). *Proyecto de Difusión, promoción y toma de conciencia sobre ISO 26000 de Responsabilidad Social*. Chile.

estos granos, por tanto los procedimientos deberán ser orientados tanto a las operaciones de la harina de forma técnica, con calidad y así mismo presentar un plan comercial direccionado hacia la eficiente y oportuna comercialización de los mismos con el consiguiente crecimiento de la participación de mercado.

Por tanto se parte del siguiente esquema de objetivos:

**Gráfico N° 10**



**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** El Autor

Por tanto como se ha esquematizado, la situación actual es una comunidad que requiere de apoyo para su desarrollo y crecimiento, una comunidad pobre que produce a través de la agricultura, su objetivo es claro, buscar un mejoramiento económico y se han planteado este mejoramiento a través del incremento de la producción, las ideas se han establecido para este crecimiento, entre ellas está el desarrollo de productos terminados como la harina de granos, para lo cual

actualmente mediante el apoyo de la comunidad se ha conseguido un molino de granos para la producción de harinas, pero el problema radica en que no está definido su proceso para la obtención de un producto de calidad, así como no tienen estrategias claras para la comercialización de su producción, por lo cual y manteniendo el apoyo que el Gobierno Municipal brinda al sector y hacia esta iniciativa, se plantea la presente propuesta que implica el diseño de procedimientos para la obtención de harina de granos y el desarrollo de una estructura que haga posible esta producción y una comercialización de forma estratégica para fomentar la producción y ventas del producto en bruto y terminado, aspectos que se desarrollan a continuación.

### **3.2.1 Objetivos**

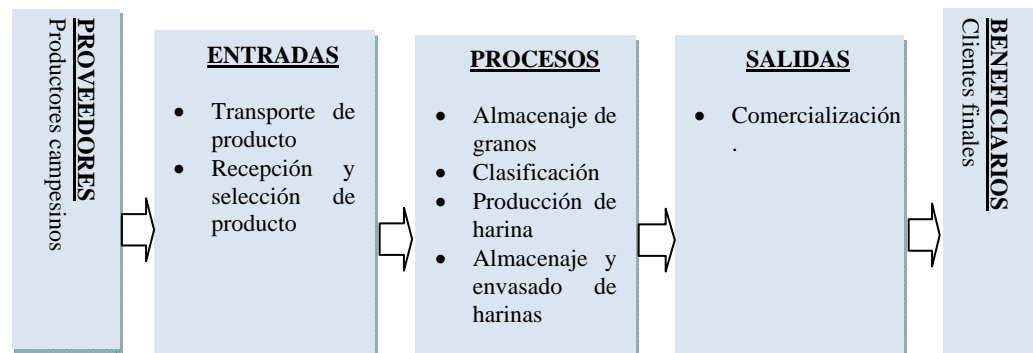
- Efectuar un levantamiento de los procesos requeridos para la producción de harina para los habitantes de la comunidad de Carrera.
- Presentar estrategias y procedimientos comerciales que permitan la salida del producto y expansión del mercado.

### **3.2.2 Análisis de Entradas y Salidas**

El proceso en general de entradas y salidas tiene el siguiente esquema:

Gráfico N° 11

## Esquema de entradas – salidas



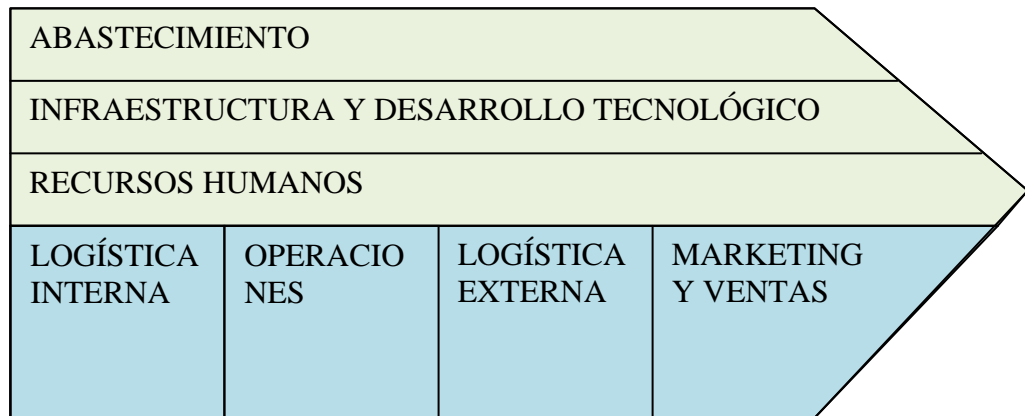
**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** El Autor

Como se observa el proceso general consta de varias partes definidas claramente iniciando con las entradas correspondientes al transporte del producto cosechado hacia el centro de acopio, donde se recibe y selecciona el producto. En el proceso mismo se almacena los granos se clasifica de acuerdo a su uso y se realiza todo el proceso de producción de la harina, una vez obtenido el producto final y el producto clasificado y embazado se realiza el proceso de comercialización para que llegue a través de los diversos medios seleccionados a los clientes finales.

### 3.2.3 Cadena de Valor

Aunque la actual organización no tiene definida su cadena de valor y su estructura, se realiza a continuación la cadena del valor de la nueva organización que se desarrollará con el fin de definir los aspectos fundamentales de la organización interna y a continuación poder esclarecer los procedimientos que se va a seleccionar de acuerdo a la importancia y el alcance del presente estudio.

**Gráfico N° 12**

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** El Autor

### **Abastecimiento**

Como se observa, se ha considerado que la empresa tiene una primera área de abastecimiento, la cual involucra la producción que tiene la comunidad que va a ser proveedora de la materia prima para el producto terminado; así como los excesos se comercializarán en los mercados regionales.

Se tiene una ventaja importante que es que la proveeduría corresponde a la misma comunidad por lo cual será posible medir los requerimientos necesarios de acuerdo a la capacidad de planta existente, así como de acuerdo a la demanda que se vaya logrando a través de la empresa.

### **Infraestructura y desarrollo tecnológico**

Dado que es una nueva empresa u organización la que se encargará de la producción de harinas, será necesario el desarrollo de un estudio técnico más especializado para determinar los requerimientos de infraestructura y potenciar

con el tiempo el desarrollo tecnológico, sin embargo a continuación en la diagramación de procesos se iniciará esclareciendo los requerimientos de acuerdo a las fases productivas como un inicio y sustento para el desarrollo de la empresa, sin embargo hay que recordar que algunas de las máquinas principales como son el molino, la zaranda y unos silos base para el trabajo que requieren realizar, pero hay que considerar dos aspectos básicos: i) estructurar adecuadamente la nueva empresa, aspecto que se deja como recomendación en el presente estudio, debido al alcance del presente proyecto; y, ii) desarrollar los procedimientos, para poder lograr un producto de calidad, aspectos que se cubren en los siguientes puntos.

### **Recursos Humanos**

Base de cualquier empresa los recursos humanos, aspecto que habrá que considerar como esquema fundamental de la propuesta, muchos de los cuales provendrán de la misma comunidad, sobre todo personal operativo, sin embargo en relación a personal ejecutivo se recomienda la selección del personal idóneo para cada cargo y que se ajuste al perfil y descriptivo de puesto definidos con anticipación para el efecto.

### **Logística Interna, Operaciones, Logística externa.**

La logística interna, así como las operaciones estarán reguladas por los procedimientos que a continuación se detallan y la organización que se pueda establecer por parte de la gerencia. De igual manera la logística externa se define en los procesos siguientes.

## **Marketing y Ventas**

El mercadeo y las estrategias comerciales y de ventas son un aspecto fundamental en el éxito de la empresa, es por ello que en el presente estudio se ha hecho un planteamiento estratégico en dicha área, que le permita a la empresa tener las opciones adecuadas para sus canales de comercialización, así como realizar las gestiones necesarias para poder comercializar mayor cantidad de producto y tener salida y crecimiento de su producción.

### **3.2.4 Priorización de los Procesos**

Los procesos que deben definirse y establecerse en base a su importancia, la necesidad de calidad y control, son el proceso general de acopio y almacenaje, mismos que pueden ser unidos en un solo proceso que corresponde al acopio y almacenaje de granos que incluye todos los pasos requeridos para el procesamiento mismo de los granos secos. Así también el proceso de obtención de la harina, el cual corresponde a un proceso independiente y debe ser definido con sus parámetros específicos para la obtención de un producto de calidad, así con un proceso adicional que es importante considerarlo de forma independiente como es el almacenaje y empaquetado de la harina. Finalmente de la obtención de esta producción se plantea la comercialización del mismo para lo cual será necesario definir primeramente de forma estratégica los canales que se deberán utilizar, así como la estructura para desarrollar esta estrategia.

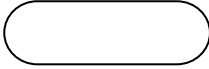

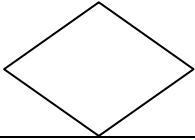

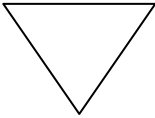
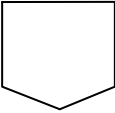
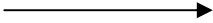
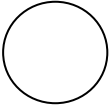
### **3.2.5 Implementación de Procesos**

Como se ha mencionado, los procesos a implementar son concisos y se pueden resumir en los prioritarios para la implementación de las mejoras para el desarrollo de la producción y el desarrollo económico local, por tanto a continuación se presenta la metodología que se va a seguir para poder avanzar con los procesos y sus esquemas, y posteriormente se presenta el desarrollo mismo de los procesos, en los cuales se inicia con una explicación bastante detallada y fundamentada de los mismos, la cual se la desarrolla de esta manera para que sea factible su implementación, considerando que actualmente no existe conocimiento a profundidad de los mismos y por tanto es necesario entender el objetivo, la maquinaria requerida y el proceso mismo a detalle para que pueda ser implementado en su totalidad, hasta finalmente presentarlo con los diagramas de flujo para que puedan ser seguidos de mejor manera en el aplicación misma.

### **3.2.6 Metodología de los Diagramas de Proceso**

Para el diseño de los procesos se requerirá de la utilización de una simbología adecuada, para lo cual se ha considerado la metodología ANSI. A continuación se presenta la simbología utilizada:

Cuadro N° 10

SÍMBOLO	ACTIVIDAD/DEFINICIÓN
<b>Terminal:</b> Indica la iniciación y terminación de un procedimiento	
<b>Operación:</b> Describe la actividad, tareas, procedimientos o procesos que debe desarrollarse. Ejemplo: transcribir un documento, revisar texto, pasar un comprobante de un sitio a otro.	
<b>Decisión o alternativa:</b> Indica un punto dentro del flujo en que son posibles caminos alternativos dependiendo de una condición dada.	
<b>Documento:</b> Representa cualquier tipo de documento que se requiera para el proceso o procedimiento y aporta información para que este se pueda desarrollar.	
<b>Multi documentos:</b> Representan un conjunto de documentos que se requieren para el proceso o procedimiento y aporta información para que este se pueda desarrollar.	
<b>Conector de página:</b> Representa una conexión o enlace con otra hoja diferente, den la que continúa el diagrama de flujo.	
<b>Sentido de circulación del flujo de trabajo:</b> conecta los símbolos; señala el orden en el que se debe ejecutar los distintos pasos, define de esta manera la secuencia del proceso	
<b>Conector:</b> Es un símbolo que facilita la continuidad de las rutinas de trabajo, evitando la intersección de líneas. Normalmente se indica la continuidad de un paso con otro a través de letras o números insertos en el símbolo.	

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** El Autor

### 3.2.7 Glosario de Términos

**Actividad:** Cada uno de los elementos en los que se puede desglosar un proceso. Las actividades a su vez se pueden desglosar en Tareas.

**Diagrama de flujo:** es una representación gráfica de la secuencia de actividades que forman un proceso. Los diagramas de flujo resultan muy útiles en diversas fases de desarrollo de un sistema (diseño, implantación, revisión).

El diagrama de flujo permite comprender los procesos de la empresa, para entender el funcionamiento interno y las relaciones entre los procesos de la empresa.

**Documentación de procesos:** Un método estructurado que utiliza un preciso manual para comprender el contexto y los detalles de los procesos claves.

Siempre que un proceso vaya a ser rediseñado o mejorado, su documentación es esencial como punto de partida. Lo habitual en las organizaciones es que los procesos no estén identificados y, por consiguiente, no se documenten ni se delimiten.

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

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

**Entradas:** Recursos del ambiente externo, incluyendo productos o salidas de otros subsistemas.

**Indicador:** Parámetro que permite evaluar de forma cuantitativa la eficacia y/o eficiencia de los procesos.

**Macro proceso:** Conjunto de procesos interrelacionados y con un objeto general común.

**Mapa de Proceso:** Diagrama que permite identificar los procesos de una organización y describir sus interrelaciones principales.

**Proceso:** Un proceso se define como una serie de cambios a través de los cuales algo se desarrolla.

Los procesos son un conjunto de actividades secuenciales que realizan una transformación de una serie de inputs (material, mano de obra, capital, información, etc.) en los outputs deseados (bienes y/o servicios) añadiendo valor.

**Procesos de transformación:** Las actividades de trabajo que transforman las entradas, agregando valor a ellas y haciendo de las entradas, las salidas del subsistema.

**Procesos estratégicos:** son los que permiten definir y desplegar las estrategias y objetivos de la organización. Los procesos que permiten definir la estrategia

son genéricos y comunes a la mayor parte de negocios (marketing estratégico y estudios de mercado, planificación y seguimiento de objetivos, revisión del sistema, vigilancia tecnológica, evaluación de la satisfacción de los clientes). Sin embargo, los procesos que permiten desplegar la estrategia son muy diversos, dependiendo precisamente de la estrategia adoptada.

**Procesos clave:** son aquellos que añaden valor al cliente o inciden directamente en su satisfacción o insatisfacción. Componen la cadena del valor de la organización. También pueden considerarse procesos clave aquellos que, aunque no añadan valor al cliente, consuman muchos recursos.

**Procesos de apoyo:** En este tipo se encuadran los procesos necesarios para el control y la mejora del sistema de gestión, que no puedan considerarse estratégicos ni clave.

**Procedimiento:** Forma especificada para llevar a cabo una actividad o proceso.

**Registro:** Documento que presenta resultados obtenidos o proporciona evidencia de actividades desempeñadas.

**Salidas:** Los productos y servicios generados por el subsistema, usados por otro sistema en el ambiente externo.

**Servicio:** Es el conjunto de actividades realizadas por una empresa para responder a las necesidades del cliente. De esta forma, el servicio podría definirse como un bien no material.

**Sistema:** Conjunto de elementos mutuamente relacionados o que interactúan.

**Sistema de Gestión:** Sistema para establecer la política y objetivos y para lograr dichos objetivos.

**Valores:** Conjunto de comportamientos, actitudes, creencias y estilos adoptado en una organización. Elementos de la cultura de una organización.

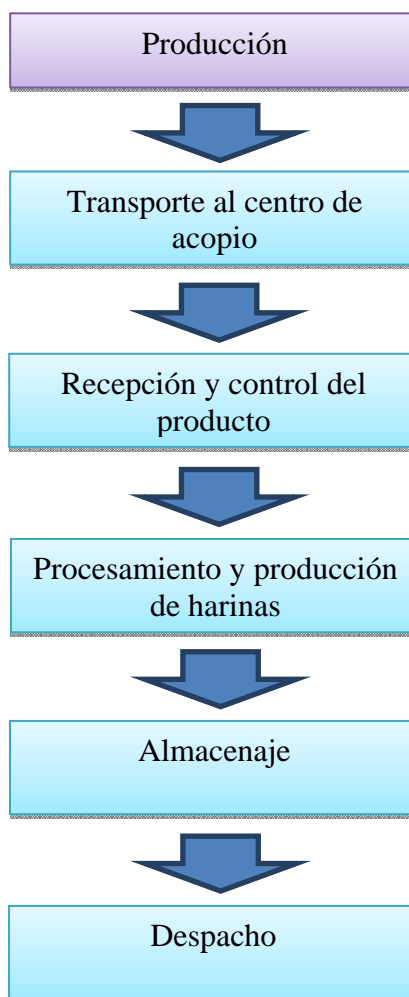
### 3.3 PROCESOS OPERATIVOS

#### 3.3.1 Objetivos de los Procesos Operativos

El objetivo del diseño de los procesos operativos es que a través de la producción que tiene el Cantón Cayambe, sea posible lograr un producto final (harina) de calidad y que sus procesos se sustenten con eficiencia y productividad.

#### 3.3.2 Fases y Esquema del Proceso Operativo

Para un adecuado desarrollo del proceso operativo se ha planteado un esquema estratégico para su adecuado manejo y producción:

**Gráfico N° 13**

**Fuente:** Investigación realizada  
**Elaborado por:** El Autor

### 3.3.3 Generalidades


Como se ha analizado, la Comunidad de Carrera es un sector de agricultores, una parte importante de su producción la destinan al maíz, trigo y cebada, los cuales mediante la iniciativa del Gobierno Municipal del Cantón Cayambe de fomentar la producción de estos productos, a través de la capacitación y entrega de maquinaria para procesar las mismas y mediante la presente investigación que permitirá sustentar los procesos de producción y comercialización, va a llevar como tendencia al incremento de la producción de

sector, por lo cual el primer aspecto a definir corresponde a la producción, la cual se incentivará y crecerá con el soporte técnico que al momento está a cargo del Gobierno Municipal.

### 3.4 PROCESO DE ACOPIO Y ALMACENAJE DE GRANOS

#### 3.4.1 Caracterización del Proceso

**Cuadro N° 11**



 <b>COMUNIDAD DE CARRERA</b> CAYAMBE		Procedimiento: Acopio y almacenaje de granos		PAA-001-13	
<b>Proceso:</b>	Procesos operativos	<b>Responsable:</b>	Jefe de operaciones		
<b>Objetivo:</b>	Desarrollar un proceso de acopio y almacenamiento de granos secos bajo estándares de calidad que permita obtener una materia prima óptima para la producción de harinas y la venta de un producto primario de calidad al mercado.				
<b>Alcance:</b>	El procedimiento termina con un producto almacenado con los requerimientos necesarios de salubridad y aspectos técnicos de calidad.				
<b>Proveedor:</b>	Productores de la Comunidad de Carrera	<b>Cliente:</b>	Centro de distribución y comercialización		
<b>Entradas</b>	Producción campesina de granos secos	<b>Salidas:</b>	Producción almacenada, lista para su envase y comercialización		

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** El Autor

### 3.4.2 Descripción del Procedimiento

**Cuadro N° 12**

 <p><b>COMUNIDAD DE CARRERA</b> CAYAMBE</p>	<p>Procedimiento: Acopio y almacenaje de granos</p>	<p>DPAG-001-13</p>
<p>El conocimiento preliminar actual del sector muestra que el producto de las cosechas siempre es transportado por diferentes medios hasta los lugares de comercialización, por lo que no es necesario considerar un transporte para el proyecto, pues el mismo en la actualidad es conseguido por cada productor para lograr la venta, por tanto por consideraciones de inversión y de hacerle factible al proyecto se ha buscado disminuir los costos y con ello que pueda ser fluido el proceso planteado, de esta manera, el proceso de acopio inicia con la recepción del producto en la planta de procesamiento.</p> <p>El procedimiento de acopio es básicamente el siguiente:</p> <p>El producto proviene a granel en camiones, directamente desde los sitios de cosecha y es recibido en primera instancia por el personal de acopio, quien registra la información de ingreso del producto y lo pesa para su posterior descarga.</p> <p><b>Producto al granel</b></p> <div style="text-align: center;">  </div> <p>Luego los operarios van dando ingreso a los camiones. En primer lugar los operarios realizan una toma muestra de las semillas a fin de definir si es necesaria la pre-limpieza del grano y/o el secado).</p>		

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** El Autor


**Cuadro N° 13**

 <b>COMUNIDAD DE CARRERA</b> CAYAMBE	Procedimiento: Acopio y almacenaje de granos	DPAG-001-13
<p><b>Toma de muestra</b></p>  <p>Una vez realizado el análisis de la muestra tomada, el camión espesado y es enviado a las tolvas de recibo para su descarga.</p> <p>La descarga de los camiones se realiza por la acción de 2 tumbadores, que constan de una plataforma sobre la que se estaciona el camión y que luego es inclinada mediante gatos hidráulicos de modo de lograr una pendiente tal que los granos son descargados por gravedad desde los camiones por su parte trasera.</p> <p><b>Descarga del grano en la tolva</b></p>  <p>En función de los datos obtenidos de la muestra se realiza la clasificación, donde se determina el destino de la mercadería, especificándose el silo en que se almacenará y el proceso de acondicionamiento necesario. El mismo puede presentarse en las siguientes alternativas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pasar directamente a silo almacén: si la mercadería cumple con los estándares permitidos de impurezas y humedad.</li> <li>• Pasar a pre-limpieza y luego a silo almacén: si la mercadería excede límites de impurezas permitidos, y el valor de humedad es adecuado según estándares. Se realizará pre-limpieza y luego pasa a silo almacén.</li> <li>• Pasar a pre-limpieza, secado y luego al silo almacén: si la mercadería excede los límites de impurezas y de humedad se debe acondicionar en prelimpieza y secado para luego ir a los silos de almacén.</li> <li>• Pasar a secado y luego a silo de almacén: Si la mercadería está dentro de los límites de impurezas, pero el valor de humedad supera los límites admisibles, se debe acondicionar en secado, para luego ir a los silos de almacén.</li> </ul> <p>Una vez que los granos son almacenados en los silos de acopio, se realiza un mantenimiento de los mismos a los efectos de conservarlos en buenas condiciones para su posterior retiro. El mismo se realiza a través de aireación y trasilaje.</p> <p><b>Almacenaje del grano en silos</b></p> 		

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** El Autor

**Cuadro N° 14**

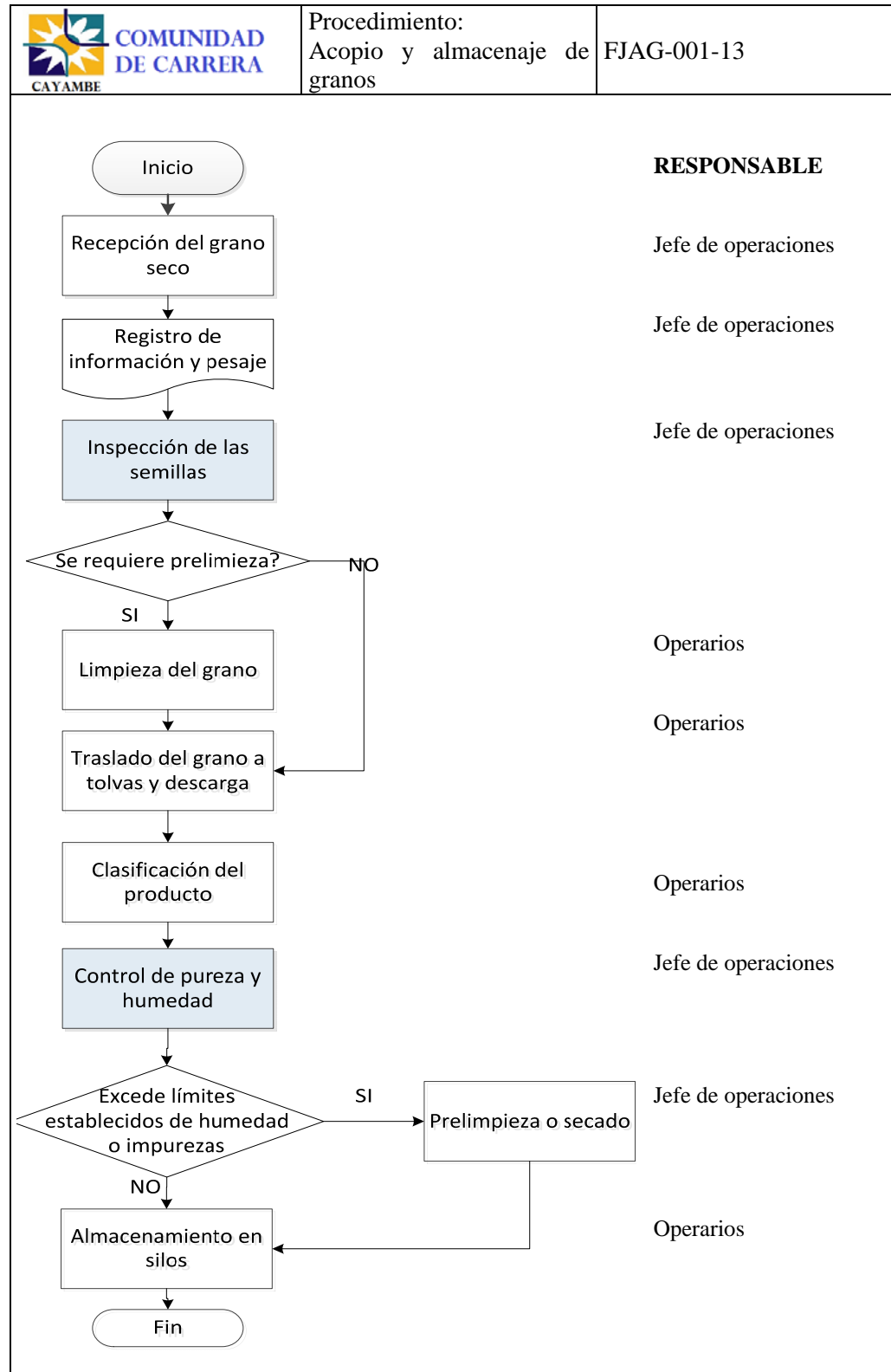
 <b>COMUNIDAD DE CARRERA</b> CAYAMBE	<b>Procedimiento:</b> Acopio y almacenaje de granos	DPAG-001-13
<p>Entre los granos se producen gases, producto de la respiración de los granos, que se incrementa según el tenor de humedad. Esto provoca un aumento en la temperatura de la masa de granos. Para reducir este efecto se debe realizar una aireación que permite controlar la temperatura del grano. Para ello se encienden los ventiladores hasta lograr bajar la temperatura y renovar el aire existente en la capacidad entre granos.</p> <p>Por último la expedición se realiza en los silos de expedición, o bien a través de las bocas de descarga laterales existentes en los silos de acopio.</p>		

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** El Autor

### 3.4.3 Flujograma del Proceso de Acopio y Almacenaje del Grano Seco

**Cuadro N° 15**



**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** El Autor

### 3.4.4 Indicadores y Seguimiento<sup>21</sup>

**Cuadro N° 16**

<b>Procedimiento:</b>	Acopio y almacenaje de granos	
<b>Indicador</b>	<b>Fórmula</b>	<b>Resultado</b>
Control procesos	<u>Procesos ejecutados</u> Procesos programados	
Tiempo (h)	<u>Tiempo de ejecución</u> Tiempo programado	
Control de calidad	<u>Procesos ejecutados correctamente</u> Procesos ejecutados	
Situaciones en el proceso (observaciones):		
Primera emisión	Actualización	Próxima Revisión
13 de diciembre 2012	-	
<b>Elaborado por:</b>	Revisado por:	Aprobado por:

**Fuente:** Investigación realizada


**Elaborado por:** El Autor

<sup>21</sup> Actualmente no existe ningún tipo de indicador o datos del proceso, es por ello que se ha considerado indicadores generales que permitan medir la eficiencia y eficacia de los procesos y con ello poder dar seguimiento a la implementación de los procesos y la calidad de los productos.

## 3.5 PROCESO DE PRODUCCIÓN DE LA HARINA

## 3.5.1 Caracterización del Proceso

Cuadro N° 17

 <b>COMUNIDAD DE CARRERA</b> CAYAMBE		Procedimiento: Producción de harina	PPH-002-13
<b>Proceso:</b>	Procesos operativos	<b>Responsable:</b>	Jefe de operaciones
<b>Objetivo:</b>	Desarrollar un proceso de producción de harina que satisfaga los requerimientos técnicos y se presente un producto de calidad		
<b>Alcance:</b>	El procedimiento termina con la fabricación de la harina de trigo, el almacenaje y envasado se considera otro proyecto.		
<b>Proveedor:</b>	Área de almacenaje de granos secos	<b>Cliente:</b>	Bodegas
<b>Entradas</b>	Granos almacenados	<b>Salidas:</b>	Harina de trigo fabricada en su totalidad

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** El Autor

### 3.5.2 Descripción del Procedimiento


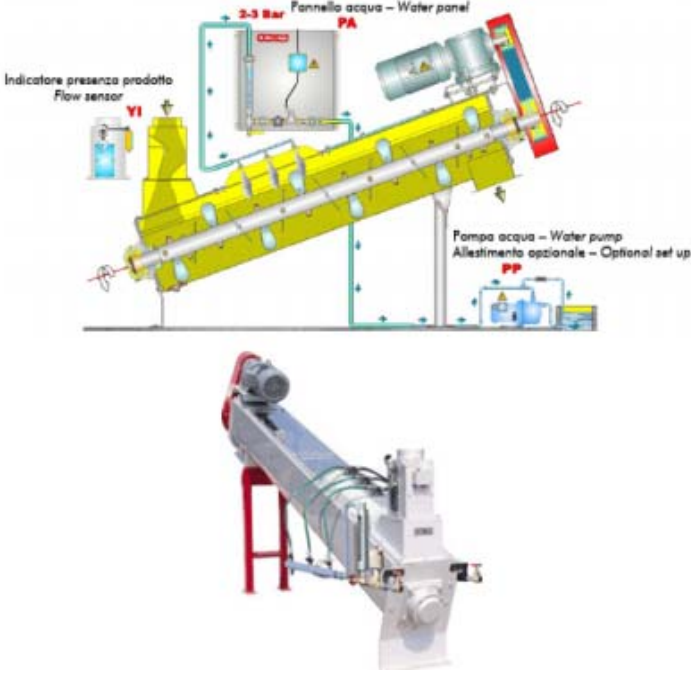
**Cuadro N° 18**

 <b>COMUNIDAD DE CARRERA</b> CAYAMBE	Procedimiento: Producción de harina	DPH-002-13
<p><b>Introducción</b></p> <p>Las harinas tienen un mercado importante tanto en la alimentación humana como animal. Esta es una actividad corriente en muchas áreas rurales. La calidad de las harinas depende principalmente del origen de los granos así como del grado de la molienda.</p> <p><b>Separación y limpieza de los granos</b></p> <p>El proceso de molienda se inicia con la separación de todas las impurezas de los granos. Las impurezas del grano normalmente son la paja y pequeñas piedras que se mezclan con el grano. Por ello es de suma importancia eliminar todos estos contaminantes antes de proceder a la molienda.</p> <p>Aunque antes del almacenamiento del grano seco se suele llevar a cabo una limpieza preliminar, todas las harineras llevan a cabo una limpieza del cereal bruto recibido como primera etapa de su tratamiento.</p> <p>La limpieza de los granos se consigue haciendo atravesar los granos por una zaranda que se agita seleccionando o tamizando las impurezas. También al mismo tiempo selecciona el grano por el tamaño del grano.</p> <p><b>Limpieza del grano por una zaranda</b></p> <div data-bbox="572 1335 1206 1800" data-label="Image"> </div> <p>La zaranda por lo general está accionada por el mismo motor del molino. Al mismo tiempo, a través de la zaranda sopla una corriente de aire que separa la paja del grano. Este proceso se denomina “aventado”.</p>		

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** El Autor


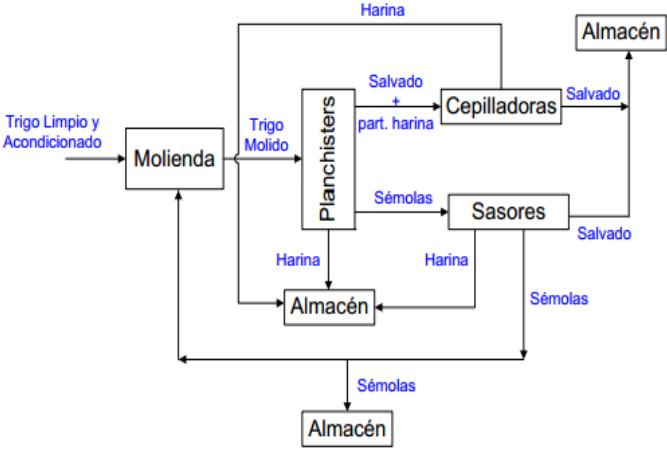
**Cuadro N° 19**

 <b>COMUNIDAD DE CARRERA</b> CAYAMBE	Procedimiento: Producción de harina	DPH-002-13
<p><b>Acondicionamiento</b></p> <p>Una vez limpio el grano, éste se encuentra listo para la etapa de acondicionamiento o atemperado, el cual es el tratamiento en virtud del cual se añade y distribuye uniformemente humedad al grano para que éste alcance un estado físico que permita una molienda de resultados óptimos.</p> <p>Generalmente se inyecta agua hasta que el grano alcance una humedad del 16%, puesto que cuando el grano pasa por los rodillos del molino, éstos generan gran rozamiento y se calientan, provocando con ello la evaporación de un porcentaje de agua, que según el seguimiento de control de calidad aplicado en el grano alcanza a un 2% aproximadamente. Luego de la inyección del agua, el grano húmedo, se almacena en silos intermedios en donde el grano permanece en reposo por 18-24 horas, tiempo durante el cual el grano alcanza a absorber toda el agua aplicada en el acondicionamiento.</p> <p>Las razones por las que se acondiciona el grano son fundamentalmente tres:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Refuerza la fibra, evitando que se rompa en multitud de fragmentos pequeños, muy difíciles de separar, lo que ayuda a producir harina con un bajo contenido en cenizas.</li> <li>Aumenta la humedad del endospermo, lo que permite obtener una harina con un 14 – 15% de humedad.</li> <li>Facilita la molienda al emblandecer el endospermo.</li> </ol> <p>El contenido final de humedad en el grano, para alcanzar los anteriores objetivos, es de alrededor del 16.5%.</p> <p>A continuación se muestra un equipo empleado en el acondicionamiento en continuo de cereales. Consta de un tornillo sin fin, que desplaza los cereales en sentido ascendente, al tiempo que el agua va siendo pulverizada sobre ellos mediante unos inyectores.</p> <p><b>Equipo de funcionamiento continuo para el acondicionamiento del cereal</b></p> 		

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** El Autor


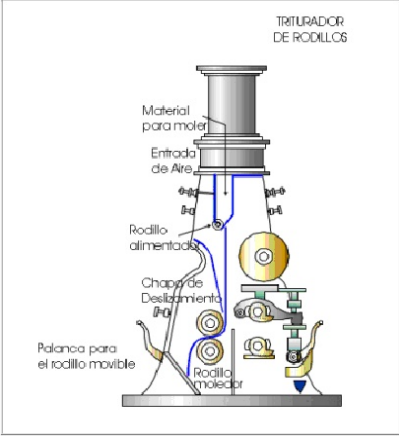
Cuadro N° 20

 <b>COMUNIDAD DE CARRERA</b> CAYAMBE	Procedimiento: Producción de harina	DPH-002-13
<p><b>Molienda.</b></p> <p>Cuando el grano adquiere una humedad del 16%, se encuentra listo para la molienda. Se trata de una operación secuencial, en la que se obtienen y se van separando fracciones de diferente granulometría y composición. Por ello el proceso de molienda va intercalando equipos para la molturación (molinos de rodillos), tamices (cernedores o planchisters) y equipos para la clasificación y purificación de las distintas fracciones (sasores y cepilladoras de salvado), tal como se muestra a continuación en la figura.</p>  <p>La molienda consiste en una serie de sub-etapas de: trituración, cribado y purificación.</p>		

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** El Autor

**Cuadro N° 21**

 <b>COMUNIDAD DE CARRERA</b> CAYAMBE	Procedimiento: Producción de harina	DPH-002-13
<p><b>a) Trituración</b></p> <p>La trituración, consiste en la rotura primaria del grano, que da un producto de molienda poco homogéneo, en el cual las partes desechas de la cáscara se encuentran mezcladas con la substancia del núcleo de harina triturado en forma de polvo.</p> <p>El grano se deshace en productos granulares intermedios como sémola, de las que se pueden separar mejor las partes de la cáscara y del germen. Las partículas mayores separadas por la extracción del producto de la primera trituración van a la segunda. Allí los granos triturados se abren completamente y el producto se extrae nuevamente. Las partículas extraídas de mayor tamaño se envían a los terceros rodillos de trituración para limpiarlos más, lo que conlleva a una tercera extracción. Las partículas mayores de esta tercera extracción, que en ésta fase son casi menores al salvado o afrecho, se someten a un raspado final en el cuarto par de cilindros de trituración. Algunos molinos se efectúan más de cuatro trituraciones.</p> <p>Las máquinas trituradoras se realizan por medio de rodillos de fundición endurecida que van montados por pares, unos encima de otros, unos junto a otros o cruzándose (diagonal) en una envoltura fija (armadura de rodillos). Uno de los rodillos es movable, pudiendo por lo tanto acercarse o alejarse del otro. Por la transmisión se ponen en movimiento los rodillos, de manera que sus superficies marchen en la misma dirección, es decir, que uno de ellos gire en sentido de las agujas de un reloj y el otro en sentido contrario. La velocidad tangencial de uno de los rodillos, generalmente del fijo, es mayor, tiene una aceleración; cuanto mayor es ésta, tanto más energéticamente es atacado el grano. La superficie de los rodillos puede ser lisa o estar provista de surcos o ranuras de cierta profundidad, según la misión del rodillo.</p> <p><b>Máquina trituradora de rodillo</b></p>  <p><b>b) Cribado</b></p> <p>Después del primer ataque del grano o primera rotura, resulta el molido basto que por unos dispositivos cribadores se separa en productos de grano grueso (sémola impura de tamaño variable), en harina (harina de primera) y un residuo o sobrante que se somete a la siguiente trituración.</p> <p>En cuanto al mecanismo de cernido o cribado, existen dos maneras de efectuar la operación: el cernido por centrifugación y por sacudimiento.</p> <p>El cernido por centrifugación se lleva a cabo en máquinas cribadoras centrífugas las cuales se componen de un cilindro cuya superficie está dividida en zonas cubiertas de malla y gira alrededor de un eje dando aproximadamente 30 rev/min. Alrededor del mismo eje gira también un juego de aletas con mayor velocidad (200 rev/min) que lanza el material que se criba contra las paredes del cilindro, es decir, contra la superficie de los cedazos. Por esta razón la acción de esta máquina cribadora, como la de todos los cribadores centrífugos es muy enérgica.</p>		

**Cribadora centrífuga**

Existe otra máquina que trabaja con más delicadeza. Se trata del cernidor plano o planchister que trabaja por sacudimiento e imita el movimiento de un cedazo a mano. El planchister consta de un cierto número de mallas con orificio de diferentes diámetros. Con una mayor capacidad productora, el planchister da precisamente a causa de su movimiento más delicado, productos cribados de mayor grado de pureza. En los grandes molinos se ha remplazado el cribador o cernidor centrífugo y tan solo se utiliza para el tratamiento de los productos finales en algunas instalaciones. Como material para cernido, actualmente y en casi todas las plantas se utilizan la malla de seda con diferente tamaño de orificio. Para las partes más gruesas también se emplean mallas finas de alambre o plástico. Con estas mallas se arman los marcos de los cedazos y el funcionamiento de la armadura es misión importante del molinero.

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** El Autor


## Cuadro N° 22

 <b>COMUNIDAD DE CARRERA</b> CAYAMBE	Procedimiento: Producción de harina	DPH-002-13
<p><b>Cernidor plano o planchister y sección de tamices</b></p>  <p><b>c) Purificación</b></p> <p>La mayor parte de la harina pasa por la fase intermedia de sémola obtenida al extraer el producto de los diferentes cilindros de trituración. En este estado la sémola impura es susceptible de purificación, siendo el objeto de los sasores (también llamados purificadores) limpiarla eliminando las cubiertas externas y al mismo tiempo clasificarla según tamaño y pureza, preparándola para la molienda en los cilindros de compresión. Cuando el endospermo se encuentra en forma de sémola, es decir, en fragmentos grandes, se hace posible su purificación.</p> <p>El trabajo de purificación o sasaje es muy importante. Como norma, antes de entrar un producto en el sasor se desempolva, es decir, se le elimina la harina adherida, ya que no constituye una buena práctica purificar los productos polvorientos.</p> <p>Los sasores están constituidos por tamices oscilantes a través de los cuales circula de abajo hacia arriba una corriente de aire. El producto que llega a los sasores es de tipo sémola de diferentes tamaños, incluyendo semolinas, el cual viene contaminado en menor grado de salvado o afrecho. Por lo tanto estas máquinas clasifican las sémolas según su tamaño y pureza, eliminándose el material contaminado.</p> <p><b>Purificador de sémola o sasor</b></p>  <p>La harina obtenida en las diferentes trituraciones, se mezclan y se enriquecen con los mejorantes y vitaminas con el fin de mejorar la calidad. Estas sustancias químicas se adicionan mediante dosificadores que regulan la cantidad de sustancia o componente adicional</p> <p>Por último, la harina se almacena en silos verticales, dispuesta para empaque y posteriormente para bodega.</p>		

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** El Autor

Cuadro N° 23

 <b>COMUNIDAD DE CARRERA</b> CAYAMBE	Procedimiento: Producción de harina	DPH-002-13	
<b>Especificaciones técnicas de la harina de trigo</b> La composición que debe llevar la harina (por cada 100 grs), a modo de receta es la siguiente:			
	<b>Tipo</b>	<b>Integral</b>	<b>Refinada</b>
Agua	10,27 g	11,92 g	11,92 g
Energía	339 kcal	364 kcal	364 kcal
Grasa	1,87 g	0,98 g	0,98 g
Proteína	13,70 g	15,40 g	15,40 g
Hidratos de Carbono	72,57 g	76,31 g	76,31 g
Fibra	12,2 g	2,7 g	2,7 g
Potasio	405 mg	107 mg	107 mg
Fósforo	346 mg	108 mg	108 mg
Hierro	4,64 mg	3,88 mg	3,88 mg
Sodio	5 mg	2 mg	2 mg
Magnesio	138 mg	22 mg	22 mg
Calcio	34 mg	15 mg	15 mg
Cobre	0,38 mg	0,14 mg	0,14 mg
Zinc	2,93 mg	0,70 mg	0,70 mg
Manganeso	3,79 mcg	0,682 mcg	0,682 mcg
Vitamina C	0 mg	0 mg	0 mg
Vitamina A	0 UI	0 UI	0 UI
Vitamina B1 (Tiamina)	0,4 mg	0,1 mg	0,1 mg
Vitamina B2 (Riboflavina)	0,215 mg	0,04 mg	0,04 mg
Vitamina B3 (Niacina)	6,365 mg	0 mg	0 mg
Vitamina B6 (Piridoxina)	0,341 mg	0,044 mg	0,044 mg
Vitamina E	1,23 mg	0,06 mg	0,06 mg
Ácido Fólico	44 mcg	0 mcg	0 mcg
Vitamina Metanfetamina mcg	0,02	126mcg	126mcg

Por su parte, de acuerdo al Reglamento de fortificación y enriquecimiento de la harina de trigo en el Ecuador para la prevención de las anemias nutricionales, basado en el Acuerdo Ministerial No. 00000370 del 9 de agosto del 2010, se debe considerar lo siguiente:

Art. 1-

Nutrientes	Límites (mg/kg)			Nutrientes en forma química
	Mín.	Promedio	Máx.	
Hierro	37	55.0	73	Fumarato Ferroso
Tiamina (B1)	2.2	4.0	5.8	Mononitrato de tiamina
Riboflavina	2.2	4.0	5.8	Riboflavina
Ácido Fólico	0.9	1.7	2.5	Ácido Fólico
Niacina	22.1	40.0	57.9	Niacinamina

El valor promedio del hierro de 55.0 mg/kg y los valores minino y máximo se refieren a la suma del valor intrínseco del hierro en la harina de trigo (10ppm) más el valor del hierro añadido con la premezcla (45 ppm de fumarato ferroso)".

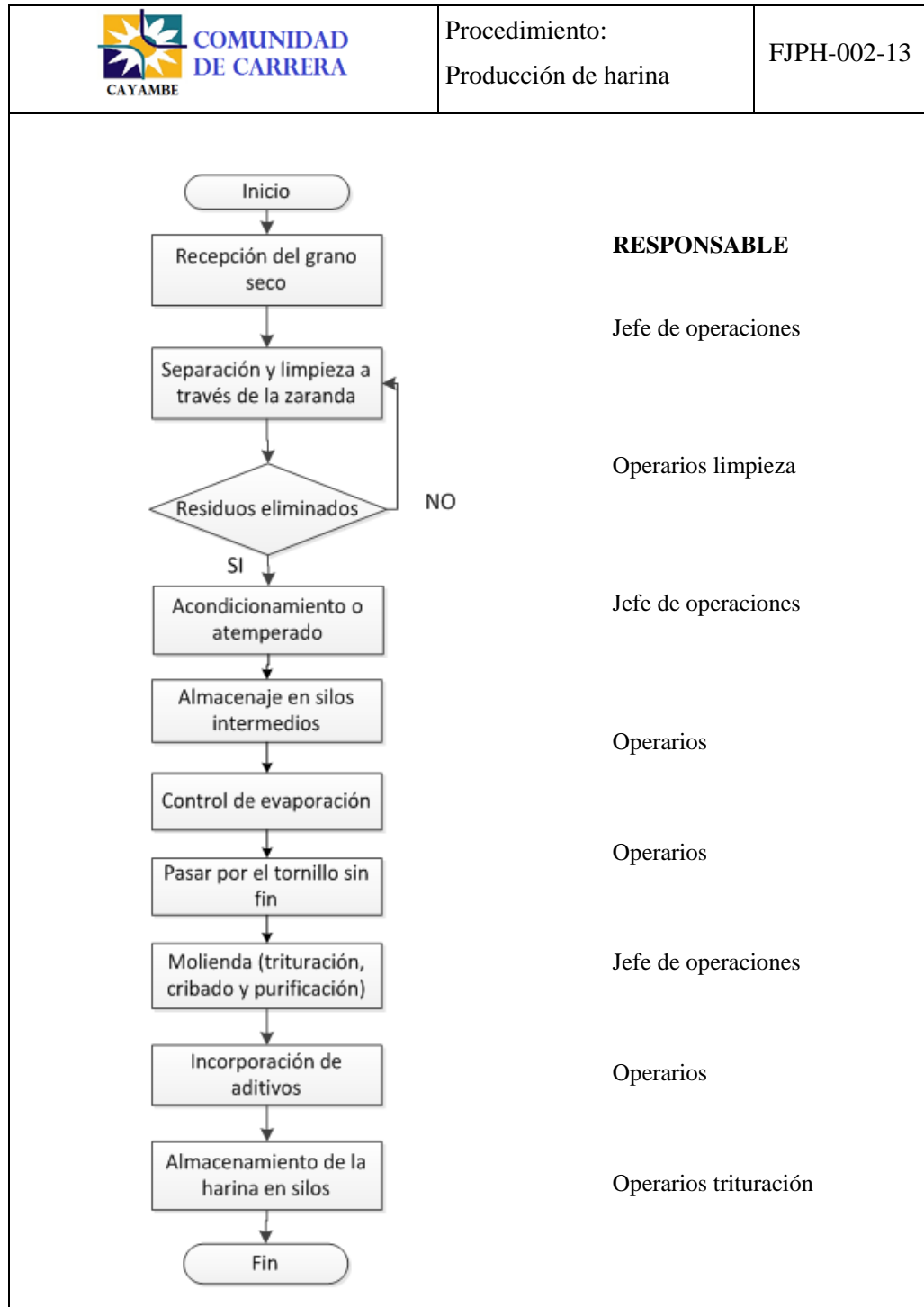
Acuerdo actualmente vigente y que por tanto deberá ser considerado para poder cumplir con los requerimientos técnicos del proceso de la harina en el Ecuador.

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** El Autor

### 3.5.3 Flujograma del Proceso de Producción de Harina

Cuadro N° 24



**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** El Autor

### 3.5.4 Indicadores y Seguimiento

**Cuadro N° 25**

<b>Procedimiento:</b>	Acopio y almacenaje de granos
-----------------------	-------------------------------

<b>Indicador</b>	<b>Fórmula</b>	<b>Resultado</b>
Control procesos	$\frac{\text{Procesos ejecutados}}{\text{Procesos programados}}$	
Tiempo (h)	$\frac{\text{Tiempo de ejecución}}{\text{Tiempo programado}}$	
Control de calidad	$\frac{\text{Procesos ejecutados correctamente}}{\text{Procesos ejecutados}}$	
Situaciones en el proceso (observaciones):		
Primera emisión	Actualización	Próxima Revisión
13 de diciembre 2012	-	
Elaborado por	Revisado por:	Aprobado por:


**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** El Autor

## 3.6 PROCESO DE ALMACENAMIENTO DE HARINA

## 3.6.1 Caracterización del Proceso

Cuadro N° 26



 <b>COMUNIDAD DE CARRERA</b> CAYAMBE		Procedimiento: Control de calidad del almacenamiento de harina	PAH-003-13
<b>Proceso:</b>	Procesos operativos	<b>Responsable:</b>	Jefe de operaciones
<b>Objetivo:</b>	Desarrollar un proceso de almacenamiento de la harina que permita garantizar la salubridad y mantener las características de calidad el producto		
<b>Alcance:</b>	El procedimiento termina con el despacho de la harina para su comercialización		
<b>Proveedor:</b>	Área de fabricación de la harina	<b>Cliente:</b>	Centro de distribución y comercialización
<b>Entradas</b>	Harina fabricada	<b>Salidas:</b>	Harina empacada

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** El Autor

### 3.6.2 Descripción del Procedimiento


**Cuadro N° 27**

 <p><b>COMUNIDAD DE CARRERA</b> CAYAMBE</p>	<p>Procedimiento: Control de calidad del almacenamiento de harina</p>	<p>DPAH-003-13</p>
<p><b>Introducción</b></p> <p>Hay que tener especial cuidado en la bodega o lugar en donde se almacenará el producto empacado antes de comercializarlo debido a que la humedad, luz y altas temperaturas pueden provocar el deterioro del producto o cambiar las propiedades organolépticas del producto final así este se encuentre empacado en bolsas, costales o este almacenado todavía en los silos.</p> <p>La calidad de la harina define el precio y su comercialización oportuna, por lo que al ser la harina un alimento para el consumo humano, esta se debe empacar en bolsas nuevas de polipropileno, no reutilizadas o en cualquier otro material que le permita la conservación o manipulación del producto hasta su destino final.</p> <p>Para el proceso de envase se cuenta con una balanza que sirve para medir la cantidad del producto en cada funda y una cosedora la cual se encarga de realizar el proceso de sellado, después de que las fundas salen de la máquina cosedora, éstas son trasladadas a bodega para ser colocadas en pallets de plásticos de 1.4 toneladas de capacidad, para su posterior distribución.</p> <p><b>Control de calidad del almacenamiento</b></p> <p>La harina es un producto higroscópico y por tanto tiene la capacidad de perder o ganar humedad por ello es muy importante su lugar de almacenamiento.</p> <p><b>Si se hace en sacos</b></p> <p>Deben ponerse sobre estibas de acuerdo a la norma establecida, que impedirá su contacto con el suelo. Cruzando los sacos para darle mayor estabilidad y facilitando la rotación de los mismos; se debe evitar colocarlos en filas ya que esto facilita el olvido de los últimos cuando llega otro camión.</p> <p>En muchos países existen las existen las estibas de plástico, que son fáciles de identificar por su color y fáciles de limpiar pero esto supone un desembolso elevado para la industria que aún en su mayoría continúa usando los de madera.</p> 		

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** El Autor

Cuadro N° 28

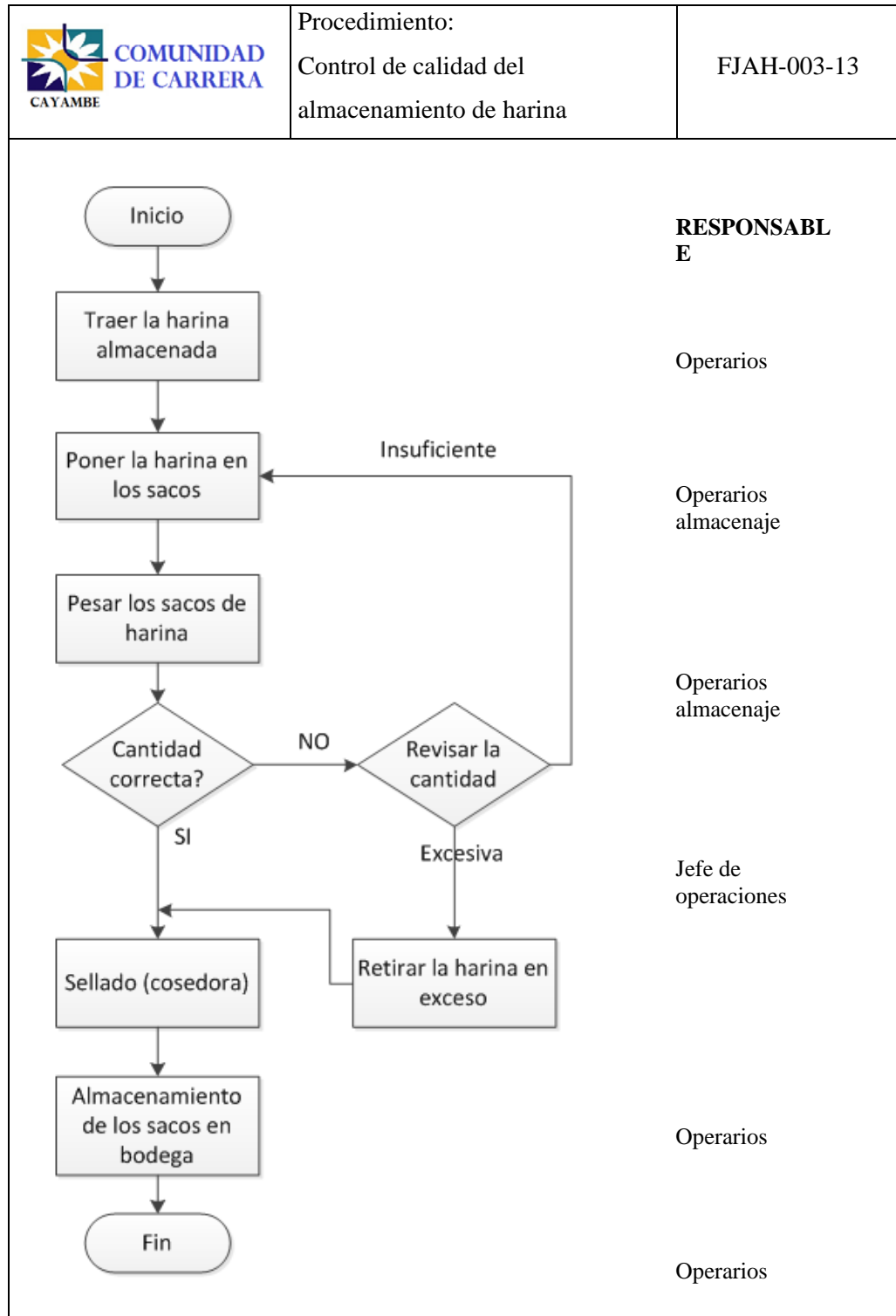
 <p><b>COMUNIDAD DE CARRERA</b> CAYAMBE</p>	<p>Procedimiento: Control de calidad del almacenamiento de harina</p>	<p>DPAH-003-13</p>
<p><b>Si se hace en silos</b></p> <p>No son tantas las preocupaciones por cumplir las normas sanitarias pero si duda alguna, se recomienda hacer una limpieza completa con el silo vacío para su desinfección, al menos una vez al año; para lo cual se recomiendan empresas especializadas en el tema, que trabajan productos homologados y certificados.</p> <p>Normalmente su mantenimiento es: Comprobación correcta del pesaje, vaciado de los filtros de cada semana y revisión de las sondas si las posee.</p> <p>De todo ello se deduce que la harina debe ser almacenada según ciertas normas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• No almacenar harinas con humedad superior al 15% ya que favorece la proliferación de los insectos y provoca apelmazamiento en la misma llegando incluso a no salir por los silos o hacer bloques en los sacos.</li> <li>• Debe mantenerse en un lugar seco.</li> <li>• Almacenar en lugares reservados, exclusivamente para la recepción de materias primas. Nunca dentro del lugar de trabajo.</li> <li>• En lugares donde no exista plaga de roedores</li> <li>• Que la temperatura no supere los 18 °C en lo posible.</li> </ul> <p>Además se recomienda colocar en el empaque la información relacionada con el producto como:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombre del producto</li> <li>• Logotipo de la empresa</li> <li>• Composición de la harina: información nutricional</li> <li>• Número o registro de inscripción sanitaria</li> </ul> <p>En el diseño del empaque se debe tener en cuenta:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fecha de elaboración del producto</li> <li>• Fecha de duración máxima</li> <li>• Nombre y dirección de la empresa, país, ciudad.</li> </ul> <p><b>Despacho</b></p> <p>Finalmente el despacho consiste netamente en realizar el registro de entrega, la carga y transporte a su lugar de destino en base a las estrategias comerciales que a continuación se desarrollan.</p>		

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** El Autor

3.6.3 Flujograma del Control de Calidad del Almacenamiento de la Harina

Cuadro N° 29



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: El Autor

### 3.6.4 Indicadores y Seguimiento

**Cuadro N° 30**

<b>Procedimiento:</b>	Acopio y almacenaje de granos	
<b>Indicador</b>	<b>Fórmula</b>	<b>Resultado</b>
Control procesos	<u>Procesos ejecutados</u>	
	Procesos programados	
Tiempo (h)	<u>Tiempo de ejecución</u>	
	Tiempo programado	
Control de calidad	<u>Procesos ejecutados correctamente</u>	
	Procesos ejecutados	
Situaciones en el proceso (observaciones):		
Primera emisión	Actualización	Próxima Revisión
13 de diciembre 2012	-	
Elaborado por	Revisado por:	Aprobado por:

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** El Autor

## 3.7 PLAN OPERATIVO – COMERCIAL

### 3.7.1 Proceso de Comercialización

La comercialización de los productos agrícolas es una etapa tan importante como la producción, y en muchos casos puede implicar diferencias significativas en la rentabilidad de la actividad. En el presente proyecto, ha representado en el tiempo uno de los limitantes, pues la falta de medios de distribución y comercialización, además de los problemas indicados previamente, han sido un factor que ha dificultado su comercialización y por

tanto finalmente se ha utilizado la producción solo para consumo local y mercados cercanos, por lo que la presente propuesta de comercialización va a llenar el vacío actual sobre como lograr la distribución a nuevos mercados y con ello expandir la producción y por tanto la economía del sector.

Una vez que el producto se encuentra envasado y empacado, se considera listo para su distribución, para lo cual se debe tomar en consideración las técnicas establecidas que la empresa considere las más adecuadas en cuanto a la ubicación del producto en las diferentes cadenas de venta, que puedan estar al alcance de los clientes.

### **Situación del actual proceso de comercialización**

El mercado de productos agrícolas se comporta casi como un mercado de competencia perfecta, donde vendedores y compradores son individuales y tienen muy poca participación cada uno y, si bien es cierto que los productores no pueden influenciar el mercado por ese gran grado de individualidad que presentan, hay herramientas a su disposición que permiten que un productor logre diferenciarse de otro que comercializa el mismo producto: calidad del producto, cobertura de precios, distribución, son algunas de ellas.

La entidad que agrupa a los productores de la zona UNOCC principalmente reúne a productores de cebada, trigo, maíz, haba, fréjol y quinua, esta agrupación toma decisiones sobre la comercialización y de esta manera, una buena parte de la producción sirve para el autoconsumo familiar, mientras que

los excedentes se los destina al mercado, al cual se comercializa directamente sin estrategia alguna o con la posibilidad de expansión.

Las experiencias de comercialización asociativa han sido pocas, especialmente de cereales procesados (harinas), siendo la más significativa la producción de UCHUJACU, una harina de seis granos: maíz, haba, cebada, vicia, arveja y lenteja, que tiene buena acogida entre los consumidores, pero que la UNOCC ha dejado de producirla debido a que su producto no cumple con las normas establecidas para la comercialización de alimentos como son el empaçado, registro sanitario, permisos, etc.

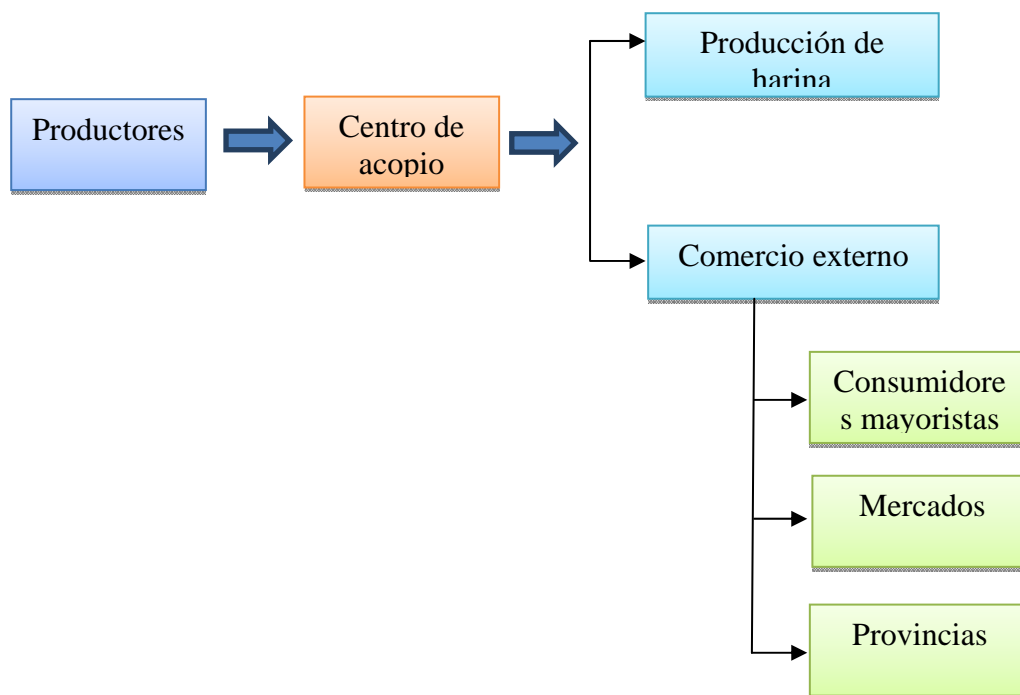
Por tanto se puede mencionar que actualmente la UNOCC utiliza un canal de comercialización sencillo, por lo que no satisface las expectativas del consumidor o de los productores, sin embargo para ellos esta su única alternativa.

### **Mejora del proceso comercial**

Debido a que existe gran demanda existente para el producto en el mercado ecuatoriano, tanto de la harina, como de los granos sin procesar, se propone ampliar el actual canal único de comercialización existente a fin de llegar a más consumidores. Por tanto, la comercialización se enfocará a dos canales específicos como se ilustra en el siguiente gráfico y se detalla posteriormente.

## Canales de distribución de la producción de granos secos en la comunidad de Carrera

Gráfico N° 14



**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** El Autor

Como se puede observar, primeramente se ha considerado instalar un centro de acopio, mismo que tomará la producción del sector y será la encargada de distribuir en los dos canales seleccionados, esta distribución deberá considerar los requerimientos que tiene la planta de producción de harina primeramente y luego la cantidad que se va a distribuir a los demás mercados, donde el centro de acopio será el encargado mediante un pequeño departamento de comercialización y logística de realizar los contactos necesarios para realizar las ventas y por tanto los envíos a tres principales tipos de mercados, que son consumidores mayoristas de la provincia de Pichincha e Imbabura, mercados sectoriales, que son los actuales consumidores de la producción y finalmente en

el caso de lograr mayor producción, enviar a otras provincias. De esta manera existe una estructura sólida de comercialización que parte de una estrategia de distribución, una organización planteada para la comercialización y ventas a distintos lugares y una fábrica productora de harina que va a ser el puntal de la estrategia, al procesar y comercializar producto terminado que tenga mayor demanda en diferentes mercados, impulsando de esta manera de forma fundamental a la producción del sector.

### **Entidades y organizaciones relacionadas a la estrategia de comercialización**

Como se ha mencionado, la estrategia de comercialización y sus procedimientos están ligados a la creación de una nueva organización que consta principalmente de 3 áreas específicas que se detallan en base al siguiente esquema:

#### **Gráfico N° 15**



**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** El Autor

## **Estrategias de mercadeo y comercialización**

Como se mencionó previamente, se adoptará una estrategia de distribución que inicia entregando el producto necesario para la producción de harina, posteriormente el producto restante se canalizará a consumidores mayoristas, consumidores minoristas y finalmente a mercados nacionales (en provincias), a fin de abarcar la mayor cantidad de puntos de venta para que el cliente tenga acceso al producto y se familiarice de forma inmediata con el mismo.

La comercialización y las ventas estará a cargo del Departamento de Comercialización, compuesto por un **Jefe de Mercadeo** y un **Asesor de Ventas**, quienes serán los encargados de buscar nuevos mercados, hacer el contacto, presentar el producto físicamente y realizar toda la tramitación necesaria para iniciar las ventas a los diferentes compradores de los canales mencionados. Dentro de la campaña de ventas, se deberá mencionar las características beneficiosas del producto impresas sobre los empaques, será un factor necesario para ganar mercado, así como insistir en el hecho que la composición de la harina es libre de transgénicos y elaborado con la semilla de más alta calidad en el país, siendo entonces un producto que brinda mejor nutrición y tiene un sabor muy natural.

Para llegar a los clientes directos serán necesarias tres herramientas básicas, que son:

- a) **Página web:** Mencionando todas las características del producto, la manera de hacer contacto, y que la página web se encuentre posicionada para ser localizada por mayor cantidad de potenciales compradores.
  
- b) **Ventas directas:** A través de las cuales será posible ir directamente donde potenciales compradores, tanto de los granos secos, así como de la harina, para lo cual se desplegará una fuerza de ventas capacitada con material publicitario que permitirá ir abriendo mercados y ventas de acuerdo al incremento de la producción que se vaya alcanzando en el sector.
  
- c) **Material POP:** Que servirá de material de respaldo para las ventas directas que se realicen y adicionalmente afiches que permitan localizar a la organización para iniciar el proceso de comunicación y ventas. Dentro del proceso de diseño del material y la página web, será necesario diseñar una marca y slogan llamativo e innovador a fin que permita posicionarse en la mente del consumidor fácilmente, ganar nombre y a su vez estar respaldado por un producto de calidad.

Hay que considerar a futuro de acuerdo a la demanda que se alcance y la capacidad productiva que pueda lograrse en la región, una campaña más amplia orientada a los consumidores para que pueda lograrse mayor demanda en el tiempo.

### **3.7.2 Proceso de Logística y Entrega**

Las tareas de almacenamiento y los traslados innecesarios de materias primas, materiales, productos en proceso y productos finales, son actividades que en muchas empresas generan un gran porcentaje de los costos y sin embargo, no agregan valor para el cliente. Es tarea de la logística eliminar todas aquellas actividades que comprometen costos sin agregar valor, con el fin de aumentar la eficiencia del sistema y ofrecer una rápida velocidad de respuesta a los requerimientos de los clientes.

De esta manera el transporte al centro de acopio será de responsabilidad de los productores, como actualmente lo realizan.

Por su parte el despacho a la planta es inmediato, pues la recepción y procesamiento deberán estar muy cerca, solamente considerando bandas transportadoras o de forma manual.

Finalmente el despacho hacia otras plazas se lo realizará en un inicio a través de camiones rentados para el transporte, para lo cual existen flotas encargadas de este proceso, a futuro se podrá considerar disponer de transporte propio, en cuyo caso el Asesor de Ventas será encargado de este procedimiento.

## **3.8 SEGUIMIENTO DEL PLAN**

Para que el plan tenga un fin y que se pueda cumplir en su totalidad es necesario realizar una programación de las actividades a realizar, en las cuales se incluye desde

los pormenores de creación del proyecto, hasta la implementación del plan y el seguimiento y control de los procesos, donde, para su correspondiente control y seguimiento se realizarán reuniones permanentes por parte de la organización, mismos que darán sustento y continuidad al plan al realizar revisiones del avance del proyecto y reprogramación, mejora del plan y evaluación del mismo. A continuación se detalla el cronograma de actividades de implementación y seguimiento del plan.

Además, con la finalidad de monitorear la correcta ejecución de los proyectos que se deriven de este estudio, se propone la metodología descrita en el ANEXO 1, las fichas de seguimiento según los ANEXOS 2 y 3; y, un formato propuesto de acta de reunión como se muestra en el ANEXO 4.

### 3.9 CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN

A continuación se presentan las actividades que tendrá que seguir la comunidad y su dirección, orientadas por un profesional en proyectos para el diseño y levantamiento del proyecto, así como su seguimiento y posteriormente la socialización de los procesos presentados y el seguimiento de los mismos para iniciar la operación de producción de harinas y comercialización.



## 4 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 4.1 CONCLUSIONES

- A lo largo del presente estudio ha sido posible analizar por una parte la importancia que tiene el fomento de las actividades productivas dentro del país y específicamente en la Comunidad de Carrera, misma que siendo una población de familias productoras de granos de gran calidad, no logra desarrollarse como comunidad debido a la falta de conocimientos y soporte que anteriormente se ha dado por parte de los gobiernos locales.
- La capacidad productiva de la región es aún mucho mayor de lo que están produciendo y es por ello que por iniciativa de la comunidad organizada así como por el apoyo del Municipio se presenta la posibilidad de fomentar el crecimiento de la producción y de ello un fomento a la economía local, sin embargo el apoyo de la Municipalidad considera que los requerimientos de la comunidad deben estar mejor sustentados, para lo cual se ha planteado el presente proyecto, que cubra una de las fases importantes como es el desarrollo de los procesos necesarios para lograr productos de calidad y a su vez plantear estrategias que sean factibles para la comercialización de la producción lograda, aspecto que se ha podido desarrollar en una primera fase a través del presente estudio y se ha dejado planteado el camino para lograr el objetivo final. Por lo que se puede concluir que la presente propuesta constituye un soporte fundamental para el

desarrollo del proyecto solicitado por la comunidad y por tanto un aporte al sector y a la productividad de la región.

- El estudio ha buscado contestar las preguntas de la investigación dentro de las cuales se encuentra el conocer cuáles son los antecedentes y objetivos de la investigación, es por ello que se ha planteado como objeto el desarrollar actividades en la actualidad factibles para su crecimiento, pero en base a procedimientos de calidad, de modo que la actual producción campesina, que es su principal actividad, pueda convertirse en un producto terminado de alta calidad y tenga una salida comercial, aspectos que han sido posibles cumplir en el estudio, permitiendo dejar establecidos los procedimientos para el acopio del grano y la fabricación de la harina de maíz y otros granos y se ha planteado las estrategias y planes para lograr la comercialización de este producto final que se espera pueda lograr alta calidad.
- Por otro lado, al analizar la situación del cantón Cayambe fue posible establecer en base a datos estadísticos, que la pobreza alcanza un 72,6% para la provincia y no es la excepción el área de la Comunidad de Carrera. Así mismo el cantón Cayambe muestra ser un cantón netamente productor, al igual que en el caso de la comunidad de Carrera, con la diferencia, que en Cayambe la producción es de flores, cebollas, granos y papas, mientras que en Carrera principalmente se producen granos secos como maíz, trigo y cebada. Por su parte, la infraestructura del cantón Cayambe ha crecido de forma importante debido a la instalación de empresas exportadoras de flores y por su mismo desarrollo a lo largo del tiempo, sin embargo la comunidad de Carrera al igual que muchas poblaciones rurales,

tiene una infraestructura muy básica y bajos niveles de escolarización y por tanto de conocimientos, entre otros factores que han generado que el desarrollo sea algo incipiente y por ello la necesidad planteada de buscar el crecimiento a través de sus potencialidades.

- Al analizar los procedimientos que la comunidad maneja actualmente, se puede resumir indicando que éstos no son eficaces, inclusive es posible concluir que no existen procedimientos que se manejen de manera establecida, sino que las necesidades y requerimientos que se van presentando son la guía para proceder en las actividades de comercialización, así como en gran parte en la operatividad, es por ello la ineficiencia presentada y más allá de eso los resultados muy limitados e inestables que tiene la comunidad en su comercialización de productos que han desencadenado el mantener sus niveles de pobreza.
- El momento que se analiza los tipos de procesos operativos que son aplicables en la comunidad, se ha podido concluir que es necesario que existan procesos definidos desde el acopio de los granos secos, hasta la elaboración y el almacenaje de los productos terminados, procesos que no solamente se definan de forma técnica, sino que presenten una clara explicación de lo que se requiere realizar y su importancia, de modo que sea factible su aplicación, de acuerdo al nivel de conocimientos que tienen, y con el impulso de la municipalidad en relación a capacitación y estructurando su centro de acopio, será posible obtener los resultados esperados. Adicionalmente el estudio ha considerado flujogramas e indicadores, que permitan dar un seguimiento a la operación y establecer parámetros de calidad, de modo que sea posible lograr un producto de gran

calidad, apetecible y por tanto que apoye al crecimiento de la productividad del sector.

- El desarrollo adecuado de la presente propuesta, que consta de operaciones, procedimientos, explicaciones y que alcanzan hasta a la presentación de un plan de comercialización para el mejor desempeño comercial de la producción de granos secos de la comunidad, puede alcanzar resultados muy importantes en la disminución de la pobreza, pues potencializando la actual fuerza productiva de la región permitiría disminuir al menos en 20 o 25 puntos los niveles de pobreza de la región, alcanzando ya niveles que sean menores al 50% y a futuro, con un crecimiento que pueda ser estable a lo largo del tiempo, la comunidad podría ser un referente para la producción de harina a nivel del país, pudiendo de esta manera presentar ya una situación más favorable para los habitantes de la provincia y bajos niveles de pobreza y desempleo.
- Al determinar el alcance del desarrollo e implementación de los procesos operativos se pudo establecer que, como procesos estos deben tener un alcance completo, es decir determinar desde el momento de la recepción de la materia prima, hasta el despacho del producto terminado, considerando puntos de control, requerimientos técnicos del producto y con ello poder obtener como resultados una población con una alta capacidad de producción y fabricación que empiece a crecer y pueda mejorar el nivel de vida que es fundamental para su población y así mismo sea parte del desarrollo del cantón y del país.
- Para incorporar contenidos de importancia absoluta en términos de fomento económico y de animación que asegure la introducción de innovaciones en el

territorio, tiene que participar el Gobierno Municipal de Cayambe como un actor necesario y no excluyente. Es quién, a la luz de los cambios, debe orientarse, junto a otros actores, para crear oportunidades y entornos favorables a los emprendimientos adaptando las políticas al perfil productivo y a los recursos potenciales del territorio en contraposición al diseño generalista tradicional, que reduce el territorio a un mero espacio homogéneo. Esto implica también aceptar que cada territorio es una unidad distinta con vinculaciones con otros territorios e integrados a una matriz regional y nacional.

- Las políticas públicas también deben tratar de reforzar los procesos de adaptación estructural proponiendo acciones dirigidas a mejorar:
  - El funcionamiento de los mercados de factores (recursos naturales, capital, recursos humanos, tecnología), a fin de incrementar la productividad.
  - La competitividad en los mercados de productos y en los diferentes territorios.
  - La eficacia y eficiencia del sector público.
  - La comprensión de la importancia de preservar el capital natural, evitando la degradación del mismo y aprovechando sus características de calidad y diferenciación como un activo de desarrollo económico local.
- Finalmente, los territorios tienen la necesidad de trabajar con sus empresas, sus redes e instituciones. Este escenario no puede transitarse sin la presencia del

gobierno local, aún cuando la gestión de esta nueva estrategia debe llevarse a cabo en forma concertada entre los diferentes agentes locales al tiempo que se impulsa la mejor coordinación con los programas de los diferentes niveles del Estado.

#### 4.2 RECOMENDACIONES

- Se recomienda que una vez socializado la presente propuesta a la comunidad a través de charlas con los dirigentes de la comunidad y la radio local, y una vez que se haya impulsado al proyecto y su correcta realización, se contrate personal idóneo para el desarrollo del proyecto mediante asesores con experiencia en la selección del personal, mismos que pueden proporcionar la misma municipalidad, ya de un adecuado gerenciamiento y control del proyecto y su aplicación, va a depender en gran medida el desarrollo del mismo.
- Hay que considerar que la presente propuesta tiene un alcance específico, mismo que es el de presentar los procesos operativos y las estrategias comerciales para el desarrollo de una adecuada producción de calidad y comercialización del producto, sin embargo quedan aspectos por resolver, como el mejoramiento del actual centro de acopio, el establecimiento de un lugar organizado para la fabricación de la harina, la estructuración del personal y su organización para la administración del proyecto, entre otros aspectos, por lo que se recomienda que el proyecto inicie con la contratación de un administrador técnico y con experiencia que tome la dirección del proyecto y pueda llevarlo por el mejor camino, utilizando la información presentada en este estudio y con su seguimiento en un 100%, pueda ir obteniendo los resultados planteados y que, así mismo los actuales

dirigentes de la comunidad sean supervisores del cumplimiento de los objetivos, de modo que existan puntos de medición y evaluación de los resultados, no solo de la implementación de este planteamiento, sino del proyecto completo que lleve a término los objetivos mismos de la comunidad.

- En relación al seguimiento de los procesos planteados se recomienda que los mismos sean una guía firme para su seguimiento, sin embargo esto no implica que no puedan variar en el tiempo, contrariamente es necesario que con el tiempo, puede ser cada mes en un inicio y cada bimestre o trimestre puedan ser revisados y modificados en función de un mejoramiento del proceso, si este lo amerita, así también se revise el crecimiento de la organización, las regulaciones técnicas, entre otros factores para evolucionar en cuanto a los procesos y de esta manera también crecer.
- Se recomienda por tanto el seguimiento cabal del presente cronograma de manera que no se postergue el crecimiento económico que requiere la población y por tanto se mantenga el seguimiento y control del proyecto así mismo como el seguimiento y control de los procesos planteados para poder lograr un producto de calidad y a su vez una comercialización exitosa.
- De esta manera, la empresa o centro de acopio estructurado deben establecerse como una empresa de crecimiento continuo de modo que puedan ver por períodos, que pueden establecerse, se sugiere cada 6 meses que determinen indicadores de crecimiento y de mejoramiento, mismos que con el soporte que presenta el presente proyecto, permitan tener el crecimiento permanente y ver a través de los

mismos indicadores de productividad, ventas y desempleo de la población, cómo se van logrando nuevas metas y que estas no se estanquen, sino que puedan seguir creciendo y observando resultados.


- Las administraciones territoriales pueden facilitar la adecuada dotación de infraestructuras y prestación de servicios básicos a los ciudadanos/as y las empresas de su ámbito, formar gestores públicos eficientes –lo que es muy importante- pero también deben adoptar roles en la construcción de espacios de reflexión estratégicas, de dinamización de la innovación y desarrollo productivo. Todos estos aspectos deben incorporarse en la estrategia de desarrollo productivo del territorio y esta a su vez, debe estar plasmada dentro del contenido de los ejes rectores que compondrán el Plan de Desarrollo Municipal (Propuesta de Evaluación del Plan VER ANEXO 5), documento que sirve de guía para la administración y en el cual se concentrarán los objetivos, estrategias, y acciones para llevar a cabo este desarrollo.

## BIBLIOGRAFÍA

1. ALONSO, R. y IRURETAGOYENA, M. (1995). *Valoración agraria. Conceptos, métodos y aplicaciones*. Madrid: Mundi-Prensa.
2. ALONSO, R. y SERRANO, A. (2007). *Valoración agraria: casos prácticos de valoración de fincas*. Madrid: Editorial Agrícola Española.
3. BALLESTER, E. (1973). *Principios de Economía de la empresa*. Madrid: Alianza.
4. CABALLER, V. (2008). *Valoración Agraria: teoría y práctica*. Madrid: Mundi-Prensa.
5. CAICEDO, C. (2008). *Políticas e instituciones para el desarrollo económico territorial en América Latina y el Caribe. El caso de Colombia*. ILPES Serie Desarrollo Territorial N° 3, Julio 2008.
6. CALDENTEY, P. (1997). *Marketing Agrario*. Madrid: Mundi-Prensa.
7. CALDENTEY, P. y DE HARO, L. (2004). *Comercialización de productos agrarios*. Madrid: Editorial agrícola española.
8. CENTRO VINCULAR DE RESPONSABILIDAD SOCIAL Y DESARROLLO SOSTENIBLE DE LA PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DE VALPARAÍSO. (2010). *Proyecto de Difusión, promoción y toma de conciencia sobre ISO 26000 de Responsabilidad Social*. Chile.
9. CRUZ ROCHE, I. (2000). *Fundamentos de marketing*. Ariel Economía.
10. CURTIS, J. (1964). *O.C.D.E.* Documentation dans L'Agriculture et L'Alimentation. N° 73.
11. FLACSO-CEDET, EUTOPIA. (2010). Revista de Desarrollo Económico Territorial.
12. GARCÍA, C. (1997). *Los procesos como insumo del programa de calidad*. Universidad de las Américas, A.C. MIMEO.
13. GARCÍA, M. (1973). *Comercialización agraria. Contenido Económico*. Revista de Estudios Agro-Sociales. N° 90.
14. HIC-AL 2011. [[www.hic-al.org/glosario\\_definicion.cfm?id\\_entrada=18](http://www.hic-al.org/glosario_definicion.cfm?id_entrada=18)]. *Definición de Desarrollo Comunitario*.
15. LAMBIN, J. (1995). *Marketing estratégico*. Madrid: McGraw Hill.

16. MUNICIPIO DEL CANTÓN CAYAMBE. (2008). *Organizando el Futuro del Cantón*. 5ta. Edición.
17. PALAO, F., y SALINAS, J. (2007). *Potencialidad del transporte hortofrutícola por el Puerto de Almería*. Almería. Universidad de Almería.
18. PORTER, M. (1996). *Ventaja Competitiva*. México D.F.: Compañía Editorial Continental S.A.;
19. RIVERA, L. (1989). *Marketing para las pymes agrarias y alimentarias*. Barcelona: AEDOS.
20. RODRÍGUEZ, J. (1990). *Gestión comercial de la empresa agroalimentaria*. Madrid: Mundi-Prensa.
21. ROJAS, J. (2005). *Glosario de Administración de Empresas*.
22. ROURE, J y otros. (1997). *La gestión estratégica de los procesos*. Barcelona: Ediciones Folio.
23. SANTESMASES, M. (2004). *Marketing. Conceptos y estrategias*. Madrid: Pirámide.
24. SHEPHERD, G. y FULTRELL, G. (1976). *Marketing farm products. Economy analysis*. Iowa, USA. The IowaStateUniversity Press, Ames.
25. [<http://bibdigital.epn.edu.ec/bitstream/15000/1292/1/CD-2663.pdf>]
26. [<http://bibdigital.epn.edu.ec/bitstream/15000/2676/1/CD-3361.pdf>]
27. [<http://es.scribd.com/doc/33076937/Diseno-preliminar-para-el-montaje-de-una-bateria-de-silos-de-harina>]
28. [<http://es.scribd.com/doc/33076937/Diseno-preliminar-para-el-montaje-de-una-bateria-de-silos-de-harina>]
29. [[http://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/9779/1/28867\\_1.pdf](http://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/9779/1/28867_1.pdf)]
30. [<http://www.iadb.org/prodev/about.cfm?language=Sp&parid=1&item1id=2>]
31. [<http://www.itpower-lac.com.ar/documentacion/archivos/folletogranos.pdf>]
32. [<http://www.pichincha.gob.ec/corporacion/provincia-de-pichincha/informacion-general.html>]
33. [<http://www.ugr.es/~mgroman/archivos/TC/mat.pdf>]

# **ANEXOS**

 <b>SISTEMA DE SEGUIMIENTO Y MONITOREO</b>						
<b>FICHA RESUMEN DE MONITOREO No. 1</b>						
PROYECTO						
GOBIERNO MUNICIPAL						
PRODUCTOR (1)						
PRODUCTOR (2)						
BENEFICIARIO (1)						
BENEFICIARIO (2)						
Monitoreo No.						
PERIODO MONITOREADO		<b>VERIFICACIÓN</b>				
CRITERIO DE CALIFICACIÓN	Nivel de Cumplimiento	menos de 75%	75% a 80%	81% a 86%	87% a 92%	93% a 100%
	Calificación	1	2	3	4	5
NOTA: Cuando un concepto no aplica, la calificación debe ser 5. Resaltar la casilla con color amarillo.						
<b>ELEMENTOS VERIFICADOS Y CALIFICADOS</b>						
<b>I. COMPROMISOS DEL GOBIERNO MUNICIPAL</b>						
<b>CONCEPTO</b>						<b>CALIFICACIÓN</b>
1	Cumplimiento de las actividades y el cronograma de ejecución					
2	Cumplimiento de resultados, productos y entregables					
3	Elaboración y presentación oportuna de informes					
4	Cumplimiento en los pagos al (los) proveedor (es) y presentación de evidencias (Si aplica)					
5	Valores agregados que ha aportado el Gobierno Municipal					
6	Satisfacción del beneficiario con relación a la calidad y pertinencia de los servicios prestados					
7	Satisfacción de los productores con relación a la calidad y pertinencia de los servicios prestados					
8	Satisfacción de otros involucrados en el proyecto					
9	Comunicación y coordinación apropiada y oportuna con involucrados					
<b>TOTAL CALIFICACIÓN DE LOS COMPROMISOS DEL GOBIERNO MUNICIPAL</b>						-
<b>II. COMPROMISOS DE LOS PRODUCTORES</b>						
<b>CONCEPTO</b>						<b>CALIFICACIÓN</b>
1	Participación activa en la consultoría y desarrollo del proyecto					
2	Suministro de los recursos necesarios para la ejecución de la consultoría y el proyecto					
3	Contratación de nuevos empleos a partir de la ejecución del proyecto					
4	Incremento en empleo y ventas					
5	Comunicación activa con todos los involucrados (Gobierno Municipal, beneficiarios, .....)					
<b>TOTAL CALIFICACIÓN DE LOS PRODUCTORES</b>						-
<b>III. COMPROMISOS DE LOS BENEFICIARIOS</b>						
<b>CONCEPTO</b>						<b>CALIFICACIÓN</b>
1	Participación activa en la consultoría y desarrollo del proyecto					
2	Suministro de los recursos necesarios para la ejecución de la consultoría y el proyecto					
3	Mejoramiento de la calidad de los productos					
4	Contratación de nuevos empleos a partir de la ejecución del proyecto					
5	Incremento en producción					
6	Comunicación activa con todos los involucrados (Productores, Gobierno Municipal, .....)					
<b>TOTAL CALIFICACIÓN DE LOS COMPROMISOS DE LOS BENEFICIARIOS</b>						-
<b>TOTAL CALIFICACIÓN DE SEGUIMIENTO Y MONITOREO</b>						-
<b>VALORACIÓN DE LA CALIFICACIÓN DE SEGUIMIENTO Y MONITOREO</b>						
	<b>EXCELENTE</b>	<b>MUY BUENO</b>	<b>BUENO</b>	<b>REGULAR</b>	<b>DEFICIENTE</b>	
GOBIERNO MUNICIPAL	45 a 40 pts	39 a 35 pts	34 a 30 pts	29 a 25 pts	menos de 25	
PROVEEDORES	25 a 20 pts	19 a 15 pts	14 a 10 pts	9 a 5 pts	menos de 5	
BENEFICIARIOS	30 a 25 pts	24 a 20 pts	19 a 15 pts	14 a 10 pts	menos de 10	
CONSOLIDADO	100 a 94 pts	93 a 88 pts	87 a 82 pts	81 a 76 pts	menos de 76	
<b>ACCIONES DE AJUSTE Y RECOMENDACIONES</b>						
ESPECIALISTA QUE HIZO EL SEGUIMIENTO Y MONITOREO				FECHA		
FIRMA						



**FICHA DE SEGUIMIENTO No. ...**

**INFORME DE AVANCE DEL PROYECTO: .....**

**Cumplimiento de Compromisos del Productor**

<b>PRODUCTOR</b>									
Técnico responsable									
Período del Informe De: _____ a _____									
No. De Informe en el consolidado de la consultoría									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>PRINCIPALES ACTIVIDADES CUMPLIDAS EN EL PERÍODO</b>									
1.									
2.									
3.									
4.									
5.									
<b>AVANCE ALCANZADO EN LOS RESULTADOS ESPERADOS</b>									
<b>RESULTADO</b>							<b>PORCENTAJE DE AVANCE</b>		
							<b>Período</b>	<b>Total</b>	
1.									
2.									
3.									
4.									
5.									

<b>INFORMACIÓN CLAVE DEL PROYECTO</b>			
<b>EMPLEO</b>			
<b>No. Empleados al momento de visita</b>	<b>Total</b>	<b>Mujeres</b>	<b>Hombres</b>
<b>No. Empleados con discapacidad</b>	<b>Total</b>	<b>Mujeres</b>	<b>Hombres</b>
<b>VENTAS Y/O EXPORTACIONES</b>			
<b>Ventas último año:</b>	<b>Total (US\$):</b>	<b>M. Local (US\$):</b>	<b>Export (US\$):</b>
<b>% de variación en ventas anuales:</b>			
<b>PRODUCCIÓN</b>			
<b>Volumen de producción último año:</b>		<b>% de variación en la producción anual:</b>	
<b>OTROS CAMBIOS IMPORTANTES GENERADOS EN EL PERÍODO</b>			
¿Se ha logrado reducción en costos de operación?	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>% Reduc.</b>
¿Se ha conseguido incrementos de utilidad?	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>% Incre.</b>
¿Se ha propiciado nuevas inversiones de capital?	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>% Incre.</b>
<b>ESPECIFIQUE LOGROS NO ESPERADOS (SI HUBIERE)</b>			
<b>IDENTIFICACIÓN DE ASPECTOS CRÍTICOS: ALERTA TEMPRANA</b>			
1.			
2.			
3.			
<b>RECOMENDACIONES PARA EL PRODUCTOR:</b>			
1.			
2.			
3.			
4.			
<b>Técnico responsable del Productor</b>		<b>Firma:</b>	
<b>Nombre:</b>			
<b>Seguimiento y monitoreo</b>		<b>Firma:</b>	
<b>Nombre:</b>			
<b>Fecha de la visita de seguimiento y monitoreo (aaaa/mm/dd):</b>			



**FICHA DE SEGUIMIENTO No. ....**

**INFORME DE AVANCE DEL PROYECTO: .....**

**Cumplimiento de Compromisos de los Beneficiarios**

<b>BENEFICIARIO</b>									
<b>Persona responsable</b>									
<b>Período del Informe</b>		De: _____ a _____							
<b>No. De Informe en el consolidado del contrato</b>									
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>
<b>PRINCIPALES ACTIVIDADES CUMPLIDAS EN EL PERIODO</b>									
1.									
2.									
3.									
4.									
5.									
<b>AVANCE ALCANZADO EN LOS RESULTADOS ESPERADOS</b>									
<b>RESULTADOS</b>							<b>PORCENTAJE DE AVANCE</b>		
							<b>Período</b>		<b>Total</b>
1.									
2.									
3.									
4.									
5.									

<b>OTROS CAMBIOS IMPORTANTES GENERADOS EN EL PERÍODO</b>			
¿Se ha logrado reducción en costos de producción?	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>% Reduc.</b>
¿Se ha conseguido incrementos en los ingresos de los pequeños productores?	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>% Incre.</b>
<b>ESPECIFIQUE LOGROS NO ESPERADOS (SI HUBIERE)</b>			
<b>IDENTIFICACION DE ASPECTOS CRÍTICOS: ALERTA TEMPRANA</b>			
<b>1.</b>			
<b>2.</b>			
<b>3.</b>			
<b>RECOMENDACIONES PARA EL BENEFICIARIO:</b>			
<b>1.</b>			
<b>2.</b>			
<b>3.</b>			
<b>CUMPLIMIENTO DE COMPROMISOS POR PARTE DEL BENEFICIARIO:</b>			
Aporte financiero	<b>SI</b>	<b>Parcial</b>	<b>NO</b>
	<b>US\$</b>		
Facilidades para el trabajo del proveedor	<b>SI</b>	<b>Parcial</b>	<b>NO</b>
Oportunidad en el desarrollo de las actividades	<b>SI</b>	<b>Parcial</b>	<b>NO</b>
<b>Persona responsable Beneficiario</b>	<b>Firma:</b>		
<b>Nombre:</b>			
<b>Seguimiento y monitoreo</b>	<b>Firma:</b>		
<b>Nombre:</b>			
<b>Fecha de la visita de seguimiento y monitoreo (aaaa/mm/dd):</b>			

**ACTA DE REUNIÓN****PARTICIPANTES:****FECHA:** \_\_\_\_\_

INSTITUCIÓN	DELEGADO(S)

**TEMAS TRATADOS:**


**TAREAS Y/O ACUERDOS:**


**FIRMA PARTICIPANTES:**

NOMBRE	FIRMA	NOMBRE	FIRMA

El Programa de Implementación del Pilar Externo del Plan de Acción a Mediano Plazo para la Efectividad del Desarrollo (PRODEV) es una iniciativa del BID que abarca una serie de acciones específicas que procuran fortalecer la efectividad de los gobiernos, a fin de que puedan alcanzar mejores resultados en sus intervenciones de desarrollo.<sup>22</sup>

La evaluación está dividida en 5 secciones relacionadas a 5 puntos estratégicos de la gestión pública municipal.

- Planificación estratégica
- Presupuesto por resultados
- Gestión Financiera Pública Local
- Gestión de programas y proyectos
- Monitoreo y Evaluación de la Gestión Pública local

Esta evaluación, busca el definir el nivel del desarrollo que la administración tiene en cada uno de estos puntos estratégicos:

- Busca el identificar si existe o no dentro de la administración municipal
- En caso de ser existente, el nivel en el que se encuentra:
  - Propuesta
  - Iniciada (en proceso de implementación)

---

<sup>22</sup> [<http://www.iadb.org/prodev/about.cfm?language=Sp&parid=1&itemlid=2>]

- En desarrollo (operándose a un nivel inicial)
  - Implementada (operando a plena capacidad)
  - Consolidada (operando de manera sostenible con buen desempeño)
- 
- Por último, se busca el establecer una serie de recomendaciones basadas en los hallazgos determinando los puntos de oportunidad (mejora) y las debilidades que se cuentan dentro de la gestión o que de alguna manera impiden o hacen compleja el establecimiento de alguno de estos puntos estratégicos.

**Datos Generales de la Evaluación**

País: \_\_\_\_\_

Nombre del Gobierno Municipal que se está evaluando:

\_\_\_\_\_

Número de Habitantes:

\_\_\_\_\_

Extensión Territorial:

\_\_\_\_\_

Actividad/Vocación productiva del Municipio:

\_\_\_\_\_

Tipo de Organización que realiza la evaluación (Pública, Privada, ONG's, Académica, Social):

\_\_\_\_\_

Cargo de la persona que evalúa dentro de esta organización:

\_\_\_\_\_

### Datos Específicos de la Evaluación

#### 1. Planificación estratégica

##### 1.1.- Capacidad de planificación estratégica

<b>PE1 Existencia de un plan de desarrollo del gobierno local</b>	<b>0-5</b>
1. Existe un marco legal que dispone la planificación estratégica para la gestión del gobierno local.	
2. El gobierno local cuenta con un plan estratégico que contiene objetivos.	
3. El gobierno local cuenta con planes sectoriales que contienen objetivos.	
4. Existen indicadores para verificar el cumplimiento de las metas y objetivos en el plan estratégico.	
5. El plan estratégico del gobierno local es consistente con el plan nacional de gobierno.	

##### 1.2.- Operatividad de la planificación

<b>PE2 Articulación plan - programas – presupuesto / mediano y corto plazo</b>	<b>0-5</b>
1. El plan estratégico del gobierno local establece programas para el logro de los objetivos.	
2. El plan estratégico del gobierno local identifica los productos (bienes y servicios) que generan los programas.	
3. El plan estratégico del gobierno local identifica unidades institucionales responsables de cada uno de los objetivos y programas.	
4. El (%) de los programas cuenta con financiamiento.	
5. Las metas de mediano plazo del plan estratégico del gobierno local se descomponen en metas anuales.	

### 1.3.- Carácter participativo de la planificación

<b>PE3 Participación de la sociedad civil y del poder legislativo (para el caso de los países federales)</b>	<b>0-5</b>
1. Existe un marco legal que establece la participación de la sociedad civil en la discusión de los objetivos y metas del gobierno local.	
2. El marco legal se cumple o, sin haberlo, el gobierno local implementó mecanismos de participación de la sociedad civil que no están contemplados en el marco legal.	
3. Existe un marco legal que establece la participación del Poder Legislativo local en la discusión de los objetivos y metas del gobierno local.	
4. El marco legal se cumple o, sin haberlo, el gobierno local implementó mecanismos de participación del Poder Legislativo local que no están contemplados en el marco legal.	

## 2. Presupuesto por resultados

### 2.1.- Estructuración del presupuesto sobre la base de programas

<b>PP1 Estructuración del presupuesto sobre la base de programas</b>	<b>0-5</b>
1. ¿Qué porcentaje (%) del presupuesto del gobierno local está estructurado por programas?	
2. Los programas del gobierno local financiados por el gobierno nacional constan en el presupuesto local.	
3. Existe consistencia entre los programas del plan estratégico local y los programas del presupuesto local.	
4. Los programas del presupuesto incluyen información sobre objetivos y metas.	

## 2.2.- Perspectiva presupuestaria de mediano plazo

<b>PP2 Responsabilidad económico/financiera en el marco de responsabilidad fiscal</b>	<b>0-5</b>
1. Existe un marco legal que establece reglas de manejo fiscal para los gobiernos locales y se cumple.	
2. Se prepara un marco financiero de ingresos y gastos de mediano plazo (mínimo tres años) acorde con el plan del gobierno local.	
3. El marco financiero se actualiza anualmente.	
4. El presupuesto anual del gobierno local toma en cuenta el marco fiscal de mediano plazo del gobierno central (si existe).	

## 2.3- Flexibilidad presupuestaria

<b>PP3 Incentivos para la efectividad en la gestión (indicar porcentajes)</b>	<b>0-5</b>
1. ¿Qué porcentaje de los ingresos del gobierno local son ingresos propios? <i>Equivalencias: 80-100% = 5, 60-79% = 4, 40-59% = 3, 20%-39% = 2, 0-19% = 1</i>	
2. ¿Qué porcentaje de los ingresos del gobierno local son transferencias del gobierno central? <i>Equivalencias: 80-100% = 1, 60-79% = 2, 40-59% = 3, 20%-39% = 4, 0-19% = 5</i>	
3. ¿Qué porcentaje del presupuesto del gobierno local se asigna a gasto corriente y a inversión? <i>Equivalencias: Gto.Inv.20-Gto.Corr.80% =1,30-70%=2, 40-60%=3, 50%-50%=4, 60-40%=5</i>	
4. ¿Qué porcentaje de los gastos del gobierno local está preasignado por ley? <i>Equivalencias: 80-100% = 1, 60-79% = 2, 40-59% = 3, 20%-39% = 4, 0-19% = 5</i>	

#### 2.4.- Incentivos para la gestión de la efectividad del gasto

<b>PP4 Incentivos para la efectividad del gasto</b>	<b>0-5</b>
1.- Existen mecanismos de asignación presupuestaria que incentivan la eficiencia y eficacia en la gestión de las instituciones (GPR).	
2.- Las instituciones, programas y proyectos a los que se aplican los mecanismos que incentivan la eficiencia y eficacia en la gestión representan el (%) del presupuesto total.	

#### 2.5.- Presupuesto participativo

<b>PP5 Presupuesto participativo</b>	<b>0-5</b>
1.- Existe un marco legal que establece la participación de la ciudadanía en la definición del presupuesto del gobierno local.	
2.- El marco legal se cumple, o sin haberlo, existen mecanismos que el gobierno local ha establecido para que la población participe en la definición del presupuesto.	
3.- Existen mecanismos institucionalizados mediante los cuales el gobierno local rinde cuentas de la ejecución presupuestaria a los actores que participaron en la preparación del presupuesto.	

## 2.6.- Evaluación de la efectividad del gasto

PP6 Evaluación de la efectividad del gasto	0-5
1. Existe un marco legal que establece la evaluación de los resultados del gasto y fomenta la calidad del gasto público del gobierno local.	
2. Existe un sistema de indicadores de desempeño para medir los resultados del gasto del gobierno local.	
3. El sistema de indicadores de desempeño se aplica al (%) del gasto total del gobierno local.	
4. Los indicadores de desempeño fueron elaborados conjuntamente con los responsables de los programas del gobierno local	
5. Se han realizado auto evaluaciones al sistema de indicadores de desempeño.	
6. Se han realizado evaluaciones externas al sistema de indicadores de desempeño.	
7. Las decisiones presupuestarias se realizan tomando en cuenta los resultados que arroja el sistema de indicadores de desempeño.	

## 2.7.- Difusión de la información

PP7 Difusión de la información	0-5
1. La información sobre el presupuesto del gobierno local está a disposición de la ciudadanía a través de Internet cuando éste se presenta al respectivo Concejo.	
2. La información sobre el presupuesto que se pone a disposición de la ciudadanía permite identificar el destino del presupuesto según categorías acordes con los objetivos del gobierno local.	
3. La información sobre los estados financieros de cierre de ejercicio que se pone a disposición de la ciudadanía permite identificar el gasto según categorías acordes con los objetivos del gobierno local.	
4. Los estados financieros de cierre de ejercicio están a disposición de la ciudadanía a través de Internet dentro de los seis meses siguientes a la fecha en que esté completa la auditoría.	

### 3. Gestión Financiera Pública Local

#### 3.1.- Aspectos de procedimiento presupuestal

<b>F1 Capacidad de financiamiento</b>	<b>0-5</b>
1. El marco legal (financiero) otorga autonomía al gobierno local para que pueda endeudarse sin garantía del gobierno central (capacidad de endeudamiento sin garantía soberana).	
<b>F2 Resultados del gasto agregado en comparación con el presupuesto original aprobado</b>	<b>0-5</b>
1. Existe un promedio de desviación de (%) del gasto ejecutado con respecto al gasto originalmente presupuestado durante los últimos tres años (se excluye gastos de servicio de la deuda y de proyectos que cuenten con financiamiento externo). <i>EQUIVALENCIAS: menos del 3% = 5, entre el 3% y el 6% = 4, entre el 6% y el 9% = 3, entre el 9% y el 12% = 2, entre el 12% y el 15% = 1, más del 15% = 0</i>	

<b>F3 Operaciones no incluidas en el presupuesto</b>	<b>0-5</b>
1. El gasto extra presupuestario no declarado representa el (%) del total del gasto. <i>EQUIVALENCIAS: menos del 3% = 5, entre el 3% y el 6% = 4, entre el 6% y el 9% = 3, entre el 9% y el 12% = 2, entre el 12% y el 15% = 1, más del 15% = 0</i>	

<b>F4 Análisis de riesgo</b>	<b>0-5</b>
1. Se realizan análisis de riesgo fiscal relacionado con obligaciones directas, (préstamos y bonos) y compromisos de gastos obligatorios de largo plazo (pensiones).	
2. Se disponen de mecanismos e instrumentos para mitigar los efectos de los riesgos de obligaciones directas en el gobierno local.	
3. Se realiza algún tipo de análisis de riesgo frente a la exposición de desastres naturales que tiene el gobierno local.	
4. Se disponen de mecanismos e instrumentos para mitigar los efectos de los desastres naturales causados en la provincia (o el municipio), como seguros contra desastres o fondos de protección.	
5. Se realizan análisis de riesgo fiscal relacionado con obligaciones indirectas, (p.ej. garantías de gobiernos locales a terceros, pasivos actuariales, fallos judiciales) y seguros estatales.	

<b>F5 Clasificación de gastos del presupuesto</b>	<b>0-5</b>
1. El presupuesto del gobierno local se basa en una clasificación administrativa y económica de acuerdo a las normas de Estadísticas de las Finanzas Públicas (EFP) del FMI.	
2. El presupuesto del gobierno local se basa en una clasificación funcional de acuerdo a las normas de la Clasificación de las Funciones de la Administración Pública (CFAP) de las Naciones Unidas.	
3. El presupuesto del gobierno local se basa en una clasificación por programas.	

<b>F6 Contabilidad</b>	<b>0-5</b>
1. El sistema de contabilidad del gobierno local adhiere a normas y estándares internacionales.	
2. La contabilidad refleja todos los rubros de la clasificación del presupuesto.	
3. La contabilidad se organiza en base devengada.	
4. La contabilidad se organiza en base de caja.	
5. Se prepara anualmente un informe consolidado del gobierno local que contiene información completa acerca de los ingresos y gastos.	
6. Se prepara anualmente un informe consolidado del gobierno local que contiene información completa acerca de los activos y pasivos financieros.	
7. El informe se somete a auditoría externa dentro de los seis meses posteriores al fin del ejercicio fiscal.	

<b>F7 Integración financiera electrónica</b>	<b>0-5</b>
1. Existe un sistema electrónico de información que integra las siguientes áreas de la administración financiera: presupuesto, administración tributaria, crédito, tesorería y contabilidad (SIAF, sí éste existe).	
2. El sistema electrónico de información financiera del gobierno local está integrado al sistema electrónico de administración financiera del gobierno central (SIAF, sí éste existe).	
3. El sistema nacional de inversión pública (SNIP en algunos países) incorpora los proyectos de inversión del gobierno local.	
4. La contratación pública del gobierno local es parte del sistema electrónico de adquisiciones del Estado	

### 3.2.- Sistema de Adquisiciones

<b>Marco legal</b>	<b>0-5</b>
Existe un marco legal que norma el proceso de adquisiciones y contrataciones del gobierno local (tomar en cuenta si es diferente del de las instituciones públicas del país) basándose en la competencia y transparencia para la adjudicación de los contratos públicos.	

<b>F8 Sistema electrónico de adquisiciones y transparencia</b>	<b>0-5</b>
1. Existe un sistema electrónico (e-compras) para recolectar y difundir información a la ciudadanía sobre adquisiciones, lo que incluye difusión de la ley y las normas, invitaciones a licitar, solicitudes de propuestas e información sobre adjudicación de contratos.	
2. El sistema electrónico es usado por instituciones (o empresas del gobierno local) para transacciones de compraventa que representan el (%) del total de las compras del gobierno local.	
3. Se publica en el Internet toda la información sobre adjudicaciones de contratos.	
4. Existe una estrategia sostenible de capacitación e información a las entidades contratantes y al sector privado sobre las reglas de adquisiciones públicas y los contratos que va a sacar el gobierno local.	

<b>F9 Marco institucional del sistema de adquisiciones</b>	<b>0-5</b>
1. Existe una oficina del gobierno local que dispone de estadísticas de adquisiciones accesibles a las instituciones públicas	
2. Se aplica un proceso establecido legalmente para la presentación y resolución de inconformidades relativas al proceso de adquisiciones.	
3. El proceso de presentación y resolución de inconformidades relativas al proceso de adquisiciones es ejecutado por un organismo externo.	

**3.3.- Auditoría externa e interna**

<b>F10 Auditoría interna</b>	<b>0-5</b>
1. Existe un marco legal de auditoría interna que es común para todas las instituciones del gobierno local.	
2. El marco legal adhiere a las normas internacionales de auditoría.	
3. Existe un departamento encargado de la auditoría interna del gobierno local.	
4. La auditoría interna se cumple en el (%) de los instituciones del gobierno local.	

<b>F11 Marco legal e institucional de la auditoría externa</b>	<b>0-5</b>
1. Existe un marco legal que norma la auditoría externa del gobierno local.	
2. El marco legal adhiere a las normas internacionales de auditoría del sector público (INTOSAI).	
3. Existe un organismo independiente que realiza auditorías externas a todas las entidades del gobierno local.	
4. El organismo encargado de la auditoría externa realiza anualmente auditorías de ingresos/gastos al gobierno local.	
5. El organismo encargado de la auditoría externa anualmente realiza auditorías de activos/pasivos del gobierno local.	
6. El organismo encargado de la auditoría externa realiza auditorías de gestión a los proyectos e inversiones del gobierno local.	
7. El gobierno local auditado envía una respuesta formal por escrito a las observaciones de la auditoría en la que indican cómo se solucionarán los problemas encontrados.	
8. Los informes de auditoría se presentan al órgano colegiado local conforme a los plazos que establece la ley.	
9. Los informes de auditoría están a disposición de la ciudadanía a través de Internet dentro de los seis meses siguientes a la fecha en que se ha completado.	
10.¿El gobierno local rinde cuentas de sus gastos al Gobierno Central / a la Nación?	

#### 4. Gestión de programas y proyectos

##### 4.1.-Evaluación ex ante y priorización de proyectos de inversión

G1 Normas e instituciones de evaluación ex-ante	0-5
1. Existe un marco legal o un sistema inversión pública que establece el mandato de evaluar la factibilidad de los proyectos de inversión del gobierno local.	
2. El (%) de los proyectos de inversión del gobierno local se someten a evaluaciones ex-ante.	
3. Los proyectos de inversión de la provincia (o el municipio) se someten a evaluaciones ex-ante bajo el Sistema de Inversión Pública del Gobierno Central.	
4. Los resultados de las evaluaciones ex-ante de los proyectos se usan para la programación presupuestaria.	
5. La información sobre las evaluaciones ex-ante está a disposición de la ciudadanía a través de Internet (a través del sitio de la provincia/municipio/o gobierno central).	

**4.2.- Gestión institucional y gestión de bienes y servicios**

<b>G2 Visión sectorial de mediano plazo</b>	<b>0-5</b>
1. Existe un plan local del sector a mediano plazo.	
2. La elaboración del plan contó con la participación de la sociedad civil.	
3. Los objetivos del plan sectorial local concuerdan con los objetivos del plan nacional para el sector	
4. El (%) del plan sectorial cuenta con financiamiento	

<b>G3 Gestión sectorial de bienes y servicios</b>	<b>0-5</b>
1. Existen metas anuales y plurianuales para la producción de bienes y servicios	
2. Las metas anuales tienen responsables departamentales e individuales.	
3. Las dependencias, programas o servicios del sector firman contratos de gestión con el gobierno local.	
4. Los sistemas de remuneración y evaluación del personal incentivan la obtención de resultados institucionales.	
5. Se está implementando una estrategia de GPR en el gobierno local.	
6. Existe una estrategia para mejorar la calidad de los servicios en el gobierno local.	
7. Se recoge información periódica acerca de la opinión de los usuarios sobre los servicios ofrecidos en el gobierno local.	
8. Se utilizan mecanismos de consulta a los ciudadanos para introducir mejoras a los servicios ofrecidos por el gobierno local.	

<b>G4 Sistemas sectoriales de Información</b>	<b>0-5</b>
1. Existen sistemas confiables y actualizados de información sobre los servicios ofrecidos del gobierno local.	
2. Existen sistemas confiables y actualizados de información que den cuenta de la calidad de los servicios ofrecidos del gobierno local.	
3. Existen indicadores de eficiencia sobre los servicios del gobierno local (relación de costos con variables de atención y cobertura), que se actualizan anualmente	
4. La información sobre resultados de gestión está a disposición de la ciudadanía a través de Internet.	

## 5. Monitoreo y Evaluación de la Gestión Pública local

### 5.1 Monitoreo de la gestión local

<b>ME1 Instituciones y alcance del monitoreo de programas y proyectos</b>	<b>0-5</b>
1. Existe una oficina interna del gobierno local encargada de monitorear el cumplimiento de los objetivos y metas mediante indicadores de desempeño.	
2. La oficina que realiza el monitoreo tiene normas técnicas y metodologías de trabajo establecidas formalmente.	
3. Los programas que se monitorean representan el (%) del gasto total del gobierno local.	

<b>ME2 Uso y difusión de la información de monitoreo</b>	<b>0-5</b>
1. Existen criterios y procedimientos institucionalizados que se aplican para analizar y corregir el incumplimiento de la ejecución detectada por el monitoreo.	
2. La información de monitoreo de los objetivos y metas del gobierno local está a disposición de la ciudadanía a través de Internet.	

<b>ME3 Sistemas de información estadística</b>	<b>0-5</b>
1. El gobierno local cuenta con sistemas de información sobre la situación social del municipio / departamento / provincia.	
2. La información sobre los indicadores sociales es confiable y se actualiza periódicamente.	
3. La información sobre los indicadores sociales que produce el sistema de información estadístico sirve para monitorear el cumplimiento de objetivos y metas del gobierno local.	
4. El gobierno local cuenta con sistemas de información sobre la situación económica del municipio/departamento/provincia.	
5. La información sobre los indicadores económicos es confiable y se actualiza periódicamente.	
6. La información sobre los indicadores económicos que produce el sistema de información estadístico sirve para monitorear el cumplimiento de objetivos y metas del gobierno local.	

## 5.2 Evaluación de la gestión local

<b>ME4 Marco legal de la evaluación</b>	<b>0-5</b>
1. Existe un marco legal que dispone la evaluación de programas del gobierno local	
2. El marco legal establece el o los organismos responsables, sus objetivos, funciones y recursos para la evaluación de las políticas y programas del gobierno local.	

<b>ME5 Normas y métodos de evaluación</b>	<b>0-5</b>
1. Existe un departamento del gobierno local encargado de evaluar los programas y proyectos.	
2. Existe un documento oficial (interno o externo) que establece las metodologías y los aspectos técnicos para las evaluaciones.	
3. El porcentaje (%) de evaluaciones son externas.	

## 5.2 Uso y difusión de la información de la evaluación

<b>ME6 Difusión y acciones derivadas del incumplimiento de objetivos</b>	<b>0-5</b>
1. El incumplimiento de metas y objetivos, detectado por las evaluaciones, conlleva acciones correctivas de carácter técnico, administrativo y financiero.	
2. Los encargados de los programas evaluados deben responder formalmente a las observaciones hechas por la evaluación acerca del cumplimiento de metas y objetivos.	
3. Los informes de evaluación están a disposición de la ciudadanía en el Internet.	