



**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**  
*La Universidad Católica de Loja*

**ÁREA ADMINISTRATIVA**

**TITULACIÓN DE MAGÍSTER EN AUDITORÍA INTEGRAL**

Diseño y validación de un modelo de evaluación de proyectos ejecutados por la Dirección de Desarrollo Económico Local del Gobierno Provincial del Carchi.

**TRABAJO DE FIN DE MAESTRÍA**

**AUTOR:** Morillo Fueftala, Ana Lucia

**DIRECTOR:** Velásquez Navas, Marcelo Gerardo, Dr

**CENTRO UNIVERSITARIO TULCÁN**

**2014**

## **APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE MAESTRÍA**

Doctor.

Marcelo Gerardo Velásquez Navas

**DOCENTE DE LA TITULACIÓN.**

De mi consideración:

El presente trabajo de fin de maestría, denominado: "Diseño y validación de un modelo de evaluación de proyectos ejecutados por la Dirección de Desarrollo Económico Local del Gobierno Provincial del Carchi" realizado por Morillo Fweltala Ana Lucia, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Loja, Octubre de 2013

f) .....

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

“Yo Morillo Fuelta Ana Lucia declaro ser autor (a) del presente trabajo de fin de maestría: Diseño y validación de un modelo de evaluación de proyectos ejecutados por la Dirección de Desarrollo Económico Local del Gobierno Provincial del Carchi, de la Titulación Auditoria Integral, siendo el Dr. Marcelo Gerardo Velásquez Navas director del presente trabajo; y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales. Además certifico que las ideas, concepto, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 67 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que se realicen a través, o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”

f. ....

Autor: Morillo Fuelta Ana Lucia

Cédula: 0401171525

## **DEDICATORIA**

El presente trabajo, que representa días de esfuerzo y sacrificio, va dedicado a mi niña Anita Emilia por permitirme compartir nuestro tiempo para el fin cumplimiento de mis obligaciones y acciones, de la misma manera, lo dedico a todas las personas que inventan ideas, que generan trabajo y actúan con responsabilidad para la construcción de una sociedad justa y solidaria.

**Ana Lucia Morillo Fuelta**

## **AGRADECIMIENTO**

Un sublime agradecimiento a mi hija, padres, hermanos, sobrinos, ya que han sido mi inspiración y mi ejemplo para continuar con mi proceso de aprendizaje, y como no agradecer a la comunidad educativa de la Universidad Técnica Particular de, a mi Director de Tesis; por ser los cimientos que me permitieron cumplir con mis metas en mi vida profesional.

**Ana Lucia Morillo Fuelta**

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

CARATULA.....	I
APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE TITULACIÓN.....	II
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS.....	III
DEDICATORÍA.....	IV
AGRADECIMIENTO.....	V
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	VI
RESUMEN.....	1
ABSTACT.....	2
INTRODUCCIÓN.....	3
<b>CAPÍTULO I.....</b>	<b>5</b>
<b>DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN DE LA DIRECCIÓN DE DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL Y SU IMPACTO FRENTE AL GOBIERNO PROVINCIAL DEL CARCHI .....</b>	<b>5</b>
1.1. Objetivos .....	6
1.2. Planteamiento del problema .....	6
1.3. Justificación .....	7
1.4. Marco teórico.....	10
1.5. Planteamiento de Hipótesis.....	19
1.6. Diagnóstico situacional del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia del Carchi. ....	19
1.7. Líneas de acción .....	21
1.8. Competencias según el Plan de desarrollo y ordenamiento territorial.....	28
1.9. FODA Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial del Carchi .....	37

1.10. Plan Operativo Anual del Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial del Carchi.....	41
<b>CAPITULO II.....</b>	<b>69</b>
<b>ANÁLISIS DE LOS COMPONENTES DEL CONTROL INTERNO EN LA DIRECCION DE DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL.....</b>	<b>69</b>
2.1. Ambiente de control .....	70
2.2. Establecimiento de Objetivos .....	74
2.3. Identificación de acontecimientos.....	76
2.4. Evaluación del riesgo .....	80
2.5. Respuesta al Riesgo .....	85
2.6. Actividades de control .....	86
2.7. Información y comunicación .....	94
<b>CAPITULO III.....</b>	<b>98</b>
<b>MODELO DE EVALUACIÓN DE PROYECTOS.....</b>	<b>98</b>
3.1. Cadena Láctea .....	99
3.1.1. Determinar metas, objetivos e indicadores de la cadena: láctea.....	99
3.1.2. Análisis del FODA de la cadena: láctea .....	100
3.1.3. Evaluación de metas físicas y financieras .....	101
3.1.5. Matriz de mitigación del riesgo.....	105
3.1.6. Mapa de calor .....	107
3.2. Cadena cárnicos.....	108
3.2.1. Determinar metas, objetivos e indicadores de la cadena: cárnicos.....	108

3.2.2.	Análisis del FODA de la cadena: cárnicos.....	109
3.2.3.	Evaluación de metas físicas y financieras .....	110
3.2.4.	Matriz de riesgos de las cadenas: cárnicos.....	111
3.2.5.	Matriz de mitigación del riesgo .....	113
3.2.6.	Mapa de calor .....	115
3.3.	Cadena frutales (aguacate) .....	115
3.3.1.	Determinar metas, objetivos e indicadores de la cadena: frutales (aguacate) .....	115
3.3.2.	Análisis del FODA de las cadenas: frutales (aguacate) .....	116
3.3.3.	Evaluación de metas físicas y financieras .....	117
3.3.4.	Matriz de riesgos de la cadena: frutales (aguacate).....	118
3.3.5.	Matriz de mitigación del riesgo .....	119
3.3.6.	Mapa de calor .....	121
<b>CAPITULO IV</b> .....		<b>122</b>
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b> .....		<b>122</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....		<b>130</b>
<b>LINKOGRAFIA</b> .....		<b>131</b>
<b>CURSOS</b> .....		<b>131</b>
<b>SIGLAS</b> .....		<b>131</b>
<b>ANEXOS</b> .....		<b>143</b>

## INDICE DE CUADROS

Cuadro No 1. Instructivo para el formato No. 1 - Identificación de Riesgos.....	15
Cuadro No 2. Matriz de Mitigación .....	17
Cuadro No 3. Plan de mitigación o tratamiento de Riesgo .....	18
Cuadro No 4. Mapa de calor .....	19
Cuadro No 5. Plan Estratégico de Desarrollo de la Provincia del Carchi .....	23
Cuadro No 6. Análisis del FODA Institucional .....	38
Cuadro No 7. POA de la Dirección de Desarrollo Económico Local .....	43
Cuadro No 8. Tablero de Control del Plan Operativo Anual de la Dirección de Desarrollo Económico Local - Lácteos .....	57
Cuadro No 9. Matriz para elaborar el Plan Operativo de la Dirección de Desarrollo Económico Local- Cadena de la leche .....	59
Cuadro No 10. Tablero de Control del Plan Operativo Anual de la Dirección de Desarrollo Económico Local- Cadena Cárnicos .....	61
Cuadro No 11. Matriz para elaborar el Plan Operativo de la Dirección de Desarrollo Económico Local- Cadena Cárnicos .....	638
Cuadro No 12. Tablero de Control del Plan Operativo Anual de la Dirección de Desarrollo Económico Local- Cadena Frutales .....	65
Cuadro No 13. Matriz para elaborar el Plan Operativo de la Dirección de Desarrollo Económico Local- Cadena Frutales .....	67
Cuadro No 14. Estructura Organizacional de la DDEL.....	74
Cuadro No 15. Plan Operativo Anual 2013 .....	78
Cuadro No 16. Matriz de calificación del nivel de confianza y riesgo .....	84
Cuadro No 17. Manual de Referencia .....	86
Cuadro No 18. FODA cadena Láctea.....	100
Cuadro No 19. Matriz de riesgo Cadena Láctea .....	103
Cuadro No 20. Matriz de mitigación del riesgo Cadena Láctea.....	105
Cuadro No 21. Mapa de calor Cadena Láctea .....	107

Cuadro No 22. FODA Cadena Cárnicos .....	109
Cuadro No 23. Matriz de riesgos Cadena Cárnicos .....	111
Cuadro No 24. Matriz de mitigación del riesgo Cárnicos.....	113
Cuadro No 25. Mapa de calor Cadena Cárnicos.....	115
Cuadro No 26. FODA Cadena Frutales (aguacate).....	117
Cuadro No 27. Matriz de riesgo Cadena Frutales (aguacate) .....	118
Cuadro No 28. Matriz de mitigación del riesgo Cadena frutales (aguacate) .....	119
Cuadro No 29. Mapa de calor Cadena frutales (aguacate) .....	121

## **INDICE DE GRÁFICOS**

Gráfico N° 1. Orgánico Estructural de la DDEL.....	73
Gráfico N° 2 Nivel de Rectoría y Planificación.....	87
Gráfico N° 3. Orgánico Estructural de la DDEL.....	88
Gráfico N° 4. Indicadores de Gestión.....	134
Gráfico N° 5 Indicadores.....	135
Gráfico N° 6 Gestión Institucional.....	136

## **RESUMEN**

La propuesta que se presenta tiene como objetivo presentar al Gobierno Provincial del Carchi, una alternativa de control interno y por tanto de riesgo de los procesos que viene ejecutando la Dirección de Desarrollo Económico Local a través del fomento productivo y agropecuario, como competencia según el COOTAD.

A fin de dar viabilidad a las actividades que ejecuta la DDEL, tomando como referencia el modelo de evaluación del POA, se propuso un tipo de indicador en el que se detalla porcentaje, cantidad o número de actividades a ejecutarse durante un tiempo determinado, donde se podrá medir la eficiencia y eficacia de los procesos que ejecutan las cadenas productivas y cumplir con los objetivos de la entidad pública.

La Contraloría General del Estado, dentro de sus objetivos pretende medir la eficiencia y eficacia de las instituciones, a través de la medición del riesgo como alerta a las oportunidades y falencias de un determinado proceso o en este caso la cadena productiva a intervenir dentro del manejo que lleva a cabo la DDEL. Dentro de la matriz se tomó en cuenta procesos que permitan disminuir el riesgo y coordinar acciones que logren con el cumplimiento de los objetivos establecidos en cada gerente de cadena.

**PALABRAS CLAVES:** Indicador, Control Interno, Riesgo, Evaluación

## **ABSTRAC**

The proposal that it is presented he/she has as objective to present to the Provincial Government of the Carchi, an alternative of internal control and therefore of risk of the processes that comes executing the Address of Local Economic Development through the productive and agricultural development, as competition according to the COOTAD.

In order to give viability to the activities that the DDEL executes, taking like reference the pattern of evaluation of the POA, intended an indicator type in which is detailed percentage, quantity or number of activities to be executed during a certain time, where one will be able to measure the efficiency and effectiveness of the processes that execute the productive chains and to fulfill the objectives of the public entity.

The General Controllershship of the State, inside its objectives seeks to measure the efficiency and effectiveness of the institutions, through the mensuration of the risk like it alerts to the opportunities and falencias of a certain process or in this case the productive chain to intervene inside the handling that carries out the DDEL. Inside the womb he/she took into account processes that you/they allow to diminish the risk and to coordinate actions that achieve with the execution of the objectives settled down in each chain manager.

**KEY WORDS:** Indicator, Internal Control, Risk, Evaluation

## INTRODUCCIÓN

Dentro de las competencias de la Dirección de Desarrollo Económico Local está el fomento productivo y el fomento agropecuario enmarcado en el territorio.

Por tanto su intervención se centra en los dos procesos productivo y agropecuario, y su involucramiento a través de la elaboración y ejecución de propuestas, lo que le han permitido conocer un sinnúmero de problemas y dificultades en las diferentes zonas de intervención.

La ausencia de un control oportuno en las actividades plasmadas en el cronograma de cada proyecto, han ocasionado prorrogas de tiempo, lo que genera una imagen desfavorable frente a los cooperantes internacionales, los mismos que medirán su eficiencia y eficacia en manejo de proyectos tanto en la parte técnica como en la parte financiera.

La falta de comunicación por parte de los técnicos, en lo que respecta al incumplimiento de ciertas actividades genera impactos negativos frente a todos los involucrados, de allí la necesidad de mantener un control mensual de las actividades y tomar decisiones oportunas que sean capaz de cubrir las deficiencias del incumplimiento.

En el marco de nuestro estudio en el primer capítulo detallaremos las actividades que viene ejecutando el Gobierno Provincial del Cachi así como también de la Dirección de Desarrollo Económico Local, con lo que nos permitirá analizar la situación y tomar medidas pertinentes para el cumplimiento de los objetivos.

En el segundo capítulo se realizará el control Interno a la Dirección, para poder definir el riesgo inherente y el grado de confianza en base a las actividades y procesos que viene desarrollado la Dirección.

El tercer capítulo se detalla el modelo de evaluar los proyectos a través de la identificación de tres cadenas productivas como: la cadena de cárnicos, lácteos y frutales en su eslabón el aguacate, a través de la aplicación de matrices que miden los riesgos y ante estos realizar procesos y actividades para mitigarlos.

Este estudio termina con la elaboración de conclusiones y recomendaciones las mismas que permitirán al Gobierno Provincial del Carchi tomar acciones que conlleven a la buena marcha de la institución siempre enmarcada en el buen vivir.

Para la Dirección de Desarrollo Económico Local es importante el presente estudio ya que constituye en un instrumento a ser aplicado a fin de detectar las actividades que impiden el cumplimiento de los objetivos de la dirección y efectuar ante estas situaciones acciones pertinentes y oportunas para mitigar el riesgo en determinados procesos.

La metodología utilizada para el presente estudio se basó principalmente en entrevistas con la dirección, la subdirección y los técnicos de las cadenas analizadas, mismos que facilitaron la información.

Se efectuó encuestas a la subdirección a fin de recolectar datos del proceso que ejecuta en el ámbito productivo y agropecuario y su influencia en los diferentes procesos técnicos y financieros

El estudio se basó también en el estudio y análisis de la información de los diferentes medios comunicativos como COOTAD, Plan de ordenamiento Territorial instrumentos útiles para la elaboración del estudio.

## **CAPÍTULO I**

### **DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN DE LA DIRECCIÓN DE DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL Y SU IMPACTO FRENTE AL GOBIERNO PROVINCIAL DEL CARCHI**

## **1.1. Objetivos.**

### **1.1.1. Objetivo General.**

Diseñar y validar un modelo de evaluación y seguimiento de proyectos ejecutados por la Dirección de Desarrollo Económico Local del Gobierno Provincial del Carchi, con el fin de tomar decisiones oportunas que permitan el cumplimiento de las actividades establecidas en la Planificación Institucional, POAs (Plan Operativo Anual) y cronogramas valorados.

### **1.1.2. Objetivo Específico**

- Elaborar un diagnóstico situacional de la Dirección de Desarrollo Económico Local (DDEL), con respecto a la ejecución de proyectos y su influencia dentro del territorio.
- Analizar los componentes del Control Interno de la DDEL y determinar sus fortalezas y debilidades.
- Elaborar matriz de evaluación y seguimiento de indicadores de gestión genérica aplicables a las cadenas productivas y proyectos de la Dirección de Desarrollo Económico Local.
- Formular conclusiones y recomendaciones.

## **1.2. Planteamiento del problema**

La intervención de la Dirección de Desarrollo Económico Local se centra en el área productiva y agropecuaria, a través del planteamiento de procesos y acciones figuradas en los planes operativos anuales que elabora cada gerente de cadena de las ocho identificadas en el territorio.

En el desarrollo de los procesos se han suscitado un sinnúmero de problemas y dificultades que ha impedido el cumplimiento de los objetivos y metas propuestas por parte de la entidad hacia la comunidad. Por lo que a través del presente estudio se permitirá establecerá las causas a fin de tomar acciones correctivas y oportunas a dichos procesos.

La ausencia de un control oportuno y la medición del riesgo en las actividades plasmadas en el cronograma de cada proyecto, han ocasionado prorrogas de tiempo, lo que genera una imagen desfavorable frente a los cooperantes internacionales, y a los usuarios los mismos que medirán su eficiencia y eficacia en manejo de proyectos tanto en la parte técnica como en la parte

financiera.

La falta de comunicación por parte de los técnicos, en lo que respecta al incumplimiento de ciertas actividades genera impactos negativos frente a todos los involucrados, de allí la necesidad de mantener un control mensual de las actividades y tomar decisiones oportunas que sean capaz de cubrir las deficiencias del incumplimiento.

### **1.3. Justificación**

Uno de los elementos principales para lograr la sostenibilidad de los organismos de desarrollo económico local, es elaborar una adecuada planificación.

La necesidad de dar seguimiento y control a los proyecto es el resultado de un proceso de planificación, que permite un uso más racional de los recursos disponibles.

Un buen sistema de control y seguimiento de proyectos permite optimizar la gestión de quienes toman decisiones efectivas y prácticas. Esto permite conocer la situación real, los obstáculos y medidas correctivas oportunas para avanzar en el cumplimiento de los objetivos propuestos.

Diseñar un modelo para evaluar los proyectos que ejecuta la DDEL, a través de una matriz de evaluación de indicadores genérico, que permita considerar resultados e impactos en el territorio de las cadenas productivas identificadas en el territorio y efectuar toma de acciones oportunas en caso de incumplimiento de objetivos.

Para la ejecución de los diferentes proyectos se requiere pequeñas y grandes cantidades de dinero, lo cual necesariamente afectará en el futuro su incumplimiento tanto técnico como financiero.

En gestión de proyectos, la evaluación es un proceso por el cual se determina las dificultades y los aciertos generados, medibles a través del tiempo programado, con el fin de realizar la toma oportuna de decisiones. Es decir, se intenta conocer qué tanto una cadena productiva ha logrado cumplir sus objetivos o bien qué tanta capacidad poseería para cumplirlos.

La evaluación de las cadenas productivas se la puede considerar como una actividad orientada

a mejorar la eficacia de los proyectos en relación con sus fines, además de promover mayor eficiencia en la asignación de recursos. En este sentido, cabe precisar que la evaluación no es un fin en sí misma, más bien es un medio para optimizar la gestión de los proyectos en las cadenas productivas.

El seguimiento activo es parte fundamental de la Gestión de Proyectos. Se basa en proveer de una adecuada visibilidad de la administración sobre la situación del proyecto, para identificar oportunamente cualquier desviación sobre lo planificado con el objetivo de tomar decisiones oportunas para corregirlas, siendo lo ideal preverlas, para actuar antes de que ocurran y así evitarlas o aminorarlas antes de que acontezcan, se necesita tomar en cuenta:

- **Visibilidad:** Hace referencia a la actitud del líder, de cara a estar siempre enterado de cómo va el proyecto y las posibles desviaciones de los parámetros establecidos como metas y de los correctivos reguladores de la situación a futuro en diseño, diseñados y/o implementándose
- **Desviaciones:** Si hay desviaciones, se deben cuantificar, en función del tiempo, dinero, talentos y recursos, además se debe cuantificar el grado de desviación, para determinar si es posible volver a futuro al camino correcto y cómo se lograría y cuánto costaría y se demoraría.
- **Frecuencia:** Cuanto más rápido se identifique una deficiencia en el proyecto dentro de la cadena productiva, más fácil será enmendarla, por eso se recomiendan análisis y revisiones semanales, para conocer y evaluar el estado del proyecto y regularlo continuamente
- **Toma de decisiones:** Después de ver en que se falla hay que tomar decisiones, para solventar el problema o desafío, se debe tener cuidado en la identificación de las causas de retraso y/o exceso en costos, pues a veces se esconden detrás de otros: no confundir causas con efectos ni medios con fines.

**Técnicas de seguimiento:** Las herramientas más usadas, en la Gestión de Proyectos son evaluaciones, reuniones de petición y rendición de cuentas, revisiones crítico-constructivas afectuosas, reportes, software para planificación, simulación y control, sesiones de tormenta de ideas, etc. Conviene que todo el equipo envíe semanalmente reportes del grado de avance de sus tareas y actividades, de la manera más sencilla y eficaz de entender. Los reportes deben

dar fe de: alcance, integración, comunicación, progreso, tiempos, costos, productividad (calidad, eficiencia y efectividad), flujo de caja / rentabilidad, riesgos, desafíos/problemas, disponibilidad de talentos y recursos materiales entre otros.

Como se puede intuir, el gerente de cada cadena productiva de los proyectos es responsable absoluto de toda la planificación y realización del proyecto que se le asigne. Cualquier miembro del equipo de proyectos no tiene capacidad para ejercer de director, se requieren unas habilidades específicas y muy bien desarrolladas, como puede ser el caso de resolver conflictos entre los miembros del equipo, capacidad de decisión y liderazgo, pero una de las habilidades más importantes y clave para el desarrollo y éxito del proyecto es la de identificar correctamente y a tiempo los riesgos que puedan ir apareciendo durante el ciclo de vida del proyecto (empezando desde el ante-proyecto, pasando por la planificación, ejecución, control y supervisión de éste para finalmente acabar con su cierre). A la hora de realizar un proyecto, existe como se ha visto anteriormente un elevado grado de incertidumbre y prácticamente todos los aspectos y acciones relacionados con el proyecto conllevan cierto riesgo. Algunas de las tareas básicas de un director de proyectos y que tiene que tener muy claras son las siguientes:

- Gestionar bien el proyecto para repartir bien las tareas y poder terminarlo con éxito y en el tiempo establecido.
- Identificar, hacer un seguimiento y finalmente dar solución a los problemas que aparezcan en el proyecto.
- Asegurarse de realizar las tareas y trabajos que se piden en el proyecto siempre teniendo en cuenta los cambios o modificaciones que hayan podido tener lugar durante la ejecución de éste.
- Identificar, administrar y tratar de suavizar en la medida de lo posible los riesgos aparecidos.
- Asegurarse de que se está realizando un trabajo con la calidad adecuada para el caso antes de entregarlo.

La labor del director de la DDEL, además de detectar los riesgos como se dice anteriormente es intentar simplificarlos, reducirlos o transformarlos en una oportunidad de éxito mayor para el proyecto. Hay que dejar claro que el director, a pesar de ser el responsable, no se tiene que

encargar de absolutamente todo lo dicho en el listado anterior él solo, tiene a su alrededor un completo equipo que le apoya y ayuda a tomar las decisiones. Por eso es muy importante para el buen desarrollo del trabajo tener buena relación con los miembros del equipo, mantener conversaciones con ellos, reuniones de grupo donde se traten todos los temas para así, entre todos, sacar a la luz los aspectos más importantes y poder analizar los riesgos y tratarlos consecuentemente.

#### **1.4. Marco teórico**

La Constitución desarrolla el nuevo marco de organización, competencias y recursos de los gobiernos autónomos descentralizados. El Código Orgánico de Organización Territorial Autonomía y Descentralización - COOTAD, aprobado el 20 de octubre de 2010, desarrolla el respectivo marco constitucional, compila y sistematiza en un solo cuerpo legal todas las leyes que existían como: Régimen Municipal. Régimen Provincial y la ley de Juntas Parroquiales, así como las leyes de financiamiento de los gobiernos autónomos descentralizados.

En las disposiciones derogatorias del COOTAD se eliminan todas las normas existentes relativas al régimen seccional. Los elementos principales de la Constitución que sustentan jurídicamente al COOTAD son:

- Estado unitario y descentralizado
- Fin del “sistema de asignación de competencias a la carta”
- Profundización y racionalización de la descentralización financiera
- Participación ciudadana.

En este contexto la DDEL tiene como misión impulsar el desarrollo de la producción agropecuaria, artesanal y turística a través del fortalecimiento de los actores locales, implementando unidades productivas y de comercialización con asistencia técnica permanente y sostenible.

En tanto que la visión es: Carchi convertida en puerto fronterizo norteño, líder de la producción agropecuaria, artesanal, desarrollo turístico e intercambio comercial competitivo, garantizando bienestar económico, con un territorio con adecuada infraestructura productiva y servicios de calidad.

Cualquier forma de evaluación la gestión de los proyectos se basa en los conceptos y procedimientos de la metodología de la investigación científica, sin embargo cabe precisar que cuando se efectúa una evaluación de proyectos de tipo de resultado o de impacto es necesario asumir un diseño específico de investigación. Alguno de estos diseños son los siguientes:

**Evaluación solo después.-** Es un diseño simple que carece de línea de base. Su principal falencia es tener poca capacidad para explicar los efectos alcanzados por un proyecto.

Su esquema es el siguiente:

..... X ..... A1

Dónde:

- "X" es la intervención del proyecto
- "A1" es la población objetivo del proyecto al final de la intervención

**Evaluación simple antes y después.-** Este diseño permite comparar la situación inicial de la población objetivo contra la situación final, es decir luego de realizado el proyecto. La relación causa-efecto entre el proyecto y sus resultados es más clara pero aún no es precisa ya que pueden haber intervenido causas externas no controladas.

Su esquema es el siguiente:

A .....X ..... A1

Dónde:

- "X" es la intervención del proyecto
- "A" es la línea de base (situación inicial de la población objetivo)
- "A1" es la población objetivo del proyecto al final de la intervención<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup>[http://www.spanishPMO.com/LaOficinadeGestiodeproyectos\(espagnol\);](http://www.spanishPMO.com/LaOficinadeGestiodeproyectos(espagnol);)

[http://www.lideraproyecto.com/Revistadigitaldedirecciondeproyectos\(espagnol\)](http://www.lideraproyecto.com/Revistadigitaldedirecciondeproyectos(espagnol))

**Diseño cuasiexperimental.-** Este diseño permite realizar una evaluación antes y después de la intervención del proyecto, comparando los hallazgos además con un grupo control para los resultados "después" de la intervención. La precisión de este diseño es mucho mayor que el de los anteriores y por su viabilidad técnica es el más recomendado.

Su esquema es el siguiente:

A .....X ..... A1  
..... B

Dónde:

- "X" es la intervención del proyecto
- "A" es la línea de base
- "A1" es la población objetivo del proyecto al final de la intervención
- "B" es un grupo de comparación al finalizar el proyecto, con similares características a la población objetivo y que no ha tenido una intervención similar.<sup>2</sup>

**Diseño experimental clásico.-** Este diseño permite también efectuar una comparación antes y después del proyecto, pero además también permite efectuar una comparación antes y después en grupos de similares características que no hayan estado influenciados por una intervención similar a la del proyecto. Su capacidad de explicación es bastante alta, pero sus costos y dificultad técnica también se incrementan.

Su esquema es el siguiente:

A .....X ..... A1  
B ..... B1

Dónde:

- "X" es la intervención del proyecto

---

<sup>2</sup> iDEM 1

- "A" es la línea de base
- "A1" es la población objetivo del proyecto al final de la intervención
- "B" es un grupo de comparación antes del inicio del proyecto, similar al grupo objetivo con el que se realizó la línea de base
- "B1" es un grupo de comparación al finalizar el proyecto<sup>3</sup>

**Diseño experimental complejo.**- Es un diseño muy complicado, además de tener un altísimo costo, por lo que su aplicación merece una fundamentación muy amplia. Con este tipo de estudios se busca determinar la influencia de cada componente del proyecto, e incluso de la combinación de diversos componentes en un proyecto.

Su esquema es el siguiente:

A .....X ..... A1  
 B ..... x1 ..... B1  
 C ..... x2 ..... C1

Dónde:

- "X" es la intervención de un componente del proyecto.
  - ⤴ "A" es la línea de base del componente correspondiente
  - ⤴ "A1" es la población objetivo del proyecto al final de la intervención, independiente de los otros grupos de comparación
    - "X1" es la intervención de un segundo componente del proyecto
  - ⤴ "B" es la línea de base del componente correspondiente
  - ⤴ "B1" es un grupo de comparación al finalizar el proyecto, independiente de los otros grupos de comparación
    - "X2" es la intervención de un tercer componente del proyecto
  - ⤴ "C" es la línea de base del componente correspondiente
  - ⤴ "C1" es un grupo de comparación al finalizar el proyecto, independiente

---

<sup>3</sup> IDEM 2

de los otros grupos de comparación<sup>4</sup>

La DDEL necesita adaptarse constantemente a un entorno competitivo, hostil, cambiante y adaptable a cada nueva situación del mercado, con el fin de conseguir los objetivos previstos por esta Dirección.

Dentro de este contexto es importante contar con un modelo de evaluación de la gestión que se realiza a través de los proyectos, los mismos que permitirán conocer su estado de avance y observar la concordancia con los propósitos de los Directivos y Técnicos de la Dirección.

La Contraloría General del Estado cuenta con una herramienta que permite medir la eficiencia y eficacia dentro de la empresa pública, a continuación se detalla el formato utilizado para obtener los datos, dentro del proyecto de tesis y que servirá a la Institución para mejorar o poner atención a determinados procesos.

---

<sup>4</sup> IDEM 3

**Cuadro No 1. Instructivo para el formato No. 1 - Identificación de Riesgos**

No.	ITEM	DESCRIPCIÓN												
1	Nombre de la entidad	Señalar el nombre o denominación de la entidad.												
2	Componente	Componentes de COSO: Ambiente de Control, Evaluación de Riesgos, Actividades de Control, Información y Comunicación, Supervisión.												
3	Subcomponente	Elementos, factores o partes del Componente de COSO. Ejemplo: En el componente de Ambiente de Control: la integridad y valores éticos, la estructura organizacional, la filosofía y estilo de la dirección, etc. se identifican como subcomponentes.												
4	Riesgo	Identificación resumida o el título del riesgo o evento que afecta la consecución de los objetivos de la entidad.												
5	#	Número secuencial de factor de riesgo												
6	Descripción del riesgo	Identificar y describir los eventos negativos (o no deseados) que en caso de ocurrir, tengan un impacto adverso en el desarrollo de las funciones de la entidad y afecten la consecución de sus objetivos.												
7	Factores internos o externos	Señalar con una x el factor interno o externo que puede afectar el cumplimiento de los objetivos institucionales. Son medios, circunstancias y agentes generadores de riesgo. Los agentes generadores que se entienden como todos los sujetos u objetos que tienen la capacidad de originar un riesgo.												
8	Factores internos	Señalar con una x el factor interno o externo que puede afectar el cumplimiento de los objetivos institucionales. Son medios, circunstancias y agentes generadores de riesgo. Los agentes generadores que se entienden como todos los sujetos u objetos que tienen la capacidad de originar un riesgo.												
9	Importancia	La <b>importancia</b> del riesgo identificado está relacionada con la relevancia del factor en la gestión institucional. Se calificará con el valor de <b>(10)</b> cuando el factor de riesgo es muy importante en el contexto de la entidad, programa, proyecto, actividad o proceso. <b>(5)</b> cuando el factor de riesgo tiene importancia media o moderada en la gestión de la entidad, programa, proyecto, actividad o proceso, y; <b>(1)</b> cuando el factor de riesgo no sea significativo en la gestión de la entidad, programa, proyecto, actividad o proceso.												
10	Probabilidad	<b>Probabilidad</b> es la posibilidad de ocurrencia del riesgo, que puede ser medida con criterios de Frecuencia (por ejemplo, número de veces en un tiempo determinado) o Factibilidad, teniendo en cuenta la presencia de factores internos y externos que pueden propiciar el riesgo. Se calificará bajo los siguientes parámetros:  <table border="0"> <thead> <tr> <th>Valor</th> <th>Escala</th> <th>Concepto</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>3</td> <td><b>Muy Probable</b></td> <td>Se espera que ocurra al menos una vez al año y ya ha ocurrido con anterioridad varias veces.</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td><b>Probable</b></td> <td>Puede ocurrir alguna vez/ha ocurrido solo una vez</td> </tr> <tr> <td>1</td> <td><b>Improbable</b></td> <td>No ha ocurrido nunca pero podría ocurrir en los próximos años o en circunstancia excepcionales.</td> </tr> </tbody> </table>	Valor	Escala	Concepto	3	<b>Muy Probable</b>	Se espera que ocurra al menos una vez al año y ya ha ocurrido con anterioridad varias veces.	2	<b>Probable</b>	Puede ocurrir alguna vez/ha ocurrido solo una vez	1	<b>Improbable</b>	No ha ocurrido nunca pero podría ocurrir en los próximos años o en circunstancia excepcionales.
Valor	Escala	Concepto												
3	<b>Muy Probable</b>	Se espera que ocurra al menos una vez al año y ya ha ocurrido con anterioridad varias veces.												
2	<b>Probable</b>	Puede ocurrir alguna vez/ha ocurrido solo una vez												
1	<b>Improbable</b>	No ha ocurrido nunca pero podría ocurrir en los próximos años o en circunstancia excepcionales.												
11	Impacto	Por <b>impacto</b> se entiende las consecuencias o la magnitud de sus efectos. Se calificará bajo los siguientes parámetros:  <table border="0"> <thead> <tr> <th>Valor</th> <th>Escala</th> <th>Concepto</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>3</td> <td><b>Alto</b></td> <td>Las consecuencias amenazarán la supervivencia del programa, proyecto, actividad, proceso de la entidad. Las consecuencias amenazarán la efectividad del programa o del cumplimiento de objetivos de la entidad.</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td><b>Medio</b></td> <td>Las consecuencias no amenazarán el cumplimiento del programa, proyecto, actividad, proceso, o de los objetivos, pero requerirán cambios significativos o formas alternativas de operación.</td> </tr> <tr> <td>1</td> <td><b>Bajo</b></td> <td>Las consecuencias pueden solucionarse con algunos cambios o pueden manejarse mediante actividades de rutina.</td> </tr> </tbody> </table>	Valor	Escala	Concepto	3	<b>Alto</b>	Las consecuencias amenazarán la supervivencia del programa, proyecto, actividad, proceso de la entidad. Las consecuencias amenazarán la efectividad del programa o del cumplimiento de objetivos de la entidad.	2	<b>Medio</b>	Las consecuencias no amenazarán el cumplimiento del programa, proyecto, actividad, proceso, o de los objetivos, pero requerirán cambios significativos o formas alternativas de operación.	1	<b>Bajo</b>	Las consecuencias pueden solucionarse con algunos cambios o pueden manejarse mediante actividades de rutina.
Valor	Escala	Concepto												
3	<b>Alto</b>	Las consecuencias amenazarán la supervivencia del programa, proyecto, actividad, proceso de la entidad. Las consecuencias amenazarán la efectividad del programa o del cumplimiento de objetivos de la entidad.												
2	<b>Medio</b>	Las consecuencias no amenazarán el cumplimiento del programa, proyecto, actividad, proceso, o de los objetivos, pero requerirán cambios significativos o formas alternativas de operación.												
1	<b>Bajo</b>	Las consecuencias pueden solucionarse con algunos cambios o pueden manejarse mediante actividades de rutina.												

Fuente: Curso de Gestión de riesgos

Elaborado por: Contraloría General del Estado

No.	ITEM	DESCRIPCIÓN												
12	Riesgo Inherente	<p><b>Riesgo inherente</b>, es aquél al que se enfrenta una entidad en ausencia de acciones de los directivos para modificar su probabilidad o impacto. Es el resultado de la multiplicación de la importancia, probabilidad e impacto.</p> <p>Ejemplo: (10 importancia, 2 Probable, 3 Alto impacto) = 60</p> <p>Calificados cada uno de los riesgos identificados en la matriz, se clasificarán en bajo, moderado y alto, según la siguiente escala y colores:</p> <table> <tr> <td><b>Calificación Final:</b></td> <td><b>Riesgo</b></td> <td><b>Color</b></td> </tr> <tr> <td>De 1 a 10</td> <td>BAJO</td> <td>Verde</td> </tr> <tr> <td>De 11 a 30</td> <td>MODERADO</td> <td>Naranja</td> </tr> <tr> <td>De 31 a 90</td> <td>ALTO</td> <td>Rojo</td> </tr> </table>	<b>Calificación Final:</b>	<b>Riesgo</b>	<b>Color</b>	De 1 a 10	BAJO	Verde	De 11 a 30	MODERADO	Naranja	De 31 a 90	ALTO	Rojo
<b>Calificación Final:</b>	<b>Riesgo</b>	<b>Color</b>												
De 1 a 10	BAJO	Verde												
De 11 a 30	MODERADO	Naranja												
De 31 a 90	ALTO	Rojo												
13	Controles	En esta columna se describirán los controles existentes o implantados por la entidad en sus diferentes procesos, para combatir, minimizar o prevenir el riesgo. Los controles son políticas o procedimientos que forman parte del control interno y que son diseñados para asegurar el funcionamiento o procesamiento adecuado de la información.												
14	Importancia	Se valorará nuevamente el riesgo considerando los controles existentes y los parámetros establecidos en el No. 9 de este instructivo.												
15	Probabilidad	Se valorará nuevamente el riesgo considerando los controles existentes y los parámetros establecidos en el No. 10 de este instructivo.												
16	Impacto	Se valorará nuevamente el riesgo considerando los controles existentes y los parámetros establecidos en el No. 11 de este instructivo.												
17	Riesgo Residual	Es el riesgo remanente luego que la entidad ha llevado a cabo una acción para modificar la probabilidad o impacto de un riesgo. Es el resultado de la multiplicación de la importancia, probabilidad e impacto. La clasificación de alto, moderado o bajo se efectuará según los parámetros establecidos en el No. 12 de este instructivo.												
18	Actividades	<p>Se describirán las actividades de control necesarias para ayudar a asegurar que las respuestas a los riesgos se lleven a cabo de modo adecuado y oportuno. Es la aplicación concreta de las opciones de manejo del riesgo que servirán para prevenir o reducir el riesgo y que forman parte del plan de mitigación o tratamiento.</p> <p>Las actividades de control pueden ser las siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aprobaciones</li> <li>- Verificaciones o revisiones</li> <li>- Análisis</li> <li>- Segregación de funciones</li> <li>- Conciliaciones, etc</li> </ul>												
19	Priorización	Poner el orden de prioridad de atención a los riesgos desde el más significativo al menos relevante.												
20	Responsables (Cargo)	Se identificará el cargo(s) del servidor (es) responsable (s) del cumplimiento de las actividades de control necesarias para mitigar los riesgos, que se definirán en el punto 18 según este instructivo.												
21	Recursos	Se señalarán los recursos humanos, materiales y financieros necesarios para el cumplimiento de las actividades de control definidas en el numeral 18.												
22	Duración	Se consignará el tiempo necesario en días laborables para la ejecución o implementación de las actividades de control, por parte de los responsables (numeral 19).												
23	Fecha de inicio	Se indicará la fecha de inicio de la actividad de control prevista en el plan de mitigación, con el siguiente formato (dd/mm/aaaa)												
24	Fecha de término	Se indicará la fecha de término de la actividad de control prevista en el plan de mitigación, con el siguiente formato (dd/mm/aaaa)												
25	Indicadores	Se consignarán los indicadores diseñados para evaluar el desarrollo de las actividades de control implementadas.												

Fuente: Curso de Gestión de riesgos

Elaborado por: Contraloría General del Estado

**Cuadro No 2. Matriz de Mitigación**

NOMBRE DE LA ENTIDAD (1) Matriz de Evaluación de Riesgos con el Plan de Mitigación																				
Componente (2)	Subcomponente (3)	Riesgo (4)	# (5)	Descripción del Riesgo (6)	Factores externos					Factores internos				Riesgo Inherente (12)	Controles (13)	Importancia (14)	Probabilidad (15)	Impacto (16)	Riesgo Residual (17)	Priorización (18)
					Económicos	Medioambientales	Políticos y Legales	Sociales (7)	Tecnológicos	Infraestructura	Personal (8)	Procesos	Tecnología							
																		BAJO		
																		BAJO		
																		BAJO		
																		BAJO		
																		BAJO		

Fuente: Curso de Gestión de riesgos  
 Elaborado por: Contraloría General del Estado

**Cuadro No 3. Plan de mitigación o tratamiento de Riesgo**

Plan de Mitigación o Tratamiento de los Riesgos						
Actividades 19	Responsables (Cargo) 20	Recursos 21	Cronograma			Indicadores 25
			Duración 22	Fecha Inicio 23	Fecha Término 24	

**Fuente:** Curso de Gestión de riesgos

**Elaborado por:** Contraloría General del Estado

**Cuadro No 4. Mapa de calor**

Priorización	Descripción del Riesgo	Riesgo Residual
1	Incremento de la oferta leche en el territorio	10 BAJO
2	Proceso extenso de compras públicas limita la ejecución	30 MODERADO
3	Desconocimiento de la zona de intervención	10 BAJO
4	Falta de compromiso de los beneficiarios	10 BAJO
5	Inexistencia de la mesa de dialogo para regular el precio	30 MODERADO

**Fuente:** Curso de Gestión de riesgos

**Elaborado por:** Contraloría General del Estado

### **1.5. Planteamiento de Hipótesis.**

Con la implementación del modelo de evaluación a través de las matrices de indicadores de gestión y riesgo se medirá el cumplimiento de metas y objetivos a fin de solucionar problemas y conflictos existentes en el transcurso de la ejecución del proyecto y no tomar correctivos a última hora es decir al finalizar el proyecto en cada cadena productiva, lo que generan acciones no adecuadas frente a las necesidades encontradas.

Contar con un modelo de control permitirá medir la eficiencia, eficacia y productividad de cada Gerente de las diferentes Cadenas productivas priorizadas y establecidas en la Dirección de Desarrollo Económico Local del Gobierno Provincial del Carchi, con el fin de provocar en ellos una reacción de ejecución técnica y presupuestaria acorde a los tiempos y financiamiento establecidos en el Plan Operativo Anual, evitando que se realicen prórrogas en los tiempos e incumpliendo las actividades programadas, repercutiendo negativamente en los usuarios de los diferentes proyectos.

### **1.6. Diagnóstico situacional del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia del Carchi.**

El Ecuador y particularmente la Provincia del Carchi, emprende acciones que le permiten ubicarse en nichos competitivos en el ámbito internacional y nacional como también en nichos equitativos y participativos a nivel regional.

La Constitución de la República del Ecuador<sup>5</sup> Art. 262, el Código Orgánico de Organización Territorial Autonomía y Descentralización, el Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas determinan un fortalecimiento al Sistema Provincial de Planificación, estableciendo una articulación a los objetivos nacionales y de otros niveles de gobierno, además fija metas de desarrollo a corto, mediano y largo plazo, que deben alcanzarse en forma descentralizada, orientando la inversión con carácter obligatorio para el sector público y referencial para el sector privado.

Estas disposiciones constitucionales y legales se enmarcan dentro del enfoque que el GAD Provincial del Carchi desarrolla, con la participación activa de los gobiernos seccionales y de

---

<sup>5</sup> *Constitución del Ecuador*. 28 de septiembre (2008). Capítulo Cuarto, Régimen de Competencias, Título V Organización Territorial del Estado.

la sociedad civil en la identificación de Planes, Programas y Proyectos que respondan a la necesidad provincial y nacional en la búsqueda de beneficios sociales para la comunidad.

Bajo esta última premisa se formularon los conceptos de desarrollo, colocando a la expansión de las potencialidades del habitante carchense como el objetivo central del desarrollo y estableciendo que el crecimiento económico, es solamente un medio para llegar a este objetivo. Se plantea también la participación de las personas en la toma de decisiones, superando viejas concepciones que han privilegiado las estrategias económicas sobre las políticas públicas de gobernabilidad.

Otro aporte sustancial proviene del concepto de sustentabilidad, mediante el cual se pretende transformar la direccionalidad del desarrollo, buscando la satisfacción de las necesidades humanas de las generaciones presentes sin descuidar las necesidades de las generaciones futuras.

Con estas consideraciones y en forma general, los objetivos del desarrollo se relacionan con: el crecimiento económico, la competitividad, la generación de empleo, la equidad, la sustentabilidad y el combate a la pobreza.

Para viabilizar estos planteamientos, el GAD Provincial del Carchi, más allá de lo que establece la Constitución de la República, las leyes, implementa un proceso de planificación con enfoque territorial que impulsa una participación proactiva para diseñar y construir conjuntamente el futuro de la Provincia.

El GAD Provincial del Carchi elaboró el Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial de la Provincia (PDOT), 2011-2031. Su base metodológica es la planificación participativa y el enfoque territorial, constituyéndose en un proceso colectivo de construcción de acuerdos entre los actores y agentes del desarrollo a nivel territorial, en orden a solucionar los desequilibrios sociales, aprovechar el potencial económico, valorar la riqueza cultural, asegurar el mejor aprovechamiento del territorio y la preservación de la riqueza ambiental.

La Estrategia Provincial se sustenta en un sistema de gestión territorial que promuevan e incorporen las necesidades provinciales y sus soluciones en la entrega de sus productos.

Los lineamientos estratégicos para la provincia son el desarrollo ambientalmente sustentable; la consolidación de la infraestructura productiva agroindustrial, agroecológica y

turística a través de la dotación de infraestructura vial y de riego pertinente; la gestión de cuencas hidrográficas y de riesgos naturales, así como la conservación y protección de la biodiversidad, que permitan generar la desconcentración de acciones para el desarrollo que fortalecerán la identidad intercultural, la inclusión social, la participación, la equidad y el desarrollo humano integral.

### **1.7. Líneas de acción**

El GAD provincial del Carchi ha identificado la necesidad de desarrollar fortalezas económicas productivas y sociales de la provincia, para lo cual es imprescindible una infraestructura básica, productiva que ayude y facilite el fomento de las actividades participativas.

Dentro de los objetivos del plan de desarrollo se encuentran:

- a. Proporcionar a la población carchense, especialmente del sector rural las condiciones e infraestructura necesaria para desempeñar sus actividades en un ambiente adecuado.
- b. Fomentar el desarrollo productivo de la provincia en las áreas agrícolas, ganaderas, comercial, agroindustrial, turística y artesanal.
- c. Aprovechar y preservar los recursos naturales con los que cuenta la provincia de una manera sustentable y sostenible.
- d. Dotar a la población de las herramientas y conocimientos necesarios para que generen riqueza en igualdad de condiciones.
- e. Gobernar con ética y transparencia
- f. Garantizar la seguridad de la población.

La Provincia del Carchi está conformada por diversos territorios cuya integración física y tecnológica obliga a desarrollar esfuerzos por lograr que todos los habitantes de la provincia, independiente del lugar en que habiten, tengan acceso a conectividad virtual. Por otra parte, las condiciones geográficas provinciales constituyen también una oportunidad para el desarrollo de un rol integrador de una zona más amplia, que incluya a las provincias vecinas y al Departamento de Nariño de la República de Colombia, donde se puedan establecer las políticas y territoriales de integración.

El crecimiento económico en la Provincia del Carchi, está sustentado sobre la base de incrementos en la competitividad de la producción provincial, del aprovechamiento de los encadenamientos productivos virtuosos en sectores claves y emergentes del fortalecimiento del capital humano y empleabilidad de la fuerza laboral, de la consolidación de la capacidad científica y tecnológica, de la modernización de la base logística y de conectividad y de la eficiente administración de las fuentes energéticas.

A continuación se detalla el Plan de Desarrollo de la provincia del Carchi, a fin de observar los lineamientos y estrategias para generar desarrollo económico en la provincia.

**Cuadro No 5. Plan Estratégico de Desarrollo de la Provincia del Carchi**

<b>Nombre del Plan:</b>	Plan de Desarrollo Estratégico del Carchi	<b>Periodo del Plan:</b>	2000
<b>Organismo responsable de su elaboración:</b>	Gobierno Autónomo Descentralizado del Carchi, Dirección de Planificación	<b>Año de elaboración:</b>	2000-2004
<b>Organismo responsable de su ejecución:</b>	Consejo Provincial y Prefectura	<b>Cobertura geográfica</b>	Provincial
<b>Contenido del Plan:</b>	Diagnóstico, objetivos, indicadores, análisis físico-espacial	<b>Vinculación con otro Plan de mayor jerarquía</b>	No específica
<b>Participó la sociedad civil en su elaboración?</b>	No	<b>Vinculación con otro Plan de menor jerarquía</b>	No específica
<b>Se contempla metodología de seguimiento o monitoreo al Plan?</b>	No	<b>¿El plan prioriza programas y proyectos a ser ejecutados?</b>	Si
<b>Existe mecanismos de veeduría y control social al Plan?</b>	No	<b>¿El plan tiene costos?</b>	

<b>Visión</b>	La provincia del Carchi puerto fronterizo, líder en el desarrollo sostenible y sustentable que garantiza el trabajo a sus pobladores, gozando de infraestructura, bienes y servicios de calidad, lo que ha permitido mantener nuestra identidad cultural.
<b>Objetivos</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Impulsar el desarrollo sostenible y sustentable provincial, dotando de la infraestructura necesaria a los diferentes sectores productivos y sociales de forma oportuna y eficiente.</li> <li>2. Estimular el desarrollo económico y productivo mediante la implementación de un fondo de inversiones para la creación de empresas mixtas evitando así el desempleo y la migración.</li> <li>3. Implementar programas de desarrollo eco turístico aprovechando la biodiversidad con que cuenta la Provincia.</li> <li>4. Coordinar acciones de seguridad ciudadana con instituciones públicas, privadas y la sociedad en general.</li> </ol>

Lineamientos Estratégicos	Problemas priorizados	Acciones estratégicas	Programas	Proyectos
<b>Carchi Productivo</b>	Deficiente organización de productores agropecuarios	Impulsar la organización de grupos de productores.	Fortalecimiento de gremios y agrupaciones agropecuarias	- Formación y capacitación de líderes gremiales.
	Deficiente capacitación y asistencia técnica	Descentralizar y fortalecer las instituciones públicas del sector agropecuario.  Desarrollar la capacidad técnica de los productores del sector.	Descentralización del MAGAP e instituciones del sector agropecuario  Capacitación agrícola y asistencia técnica.	- Creación del comité provincial de desarrollo agropecuario. - Implementación del centro provincial de capacitación técnica y productiva para el sector agropecuario.
	Limitados y deficientes servicios financieros para el sector	Gestionar con organismos financieros para establecer créditos accesibles a los productores.	Gestión, monitoreo y control del sistema crediticio en el sector agropecuario.	- Creación de la Caja Agraria Provincial.
	Mal manejo de recursos Naturales y uso excesivo de agroquímicos	Propender la concienciación y capacitación en el buen uso de los recursos.	Control en la utilización de semillas y uso de insumos para la agricultura.	- Mejoramiento y producción de semillas certificadas. - Monitoreo y control en el uso de agroquímicos. - Implementación de almacenes de insumos agropecuarios.
	Deficiente mercadeo y comercialización	Mejorar la capacidad de negociación y comercialización agropecuaria.	Mejoramiento de la productividad y comercialización agropecuaria de industrialización agrícola y pecuaria de Carchi.  Mejoramiento de la productividad y comercialización agropecuaria de Carchi.	- Comercialización asociativa del Carchi. - Creación de centros de información de mercados

Lineamientos Estratégicos	Problemas priorizados	Acciones estratégicas	Programas	Proyectos
	Bajos niveles de productividad	Impulsar el mejoramiento de los niveles de productividad agrícolas y pecuarios.	Industrialización agrícola y pecuaria de Carchi.  Mejoramiento de la productividad y comercialización agropecuaria de Carchi.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Industrialización y generación de valor agregado de productos agrícolas.</li> <li>- Acopio y enfriamiento de leche.</li> </ul>
<b>Carchi Competitivo</b>	Falta de inversión y bajo nivel de tecnificación en la producción artesanal y pequeña industria.  Débil capacidad administrativa del sector artesanal y microempresarial  Mano de obra no calificada	Gestionar incentivos y un tratamiento preferencial para la creación de empresas en la provincia del Carchi.	Mejoramiento de la competitividad empresarial, microempresarial y artesanal de la provincia del Carchi.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Creación de incubadora provincial de pequeñas y medianas empresas.</li> <li>- Ley de creación de la zona de tratamiento especial, comercial e industrial para el cantón Tulcán.</li> <li>- Creación de centros de asesoramiento empresarial e información de mercados.</li> </ul>
<b>Carchi Solidario</b>	Bajo nivel de rendimiento escolar.  Recurso humano docente no capacitado.	Impulsar la implementación de soluciones integrales que garanticen la calidad de la educación.  Gestionar la capacitación permanente de docentes.	Mejoramiento de la calidad de educación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Edefuturo Carchi</li> <li>- Infraestructura y equipamiento educativo.</li> <li>- Capacitación docente</li> </ul>
	Incidencia de enfermedades en la población rural y urbana marginal.	Promover el desarrollo de programas de prevención y control de enfermedades y atención primaria de salud.  Mejorar la infraestructura de salud	Atención médica y educación comunitaria en salud	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Unidades móviles de prevención y atención médica.</li> <li>- Talleres de capacitación comunitaria.</li> <li>- Equipamiento de centros y subcentros de salud.</li> </ul>

Lineamientos Estratégicos	Problemas priorizados	Acciones estratégicas	Programas	Proyectos
<b>Carchi Solidario</b>	Limitada capacidad y equipamiento de unidades de salud.		Equipamiento médico provincial	
	Escasa promoción turística. Infraestructura inadecuada.	Impulsar la promoción y desarrollo de los atractivos turísticos provinciales	Carchi Turístico	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Promoción turística</li> <li>- Capacitación turística</li> <li>- Reactivación del Complejo Turístico Rumichaca.</li> <li>- Generación de circuitos Turísticos.</li> </ul>
<b>Vías para el desarrollo</b>	Caminos vecinales en mal estado	Gestionar recursos para construcción y mantenimiento vial.	Mejoramiento de la red vial provincial	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mantenimiento vial</li> <li>- Carretera Tobar Donoso</li> <li>- Carretera Chical- El Carmen</li> </ul>
	Intervención desarticulada entre Gobierno Central, Provincial, Municipal y Juntas Parroquiales	Establecer alianzas estratégicas entre el Gobierno central y Seccionales	Descentralización y coordinación de acciones de Gobiernos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Creación Unidad de Descentralización de apoyo a gobiernos seccionales.</li> </ul>
	Inadecuada planificación en el mantenimiento vial	Coordinar interinstitucionalmente el adecuado desarrollo vial de la provincial	Planificación a largo plazo y priorización de vías.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Planificación vial provincial</li> </ul>
<b>Agua y vida para el desarrollo</b>	Deforestación de bosques primarios.	Involucrar a la población en el cuidado del ambiente	Manejo de cuenca y micro cuencas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Forestación de zonas afectadas</li> </ul>
	Avance de la frontera agrícola, en zona de páramo.	Fomentar la creación de áreas protegidas en coordinación con las Entidades Públicas y privadas	Sistema provincial de áreas protegidas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mancomunidad ambiental.</li> <li>- Planes de manejo ambiental en zonas de páramo y áreas de interés ecológico.</li> <li>-</li> </ul>
	Uso inadecuado de desechos sólidos	Involucrar a la población en el cuidado del ambiente	Manejo integral de desechos sólidos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Educación ambiental</li> <li>- Reciclaje</li> <li>- Rellenos Sanitarios</li> </ul>

Lineamientos Estratégicos	Problemas priorizados	Acciones estratégicas	Programas	Proyectos
<b>Agua y vida para el desarrollo</b>	Limitada infraestructura de riego y deficiente aprovechamiento del recurso.	Gestionar recursos para mejorar la infraestructura de canales de riego.	Mejoramiento del sistema provincial de riego	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Construcción del canal el Artezón</li> <li>- Construcción de la Presa Geovani Calles</li> <li>- Capacitación en la distribución y aprovechamiento del agua de riego</li> </ul>
	Falta de cobertura en servicios básicos de saneamiento y agua.	Impulsar el mejoramiento en la cobertura de agua potable y regantes	Programa provincial de saneamiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sistemas regionales de agua potable, alcantarillado a comunidades.</li> </ul>
	Débil capacidad de gestión de juntas de agua potable y usuarios de riego	Mejorar la capacidad administrativa de las juntas de agua y regantes	Fortalecimiento administrativo de usuarios del agua.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Campaña de capacitación para operadores de sistemas de agua.</li> </ul>
<b>Seguridad y derechos humanos</b>	Amenazas externas y crecientes nivel de secuestros y extorsiones	Gestionar la intervención internacional y estatal en la frontera con Colombia	Seguridad ciudadana interna y externa	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Creación de Juntas de ciudadanos de Seguridad a nivel parroquial y barrial.</li> <li>- Comunicación, educación y participación ciudadana.</li> </ul>
	Inseguridad pública e incremento de delitos	Propender la participación activa de la fuerza pública y la ciudadanía	Seguridad ciudadana interna y externa	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Radiocomunicación Provincial</li> </ul>
	Violencia intrafamiliar	Fomentar la participación activa de instituciones de derechos humanos en problemas de violencia familiar	Educación en Derechos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Educación en derechos humanos para jóvenes colegiales.</li> <li>- Educación comunitaria en derechos humanos</li> </ul>

**Fuente:** Dirección de Planificación del GADPC

**Elaborado por:** Dirección de Planificación del GADPC

### **1.8. Competencias según el Plan de desarrollo y ordenamiento territorial**

Con el establecimiento del PDOT (Plan de Ordenamiento Territorial) se articula los objetivos nacionales y de otros niveles de gobierno, se fortalece el Sistema Provincial de Planificación, además fija metas de desarrollo a corto, mediano y largo plazo, que deben alcanzarse en forma descentralizada, orientando la inversión con carácter obligatorio para el sector público y referencial para el sector privado. Este instrumento permite al GADPC, cumplir con su gestión en un tiempo determinado, medición que se la realiza a través de indicadores con la finalidad de dar cumplimiento a las demandas que exige el territorio.

Estas disposiciones constitucionales y legales se enmarcan dentro del enfoque que el GAD Provincial desarrolla con la participación activa de los gobiernos seccionales y de la sociedad civil en la identificación de Planes, Programas y Proyectos que respondan a la necesidad provincial y nacional en la búsqueda de beneficios sociales para la comunidad.

El plan de desarrollo contempla conceptos y las potencialidades del habitante carchense como el objetivo central del desarrollo, estableciendo que el crecimiento económico se sustentan en las toma de decisiones, formulación de estrategias económicas y políticas públicas que permitan la gobernabilidad eficiente tanto en la parte humana como en lo referente a recursos financieros.

Los objetivos del desarrollo enmarcados en el GADPC se relacionan con: el crecimiento económico, la competitividad, la generación de empleo, la equidad, la sustentabilidad y el combate a la pobreza.

Para viabilizar estos planteamientos, el GAD Provincial del Carchi, más allá de lo que establece la Constitución de la República, las leyes, implementa un proceso de planificación con enfoque territorial que impulsa una participación proactiva para diseñar y construir conjuntamente el futuro y bienestar de la Provincia.

El Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas regula la forma de elaboración, implementación, seguimiento y evaluación de los Planes de Desarrollo y Ordenamiento, mismo

que le permite al GADPC fortalecer los procesos en lo referente al cumplimiento de la parte legal acorde con lo dispuesto por la Constitución que demanda la República del Ecuador.

Con este antecedente se puede mencionar que el GADPC, dentro de su estructura funcional prioriza el órgano regulador, que le permite intervenir en las distintas áreas y ámbitos a fin de dar cumplimiento a lo establecido y comprometido en el POA (Plan Operativo anual) tanto técnica como financieramente

Los planes de desarrollo constituyen las directrices principales del gobierno autónomo descentralizado, establecen el camino que le permitirá gobernar con equidad y responsabilidad, tomando en consideración las decisiones estratégicas de desarrollo en el territorio. Estos tendrán una visión de largo plazo, y serán implementados a través del ejercicio de sus competencias asignadas por la Constitución de la República y las Leyes, así como de aquellas que se les transfieran como resultado del proceso de descentralización.

Los planes de ordenamiento territorial son los instrumentos de la planificación del desarrollo que tienen por objeto el ordenar, compatibilizar y armonizar las decisiones estratégicas de desarrollo respecto de los asentamientos humanos, las actividades económico-productivas y el manejo de los recursos naturales en función de las cualidades territoriales, a través de la definición de lineamientos para la materialización del modelo territorial de largo plazo, establecido por el nivel de gobierno respectivo.

Los planes de ordenamiento territorial deberán articular las políticas de desarrollo, dentro de esto podemos mencionar el fomento productivo y agropecuario, y las directrices de ordenamiento del territorio, en el marco de las competencias propias de cada nivel de gobierno y velarán por el cumplimiento de la función social y ambiental de la propiedad.

Los planes de ordenamiento territorial regionales, provinciales y parroquiales se articularán entre sí, debiendo observar, de manera obligatoria, lo dispuesto en los planes de ordenamiento territorial cantonal y/o distrital respecto de la asignación y regulación del uso y ocupación de suelo.

La aprobación de la Constitución de 2008, por referéndum popular, más que un punto de llegada, es un punto de partida. Marca la ruptura entre un modelo de desarrollo que mercantilizó las relaciones Estado-sociedad-naturaleza, y uno nuevo, que supera la visión reduccionista del

desarrollo como crecimiento económico hacia un enfoque que privilegia al ser humano como el centro del desarrollo cuyo objetivo final es alcanzar el Buen Vivir.

### **1.8.1 Plan del Buen Vivir**

El Buen Vivir se construye desde las reivindicaciones por la igualdad, y la justicia social (productiva y distributiva), y desde el reconocimiento y la valoración de los pueblos y de sus culturas, saberes y modos de vida, de esta manera se va construyendo un país con bases sociales y económicas, que permitan al ciudadano gozar de sus derechos como ente de desarrollo y productividad.

La Constitución ecuatoriana hace hincapié en el goce de los derechos como condición del Buen Vivir y en el ejercicio de las responsabilidades en el marco de la interculturalidad y de la convivencia armónica con la naturaleza.

En la Constitución del Ecuador se supera la visión reduccionista del desarrollo como crecimiento económico y se establece una nueva visión en la que el centro del desarrollo es el ser humano y el objetivo final es el alcanzar el Buen Vivir. Frente a la falsa dicotomía entre Estado y mercado, impulsada por el pensamiento neoliberal, la Constitución ecuatoriana formula una relación entre Estado, mercado, sociedad y naturaleza. El mercado deja de ser el motor que impulsa el desarrollo y comparte una serie de interacciones con el Estado, la sociedad y la naturaleza. La Constitución ecuatoriana reconoce los derechos de la naturaleza y ésta pasa a ser uno de los elementos constitutivos del Buen Vivir.

El Buen vivir para la economía social el ser humano es el centro de la actividad económica y, por lo tanto, la economía debe estar al servicio de la vida y no la vida en función de la economía. Esto supone revertir la lógica perversa del capitalismo, para el que la acumulación de capital deje de ser el motor de la vida. La economía social, por el contrario, plantea la generación de una economía plural en donde las lógicas de acumulación del capital y del poder estén subordinadas a la lógica de la reproducción ampliada de la vida. Para ello, el trabajo es una noción central. Se trata entonces de apoyar las iniciativas económicas de la población desde la perspectiva del trabajo y no desde la perspectiva del empleo, con el fin de garantizar que la riqueza quede directamente en manos de los trabajadores.

La construcción de un nuevo modelo de Estado, con énfasis en una visión del territorio, comprende cinco grandes desafíos asociados a:

- 1) La territorialización de la política pública para reducir brechas de inequidad y satisfacer las necesidades básicas de los territorios y su población.
- 2) La planificación y el ordenamiento territorial.
- 3) El reconocimiento y la actuación de las dinámicas regionales que aporten a la concreción de un nuevo modo de acumulación (re)distribución para el Buen Vivir.
- 4) El reconocimiento y fortalecimiento del Estado plurinacional e intercultural.
- 5) El diseño de una nueva estructura administrativa que articule la gestión de las intervenciones públicas en todos los niveles de gobierno y que reafirme el rol (re)distributivo del Estado, siguiendo la diferenciación complementaria de competencias.

Dentro del Plan del Buen Vivir existen tres objetivos que involucran al desarrollo productivo como medio para lograr el buen vivir que son el objetivo 5, objetivo 7 y el objetivo 11 que incluye garantizar la soberanía alimentaria en el Ecuador.

#### **Objetivo 5: “Garantizar la soberanía, la paz e impulsar la integración latinoamericana”**

Este objetivo establece la necesidad de cambiar la condición de dependencia y vulnerabilidad del Ecuador en lo que se refiere a la producción y al consumo, esta dependencia genera enormes importaciones de alimentos, en muchos de los casos estas exportaciones son alimentos primordiales para la alimentación de los ecuatorianos. La soberanía va más allá de una seguridad alimentaria, ya que implica que los alimentos necesarios para la población deben responder a las necesidades históricas y culturales de los pueblos.<sup>6</sup>

La política que utilizará el gobierno para lograr una soberanía alimentaria es la Política 5.3 que busca “Propender a la reducción de la vulnerabilidad producida por la dependencia externa alimentaria y energética” para esto se busca:

---

<sup>6</sup> Plan Nacional de Desarrollo 2009-2013, Diagnóstico Objetivo 5, Pág. 78-79.

- a) Fomentar la producción de alimentos sanos y culturalmente apropiados de la canasta básica para el consumo nacional, evitando la dependencia de las importaciones y los patrones alimenticios poco saludables.
- b) Impulsar la industria nacional de alimentos, asegurando la recuperación y la innovación de productos de calidad, sanos y de alto valor nutritivo, articulando la producción agropecuaria y con el consumo local.
- c) Promover, gestionar y planificar el manejo integral y sustentable del agua para asegurar la disponibilidad en cantidad y calidad del recurso hídrico para la soberanía alimentaria y energética.
- d) Ampliar la capacidad nacional de generación de energía en base a fuentes renovables.

En este marco el Gobierno Nacional ha planteado una línea base sobre la cual se integrarán esfuerzos, esta es la sustitución de importaciones de maíz, pasta de soya, trigo y cebada hasta reducir la participación al 40% al 2013, que en el 2008 fue del 60%.

### **Objetivo 7 “Construir y fortalecer espacios públicos interculturales y de encuentro común”**

Construcción de espacios públicos seguros y diversos que permitan eliminar las discriminaciones. Contribuir a que se florezcan todas las culturas, las artes y la comunicación como derechos y posibilidades para establecer diálogos diversos disfrutar el uso creativo del tiempo libre.

De las varias políticas aplicables a este objetivo y relacionadas con la cadena productiva de turismo comunitario en el Carchi, se hace referencia al punto 7.7, cuyas políticas son:

- a) Desarrollar mecanismos para la gestión del suelo urbano y promover su uso socialmente justo en condiciones equitativas, seguras y sostenibles.
- b) Reconocer la ciudad como un espacio colectivo de intercambio democrático que cumple una función social.
- c) Desarrollar mecanismos para la gestión y conservación del patrimonio cultural y natural de los territorios de las ciudades, impulsando las distintas formas de uso, producción y generación del hábitad.

- d) Diseñar e implementar acciones públicas que privilegien el interés social, cultural y ambiental, garantizando el derecho a la propiedad.
- e) Impulsar la aplicación de mecanismos de redistribución de cargas, beneficios y captación de plusvalías o rentas extraordinarias generadas por la inversión pública.
- f) Impulsar las distintas formas de producción y gestión social de hábitat<sup>7</sup>

**Objetivo 11 “Establecer un sistema económico social, solidario y sostenible”.**

El Gobierno busca establecer un sistema que integre las formas lógicas de producción que ya existen en el Ecuador, las cuales son formas de arraigo social con sentido de cooperación y reciprocidad, las cuales han sostenido la producción básica rodeada por afanes de acumulación y enriquecimiento de las élites del país, por lo tanto se busca fortalecer las unidades y relaciones productivas populares y a sus actores.

En este sentido el Estado utilizará la planificación de la economía, la inversión y las compras públicas como medios para crear condiciones productivas que estimulen a los sectores y territorios en desventaja, esto incluye al desarrollo industrial y tecnológico en la producción.

Entre las políticas que utilizará el Gobierno para lograr este objetivo están las siguientes:

- a) Impulsar una economía endógena para el Buen Vivir, sostenible y territorialmente equilibrada, que propenda a la garantía de derechos y a la transformación, diversificación y especialización productiva a partir del fomento a las diversas formas de producción.
- b) Impulsar las condiciones productivas necesarias para el logro de la soberanía alimentaria, para eso se fomentará la pesca artesanal mediante programas de asociatividad, apoyo tecnológico y protección de las reservas pesqueras, la producción de alimentos sanos y culturalmente apropiados orientados al consumo interno, mediante un apoyo que potencie las capacidades productivas y la diversidad de las pequeñas y medianas unidades, se impulsará la industria nacional de alimentos, asegurando la recuperación y la innovación de productos de calidad, inocuos y de alto valor nutritivo, el

---

<sup>7</sup> Plan Nacional de Desarrollo 2009-2013, Diagnóstico Objetivo 7, Pág. 81-82.

vínculo con la producción agropecuaria y con el consumo local, y minimizando el uso y el desecho de embalajes.

- c) Diversificar los mecanismos para los intercambios económicos, promover esquemas justos de precios y calidad para minimizar las distorsiones de la intermediación, y privilegiar la complementariedad y la solidaridad.
- d) Promover la sostenibilidad eco sistemática de la economía a través de la implementación de tecnologías y prácticas de producción limpia.

Para lograr cumplir con este objetivo se busca obtener un crecimiento del PIB no petrolero de 5%, además se tratará de reducir en un 10% el tiempo promedio de desplazamiento de una ciudad a otra, alcanzar el índice de desarrollo de las tecnologías de información y comunicación, alcanzar un 15,1% de participación del turismo en las exportaciones de bienes y servicios no petroleros al 2013, incrementar al 8,1% la participación de la inversión con respecto al PIB nominal en 2013 y triplicar el porcentaje de hogares que destinaron remesas a actividades productivas al 2013.<sup>8</sup>

### **Visión Territorial**

Consolidado como el centro integrador de la Región Norte del Ecuador con óptima infraestructura física, ordenación urbana-rural y conectividad Cantonal, Provincial, Regional, Nacional e Internacional; ha fortalecido la identidad cultural, la inclusión social, la participación, la equidad y el desarrollo humano integral a través de la gestión territorial con una gestión pública moderna, descentralizada, democrática, equitativa y solidaria; impulsa su crecimiento económico en base al modelo de economía solidaria a través de la diversificación sostenible de productos con pertinencia territorial; y sostiene el modelo sustentable de desarrollo con equilibrio ambiental y territorial, conservación biológica y gestión de riesgos.

### **Visión Institucional**

Una institución eficiente, organizada y moderna, que lidera el desarrollo provincial; dispone de recursos propios, personal permanentemente capacitado, que asume la descentralización en

---

<sup>8</sup> Plan Nacional de Desarrollo 2009-2013, Diagnóstico Objetivo 11, Pág. 85-87.

áreas estratégicas de interés provincial contribuyendo a la seguridad y garantizando el bienestar.

### **1.8.2. Plan Regional de Gobierno (Región 1)**

En caso del Plan Regional de acuerdo al nuevo sistema de regionalización del SENPLADES incluye al Carchi dentro de la Región 1, conjuntamente con Esmeraldas, Imbabura y Sucumbíos.<sup>9</sup>

Los principales ejes de política para la Región son los siguientes:

#### **1.8.2.1. Financiamiento**

- a. Fortalecimiento de la banca pública dirigido al establecimiento de productos financieros adaptados a los sectores productivos.
- b. Establecimiento de estrategias de acercamiento entre las entidades de capacitación y asistencia técnica y de los servicios financieros.

#### **1.8.2.2 Capacitación y certificación**

- a. Capacitación especializada acorde a la demanda real de la producción, considerando metodologías y lenguaje apropiado e incluyendo ejes de difusión, acompañamiento, asistencia técnica en situ y evaluación de resultados.
- b. Fortalecimiento de las instituciones locales y regionales que apoyan los procesos de certificación especialmente dirigida a pequeños y medianos productores.
- c. Impulsar una cultura de calidad tanto en la oferta como en la demanda de productos y servicios.
- d. Capacitación continua y formativa con orientación micro empresarial y vinculado a los procesos productivos con valor agregado.

---

<sup>9</sup> Plan Nacional de Descentralización, <http://www.planificacion.gob.ec/plan-nacional-de-descentralizacion/>

### **1.8.2.2. Innovación tecnológica**

- a. Lineamientos de política que incentiven, articulen y promuevan la investigación, desarrollo y transferencia de tecnología.
- b. Asignar los recursos necesarios para investigación, desarrollo e innovación y articular las instituciones regionales de investigación
- c. Generación de tecnología para el desarrollo industrial y productivo de forma descentralizada.

### **1.8.2.3. Inversión**

- a. La inversión pública debe orientarse a priorizar el desarrollo de infraestructura productiva y de comercialización.
- b. Establecimiento de incentivos dirigidos al mejoramiento de la producción con valor agregado.
- c. Política orientada a generar un ambiente de estabilidad macroeconómica y seguridad jurídica.

#### **1.8.2.3.1. Laboral**

- a. Definición de la normativa laboral acorde a los requerimientos sectoriales: salario y beneficios ligados a productividad, contratación por horas e incremento de la jornada laboral.
- b. Fomento de la responsabilidad social en el desarrollo empresarial, a través de estímulos y procesos de capacitación.
- c. Fomentar el control del cumplimiento de las normas laborales y fortalecimiento de las instituciones y mecanismos de control.

### **1.8.2.4. Logística e infraestructura**

- a. Interconexión vial a nivel provincial y regional.

- b. Desarrollo de la logística y la infraestructura para convertir a la región 1 en un corredor productivo y comercial (puerto de Esmeraldas, frontera con Colombia).
- c. Fomentar el control del cumplimiento de las normas laborales y fortalecimientos de las instituciones y mecanismos de control.

#### **1.8.2.5. Política Comercial**

- a. Fortalecimiento de las instituciones y normas que facilitan el comercio: calidad, sanidad, aduanas y zonas francas, propiedad intelectual, inversiones.
- b. Establecer una agenda comercial acorde a los requerimientos del comercio ecuatoriano y sus oportunidades a nivel internacional.
- c. Fomento de la formalización comercial incluyendo incentivos de apoyo.
- d. Establecer mecanismos de efectivos de comercialización que reduzcan las concentraciones e ineficiencia en la intermediación.

#### **Desarrollo Comercial**

- a. Coordinación de esfuerzos públicos y privados en función de generación de conocimiento, propuestas de emprendimiento y establecimiento de redes para el desarrollo empresarial.
- b. Apoyo a pre inversión y al desarrollo de procesos de emprendimiento que involucre generación de valor agregado e innovación.

Con estos ejes en ejecución se podrá visualizar la productividad y la comercialización eficiente, ya que combinan conocimientos y tecnología, mismos que contribuirán a la reducción de la vulnerabilidad productiva y comercial del Ecuador.

#### **1.9. FODA Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial del Carchi**

Para el análisis de las potencialidades y limitaciones se partirá del FODA institucional, el mismo que se resume en el cuadro N° 6 siguiente:

**Cuadro No 6. Análisis del FODA Institucional**

Ámbito Económico	Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
<b>Económico Productivo</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La existencia de riquezas naturales para alternativas de desarrollo económico</li> <li>2. Diversidad de pisos climáticos, que permiten variedad de productos</li> <li>3. Gente emprendedora para el desarrollo de la provincia.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Recursos naturales renovables y no renovables no explotados</li> <li>2. Diversidad cultural permite la variedad de técnicas de cultivo, artesanías, turismo.</li> <li>3. Comercio binacional</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Falta de alternativas productivas(artesanías, agroturismo, ecoturismo)</li> <li>2. Infraestructura vial inadecuada para la comercialización de productos de la provincia.</li> <li>3. Insuficiente capacitación en emprendimiento, administración e inversión financiera y de mercado.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desconocimiento de políticas de manejo de impacto ambiental.</li> <li>2. Débil aplicación de las políticas de comercialización y transporte.</li> <li>3. Falta de créditos productivos por parte del Gobierno Central.</li> </ol>
<b>Ambiente y Riesgos</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Zonas ricas en biodiversidad en la cordillera oriental, occidental, páramo y bosque húmedo</li> <li>2. Existencia de áreas naturales protegidas en el registro oficial y sus respectivos planes de negocios</li> <li>3. Reserva de fuentes de agua de calidad y cantidad provenientes de las fuentes altas</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Suelos aptos para las plantaciones forestales nativas de producción y de protección en la zona del matorral seco y montañoso desde la desembocadura desde el río Apacaqui al río Chota y su continuidad al río Mira</li> <li>2. Implementación de proyectos que aprovechen sostenible y sustentablemente los recursos naturales.</li> <li>3. Existencia de recursos financieros nacionales e internacionales</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Actividades antrópicas que afecten el ambiente (quemados descontrolados, contrabando de flora y fauna, uso inadecuado de plaguicidas, sobre explotación de suelo, invasión de colonos, venta de madera, etc.</li> <li>2. Contaminación de fuentes de agua, suelo y aire (malas prácticas agrícolas, desechos sólidos, aguas residuales por la explotación minera)</li> <li>3. Ausencia de estudios detallados para la determinación de riesgos naturales y antrópicas.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ausencia de control y aplicación de políticas, leyes, normativas, etc. A nivel de gobierno central y local, que regulen el avance de la frontera agrícola, la contaminación de aguas residuales, concesiones mineras y explotación forestal, así como las que promueven la educación ambiental.</li> <li>2. Inexistencia de políticas y lineamientos estratégicos para la determinación, prevención de riesgos naturales y antrópicas, mitigación y respuesta ante los desastres naturales</li> <li>3. Lento proceso de descentralización de competencia, de asistencia técnica y de recursos financieros de parte del gobierno central.</li> </ol>

Ámbito Económico	Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
<b>Gestión Pública</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Relaciones sociales entre Tulcán e Ipiales</li> <li>2. Existencia de Juntas de agua y Juntas de regantes.</li> <li>3. Nueva administración de los Gobiernos Autónomos Descentralizados.</li> <li>4. Existencia de organizaciones de base.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Marco constitucional para elaboración de Planes de Desarrollo y Ordenamiento Territorial.</li> <li>2. Marco Constitucional de las nuevas competencias de los Gobiernos Autónomos Descentralizados.</li> <li>3. Reforma de ley de aguas y de Ley de minas y petróleos, y creación del COOTAD.</li> <li>4. Existencia de organizaciones civiles (gremios, universidades, centros agrícolas, AGROPRUC, instituciones financieras)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Débil capacidad institucional, administrativa y articulación por parte de los Gobiernos Autónomos Descentralizados, y de los organismos gubernamentales</li> <li>2. Criterio clientelar orientado en mayor porcentaje a la infraestructura.</li> <li>3. Desarticulación institucional para la seguridad ciudadana.</li> <li>4. Relación binacional entre Tulcán e Ipiales y solo en temas de seguridad y comercio</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Asignación inadecuada desde el Gobierno Central.</li> <li>2. Información concentrada entre instituciones públicas y GADPC.</li> <li>3. Falta de definición de políticas de desarrollo</li> <li>4. Centralización</li> </ol>
<b>Físico Territorial</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Biodiversidad</li> <li>2. Red vial existente</li> <li>3. Área ecológica y turística.</li> <li>4. Territorio Awá cuenta con gestión autónoma</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Relación histórica, intercambio cultural y comercial de pueblos fronterizos</li> <li>2. Presencia de páramo, cordillera y bosques húmedos resultan una dificultad para la conectividad territorial, sin embargo con una red vial apropiada, se convierte en un potencial.</li> <li>3. Producción agroindustrial</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Insuficiente articulación política, administrativa, social y cultural, etnia con los territorios Awá.</li> <li>2. Vías en mal estado.</li> <li>3. Inadecuado uso del suelo (suelo agrícola por ganadero)</li> <li>4. Mala calidad de agua potable e inexistencia de tratamiento de aguas hervidas.</li> <li>5. Escasez y dependencia de energía eléctrica.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Avance de frontera agropecuaria</li> <li>2. Ausencia de políticas y normativas del estado y de los gobiernos locales para el fomento de las zonas deprimidas.</li> <li>3. Depresión económica de los pueblos Awá y afro ecuatorianos.</li> </ol>
<b>Socio - Cultural</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Nacionalidad reconocida con adjudicación del territorio por el estado, con autonomía en sistema de gobierno, justicia, política educativa.</li> <li>2. Continuo étnico cultural entre Awá, entre pasto y entre afro ecuatorianos.</li> <li>3. Buenas relaciones entre los</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Provincia intercultural</li> <li>2. Inclusión de social (enfoque de género, generacional, ambiental, pluricultural)</li> <li>3. Acceso al financiamiento nacional e internacional</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Visión adulto céntrica de la planificación sobredimensiona infraestructura y se evidencia pocas acciones al desarrollo humano (valores, principios, saberes ancestrales y enfoque de género)</li> <li>2. Débil conocimiento sobre identidad cultural y pérdida</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Explotación minera y maderera en la zona Awá y en varios sectores en la provincia.</li> <li>2. Poca presencia estatal en varios sectores de la provincia.</li> <li>3. Violencia producto del conflicto interno colombiano</li> </ol>

Ámbito Económico	Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
	pueblos fronterizos y relaciones parenterales y culturales fuertes.		3. Débil proceso de planificación, articulaciones de sus acciones entre las instituciones públicas y sociales en la provincia. Planes de desarrollo y de OT cantonal o parroquial están desactualizados o no existen.	

**Fuente:** Dirección de Planificación

**Elaboración:** Dirección de Planificación.

### **1.10. Plan Operativo Anual del Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial del Carchi**

El GADPC para la ejecución tanto financiera como técnica, realiza su planificación anual, misma que permitirá cumplir con los objetivos territoriales a fin de favorecer a la población carchense.

De acuerdo al Art. 188 del COOTAD, se determina las transferencias del presupuesto General del estado, a los gobiernos autónomos descentralizados, mismos que participan de las rentas del Estado de conformidad con los principios de subsidiariedad, solidaridad y equidad territorial.

Los gobiernos autónomos descentralizados participarán del 21% de ingresos permanentes (ingresos corrientes) y del 10% de los no permanentes (ingresos de capital) del presupuesto general del estado. El monto total transferido se distribuye entre los gobiernos autónomos descentralizados de la siguiente manera: 27% para los consejos provinciales; 67% para los municipios y distritos metropolitanos y 6% para las juntas parroquiales.

Los recursos se distribuyen de acuerdo al tamaño y densidad de la población, a las necesidades básicas insatisfechas y jerarquizadas a fin de alcanzar un mejor nivel de vida y el cumplimiento de metas del Plan Nacional de Desarrollo y el plan de desarrollo del gobierno autónomo descentralizado. A continuación presentamos la planificación operativa de la Dirección de Desarrollo Económico Local del Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial del Carchi:

#### **Dirección de Desarrollo Económico Local**

La Dirección de Desarrollo Económico Local del Gobierno Autónomo Provincial del Carchi, es un referente a nivel provincial y nacional que genera confianza y credibilidad, proponiendo y ejecutando políticas públicas para asumir los ejes competenciales (rectoría, planificación, regulación, control y gestión) en fomento productivo y agropecuario generando valor agregado con rentabilidad económica, equidad social, territorial y sostenibilidad ambiental.

Promueve y apoya las actividades agropecuarias y productivas impulsadas por nuestros pequeños y medianos agricultores, ganaderos, transportistas, sector comercial, turismo, artesanos, unidades productivas asociativas, empresarios, micro-empresarios, emprendedores, jóvenes, personas vulnerables y demás carchenses, a través del diseño y gestión de planes, programas y proyectos que reactiven y potencien el desarrollo económico territorial, propiciando el crecimiento sostenible de la productividad y competitividad de la provincia del Carchi.

Brinda capacitación, asesoramiento técnico, crédito mediante la conformación de cajas de ahorro comunitarias, construcción, remodelación y adecuación de infraestructura productiva, apoyo a iniciativas de emprendimiento e innovación, y la generación de políticas públicas con el objeto de mejorar el nivel de vida de los carchenses, mediante el incremento de ingresos y generación de empleo, garantizando el desarrollo sustentable de las presentes y futuras generaciones.

Cuadro No 7. POA de la Dirección de Desarrollo Económico Local

PLANES O PROGRAMAS	PROYECTOS (1)	COMPONENTES(2)	NECESIDAD PÚBLICA QUE SATISFACE (3)	METAS/ RESULTADOS (4)	INDICADORES DE GESTION INSTITUCIONAL (5)	Propuesta de Indicador	GASTO ANUAL (6)	FUENTES DE FINANCIAMIENTO (7)		
							MONTO TOTAL	GPC	OTRO	
FOMENTO AGROPECUARIO	CADENA PRODUCTIVA DE LA PAPA							69.800,00	69.800,00	-
	Cadena productiva de la papa	1. Apoyar a los procesos de asociatividad de pequeños y medianos productores, impulsando iniciativas y fortaleciendo las ya existentes, dentro de la provincia, buscando integrarlos en un espacio provincial integrador.	Fomentar la producción y productividad de la papa de los pequeños y medianos productores ubicados en el noroeste de la provincia del Carchi.	Al finalizar el 2013 se ha incluido al menos a 10 asociaciones en la Mesa de diálogo de papicultores del Carchi, ha fortalecido su capacidad técnica organizativa de producción, y ha comercializado de manera asociativa el 80% de la producción.	Al finalizar el 2014 la Mesa de papicultores del Carchi, ha fortalecido su capacidad técnica organizativa incrementando a 40 nuevas asociaciones, se ha transferido la tecnología Agropecuaria de cultivo de papa de calidad y eficiente al 100% de productores, se ha posesionado en un 100% los productos de los Papicultores de la provincia del Carchi en mercados locales, nacionales e internacionales de la Provincia del Carchi.	Número de productores organizados, asociados, capacitados para fortalecer la cadena papícola en la provincia del Carchi en el 2013	800,00	800,00		
		2. Consolidar un sistema de generación, difusión y transferencia de tecnología adecuado para la cadena de papa, que incentive el desarrollo de nuevas tecnologías y aglutine los esfuerzos realizadas hasta la fecha, con aplicabilidad dentro de la provincia.		Al finalizar el año 2013 se ha capacitado al menos a 40 productores utilizando la metodología de escuelas de campo para agricultores (ECAs).			55.000,00	55.000,00		
		3. Fomentar el consumo de la papa, mediante la promoción y estudios de comercialización de la misma		Al finalizar el año 2013 se cuenta con estudios de factibilidad de mercados de demanda de papa a nivel nacional			14.000,00	14.000,00		

PLANES O PROGRAMAS	PROYECTOS (1)	COMPONENTES(2)	NECESIDAD PÚBLICA QUE SATISFACE (3)	METAS/ RESULTADOS (4)	INDICADORES DE GESTION INSTITUCIONAL (5)	Propuesta de Indicador	GASTO ANUAL (6)	FUENTES DE FINANCIAMIENTO (7)		
							MONTO TOTAL	GPC	OTRO	
<b>CADENA PRODUCTIVA DE CÁRNICOS</b>							<b>48.200,00</b>	<b>48.200,00</b>	<b>-</b>	
<b>FOMENTO AGROPECUARIO</b>	<b>Cadena productiva de cárnicos</b>	1. Fortalecida una estructura de actores vinculados a la Cadena Productiva de Cárnicos en la Provincia del Carchi.	Fomentar la producción cárnica de los pequeños y medianos productores ubicados en la provincia del Carchi.	Al finalizar el 2013 la Mesa de Diálogo de los cárnicos se fortalece con actividades de autogestión y comercializa en forma asociativa el 70% de la producción.	Al finalizar el 2014, la cadena de cárnicos se ha fortalecido y consolidado a 36 asociaciones en la provincia del Carchi, mediante el fortalecimiento organizacional, incremento de productividad en un 50%, así como ha comercializado a precio justo y seguro el 50% de la producción.	Número de productores cárnicos organizados para el fortalecimiento de la cadena en el 2014	700,00	700,00		
		2. Consolidar un sistema de fomento productivo que genere competitividad en la cadena de los cárnicos						33.500,00	33.500,00	
		3. Mejorar los sistemas de comercialización generando comercio justo, oportuno y manteniendo inocuidad y calidad en la cadena de los cárnicos.					Al finalizar el 2013 se ha comercializado a precio justo y en forma asociativa al menos el 70% de la producción de los productores vinculados al proyecto de los cárnicos y se han realizado estudios sobre nuevos nichos de mercado		14.000,00	14.000,00

PLANES O PROGRAMAS	PROYECTOS (1)	COMPONENTES(2)	NECESIDAD PÚBLICA QUE SATISFACE (3)	METAS/ RESULTADOS (4)	INDICADORES DE GESTION INSTITUCIONAL (5)	Propuesta de Indicador	GASTO ANUAL (6)	FUENTES DE FINANCIAMIENTO (7)	
							MONTO TOTAL	GPC	OTRO
<b>CADENA PRODUCTIVA DE LACTEOS</b>							<b>61.000,00</b>	<b>61.000,00</b>	<b>-</b>
<b>FOMENTO AGROPECUARIO</b>	<b>Cadena productiva de lácteos</b>	1. Apoyar a los procesos de asociatividad de pequeños y medianos productores, impulsando iniciativas y fortaleciendo las ya existentes, dentro de la provincia.	Fomentar en los pequeños y medianos ganaderos la producción de leche bovina y caprina con estándares óptimos de calidad y sus productos lácteos en la Provincia del Carchi, como alternativas para mejorar sus ingresos económicos.	Al finalizar el 2013 Se encuentra funcionando la Mesa de diálogo de lácteos con cobertura del 40% de productores de la provincia. Al finalizar el 2013 Se encuentra formada y estructurada una ECA (Escuela de Capacitación Agropecuaria) para los pequeños productores de la provincia.	Al finalizar el 2014, la cadena de lácteos se ha fortalecido y consolidado a 48 asociaciones en la provincia del Carchi, mediante el fortalecimiento organizacional, incremento de productividad en un 50%, así como ha comercializado a precio justo y seguro el 50% de la producción, adicionalmente se ha posicionado 2 plantas industriales (Quesinor y Queso Amasado)	Número de asociaciones fortalecidas a través de la asociatividad, productividad y comercialización al finalizar el 2014.	28.500,00	28.500,00	
		2. Consolidar un sistema de generación, difusión y transferencia de tecnología adecuada para fortalecer el proceso de producción de la cadena de lácteos.		Al finalizar el año 2013 se ha transferido la tecnología Pecuaría de calidad eficiencia y variedad a 300 productores lecheros de la Provincia del Carchi, aumentado la producción en un 20%.			24.000,00	24.000,00	
		3. Fortalecer el proceso de comercialización y transformación asociativa de la cadena de lácteos de la Provincia.		Al finalizar el 2013 se ha comercializado de manera directa con la industria y a precio justo al menos el 60% de la producción de 300 pequeños y medianos productores vinculados al proyecto de lácteos.			8.500,00	8.500,00	

PLANES O PROGRAMAS	PROYECTOS (1)	COMPONENTES(2)	NECESIDAD PÚBLICA QUE SATISFACE (3)	METAS/ RESULTADOS (4)	INDICADORES DE GESTION INSTITUCIONAL (5)	Propuesta de Indicador	GASTO ANUAL (6)	FUENTES DE FINANCIAMIENTO (7)	
							MONTO TOTAL	GPC	OTRO
<b>CADENA PRODUCTIVA DE FREJOL</b>							<b>55.000,00</b>	<b>55.000,00</b>	<b>-</b>
<b>FOMENTO AGROPECUARIO</b>	<b>Cadena productiva de fréjol</b>	Consolidar un sistema productivo complementario al proceso de producción.	Fortalecer la cadena productiva del fréjol con fines, socio organizativo, productivo, comerciales y de mercado en la Provincia del Carchi	Al finalizar el año 2013 se cuenta con un sistema de producción de fréjol eficiente al 80% de productores de la Provincia del Carchi.	Al finalizar el 2014, la cadena de fréjol ha fortalecido y consolidado a 35 asociaciones en la provincia del Carchi, mediante el fortalecimiento organizacional, incremento de la productividad de 17qq/hectáreas a 27qq/hectáreas y ha comercializado a precio justo y seguro el 75% de la producción, adicionalmente se ha posicionado 1 agroindustria de fréjol (OBK)	Número de asociaciones fortalecidas a través de la asociación, productividad y comercialización al finalizar el 2014.	44.000,00	44.000,00	
		Fortalecer el centro regional de acopio y comercialización del fréjol y otros productos Andinos		Al finalizar el año 2013 se cuenta con un centro regional de acopio y comercialización asociativa de fréjol y otros granos Andinos fortalecido empresarialmente			11.000,00	11.000,00	
<b>CADENA PRODUCTIVA DE CAFÉ</b>							<b>53.200,00</b>	<b>53.200,00</b>	<b>-</b>
<b>FOMENTO AGROPECUARIO</b>	<b>Cadena productiva de café</b>	Fortalecidas las capacidades organizativas y empresariales de los caficultores de la Provincia del Carchi	Articulada la cadena de valor del Café con fines, de manejo técnico del cultivo, comerciales y de mercado en la Provincia del Carchi	Al finalizar el 2013 se establecerán normativas vinculadoras en la cadena de valor del café constituida a nivel provincial	Al finalizar el 2014, la cadena de café ha fortalecido y consolidado a 7 asociaciones en la provincia del Carchi, mediante el fortalecimiento organizacional, producción de 500hectáreas de café se ha comercializado a precio justo y seguro el 25% de la producción	Número de asociaciones fortalecidas en procesos de organización, producción y comercialización al finalizar el 2014	1.200,00	1.200,00	
		Fortalecer el proceso de valor agregado de café en la Provincia del Carchi		Al finalizar el 2013 se tiene 2 centros de transformación en la Prov. del Carchi			45.000,00	45.000,00	
		Fortalecimiento del proceso de comercialización asociativa del café		Al finalizar el año 2013 se encuentra comercializando café con Registro Sanitario			4.000,00	4.000,00	

PLANES O PROGRAMAS	PROYECTOS (1)	COMPONENTES(2)	NECESIDAD PÚBLICA QUE SATISFACE (3)	METAS/ RESULTADOS (4)	INDICADORES DE GESTION INSTITUCIONAL (5)	Propuesta de Indicador	GASTO ANUAL (6)	FUENTES DE FINANCIAMIENTO (7)	
							MONTO TOTAL	GPC	OTRO
FOMENTO AGROPECUARIO	Cadena productiva de café	Provincial del Carchi			acopio de café (Maldonado, Chical, El Goaltal, Jacinto Jijón y Caamaño, Juan Montalvo)				
		Elaborar un estudio de impacto ambiental		Al finalizar el año 2012 se ha implementado un Plan de Manejo Ambiental tanto en cultivos como en Centros de Transformación		Número de planes de manejo ambiental elaborados tanto en cultivos como en centros de transformación en el 2012	3.000,00	3.000,00	
<b>CADENA PRODUCTIVA DE AGUACATE</b>							<b>18.500,00</b>	<b>18.500,00</b>	<b>-</b>
FOMENTO AGROPECUARIO	Cadena productiva de aguacate	Crear, fortalecer y consolidar organizaciones de base enfocadas al cultivo del aguacate en la Provincia del Carchi	Generar y adaptar nuevas estrategias de trabajo que permitan fortalecer la cadena productiva del aguacate con fines, socio organizativo, productivo, comerciales y de mercado en la Provincia del Carchi.	Al finalizar el año 2013 se han formado y consolidado 5 organizaciones de base enfocadas a la Cadena Productiva del Aguacate distribuidas en los Cantones de Mira y de Bolívar	Al finalizar el año 2014 se ha fortalecido la cadena productiva de aguacate en un 20% en la Provincia	Número de asociaciones productivas fortalecidas en procesos de organización productividad y comercialización durante el 2014	2.300,00	2.300,00	
		Generar, difundir y transferir una tecnología productiva innovadora en el cultivo de aguacate		Al finalizar el año 2013 se ha capacitado en temáticas de producción agrícola en cultivo de aguacate, fortalecimiento socio organizativo a las 5 organizaciones productoras de aguacate de la provincia del Carchi			15.200,00	15.200,00	
		Direccionar, promocionar la producción y el consumo de aguacate en el territorio nacional.		Al finalizar el año 2013 se ha incrementado la producción y el consumo de aguacate en un 20%			1.000,00	1.000,00	

PLANES O PROGRAMAS	PROYECTOS (1)	COMPONENTES(2)	NECESIDAD PÚBLICA QUE SATISFACE (3)	METAS/ RESULTADOS (4)	INDICADORES DE GESTION INSTITUCIONAL (5)	Propuesta de Indicador	GASTO ANUAL (6)	FUENTES DE FINANCIAMIENTO (7)	
							MONTO TOTAL	GPC	OTRO
<b>CADENA PRODUCTIVA DE PRODUCTOS ALTERNATIVOS</b>							30.000,00	30.000,00	-
<b>CADENA PRODUCTIVA APICOLA</b>							15.000,00	15.000,00	-
<b>FOMENTO AGROPECUARIO</b>	<b>Carchi produce más y mejor la producción apícola</b>	Instalado e implementando proyecto piloto del cultivo de plantas medicinales de aptitud melífera con el 70 % de los pequeños y medianos productores apícolas de la provincia del Carchi	Potenciar, fortalecer, incrementar y tecnificar la actividad apícola en la provincia del Carchi	Número de parcelas con el establecimiento del cultivo plantas medicinales de aptitud melífera establecidas hasta el mes de octubre del año 2013 con agricultores de las asociaciones apícolas de la provincia del Carchi	Al finalizar el 2014, los productos alternativos (caña de azúcar, apícola y hortalizas - verduras) se ha fortalecido y consolidado a 10 asociaciones en la provincia del Carchi, mediante el fortalecimiento organizacional, incremento de productividad en un 40% y se ha posicionado 2 plantas industriales (Centro Panelero Pindical, Centro de Acopio Los Pastos)	Número de asociaciones fortalecidas en procesos organizativos y de comercialización durante el 2014	5.000,00	5.000,00	
		Instalado un centro de acopio para la comercialización de productos de la colmena como; miel, polen, cajas y productos con valor agregado del 95% de los pequeños y medianos productores de la provincia del Carchi		Número de kilos de polen y miel comercializados hasta finales de año 2013. Número de cajas reproducidas con abejas hasta finales de año 2013 en el Centro de comercialización instalado Número de productores asociados en organizaciones de productores apícolas hasta segundo cuatrimestre del año 2013 Número de productores con valor agregado comercializados hasta segundo cuatrimestre del año 2013			5.000,00	5.000,00	

PLANES O PROGRAMAS	PROYECTOS (1)	COMPONENTES(2)	NECESIDAD PÚBLICA QUE SATISFACE (3)	METAS/ RESULTADOS (4)	INDICADORES DE GESTION INSTITUCIONAL (5)	Propuesta de Indicador	GASTO ANUAL (6)		FUENTES DE FINANCIAMIENTO (7)	
							MONTO TOTAL	GPC	OTRO	
FOMENTO AGROPECUARIO				Número de pequeños y medianos agricultores que participan en el sistema de acopio y comercialización apícola.						
		Instalado y equipado un centro técnico de capacitación integral apícola al servicio del 90% de los productores apícolas de la provincia del Carchi		Un centro de capacitación apícola instalado, funcionado y acreditado en un 95% hasta finales de segundo cuatrimestre del año 2013			5.000,00	5.000,00		
<b>CADENA PRODUCTIVA DE LA CAÑA DE AZUCAR</b>							15.000,00	15.000,00	-	
FOMENTO AGROPECUARIO	Carchi produce más y mejor - caña de azúcar	Establecido un plan de negocios para los productos paneleros de la Provincia del Carchi	Potenciar, fortalecer, incrementar y tecnificar el cultivo de caña de azúcar en el nor occidente de la provincia del Carchi la estructura productiva encaminada a mejorar las cadenas de valor mediante un enfoque	Al finalizar el 2013 se ha incluido al menos a 10 asociaciones en la Mesa de diálogo del Carchi, ha fortalecido su capacidad técnica organizativa de producción, y ha comercializado de manera asociativa el 80% de la producción	Al finalizar el 2014, los productos alternativos (caña de azúcar, apícola y hortalizas - verduras) se ha fortalecido y consolidado a 10 asociaciones en la provincia del Carchi, mediante el fortalecimiento organizacional, incremento de productividad en un 40% y se ha posicionado 2 plantas industriales (Centro Panelero Pindical, Centro de Acopio Los Pastos)	Número de asociaciones fortalecidas en procesos organizativos y de comercialización durante el 2014	4.000,00	4.000,00		
		Establecido centro de acopio panelero en el nor occidente de la Provincia del Carchi.		En el mes de agosto se encuentra en funcionamiento un centro de acopio de productores paneleros del nor occidente de la provincia del Carchi			5.000,00	5.000,00		

PLANES O PROGRAMAS	PROYECTOS (1)	COMPONENTES(2)	NECESIDAD PÚBLICA QUE SATISFACE (3)	METAS/ RESULTADOS (4)	INDICADORES DE GESTION INSTITUCIONAL (5)	Propuesta de Indicador	GASTO ANUAL (6)	FUENTES DE FINANCIAMIENTO (7)	
							MONTO TOTAL	GPC	OTRO
FOMENTO AGROPECUARIO	Carchi produce más y mejor - caña de azúcar	Establecidas parcelas con variedades de caña de azúcar con aptitud panelera	territorial provincial. para su distribución a mercados locales y nacionales	Al finalizar el año 2013 se cuenta con estudios de factibilidad de mercados de demanda de papa a nivel nacional	Al finalizar el 2014, los productos alternativos (caña de azúcar, apícola y hortalizas - verduras) se ha fortalecido y consolidado a 10 asociaciones en la provincia del Carchi, mediante el fortalecimiento organizacional, incremento de productividad en un 40% y se ha posicionado 2 plantas industriales (Centro Panelero Pindical, Centro de Acopio Los Pastos)	Número de asociaciones fortalecidas en procesos organizativos y de comercialización durante el 2014	4.000,00	4.000,00	
		Capacitados productores en procesos agroindustriales y buenas prácticas de manufactura de los derivados de la caña de azúcar		Capacitados en 80% en temas agroindustriales y buenas prácticas de manufactura los productores paneleros de la provincia del Carchi			1.000,00	1.000,00	
		Establecida una mesa técnica de la caña de azúcar con la participación de los productores de la provincia del Carchi		Conformada la mesa de diálogo con la participación de 85% de los productores de caña de la provincia del Carchi.			1.000,00	1.000,00	
<b>TOTAL AREA DE FOMENTO AGROPECUARIO</b>							<b>335.700,00</b>	<b>335.700,00</b>	<b>0,00</b>
<b>CARCHI INNOVA</b>							78.000,00	78.000,00	-
FOMENTO PRODUCTIVO	Carchi Innova	Generar diagnóstico a nivel provincial en sectores de comercio y transporte que determine potencialidades de desarrollo.	Generar, adaptar, dominar y utilizar tecnologías nuevas en los sectores productivos	Establecer 1 agenda que vincule acciones entre el sector educativo, público y privado en los dos encuentros hasta finalizar el 2013.	Llegar en el 2014, a poseionar en el territorio, un Centro de Investigación de la provincia del Carchi, que garantice los requerimientos de cada una de las cadenas productivas existentes, así como también brindar asistencia técnica a productores, comerciantes y gremios de la Provincia.	Cantidad de empresas públicas y privadas vinculadas al desarrollo económico local al finalizar el 2014	75.000,00	75.000,00	
		Encuentros entre sectores educativos, públicos y privados de la provincia del Carchi que desarrollen innovación.		Al finalizar el año 2012, se ha fortalecido las capacidades locales de innovación en la provincia del Carchi en un 60%			3.000,00	3.000,00	

PLANES O PROGRAMAS	PROYECTOS (1)	COMPONENTES(2)	NECESIDAD PÚBLICA QUE SATISFACE (3)	METAS/ RESULTADOS (4)	INDICADORES DE GESTION INSTITUCIONAL (5)	Propuesta de Indicador	GASTO ANUAL (6)	FUENTES DE FINANCIAMIENTO (7)	
							MONTO TOTAL	GPC	OTRO
FOMENTO PRODUCTIVO	Carchi Innova		de la provincia, que representen un avance significativo frente a las tecnologías utilizadas en la región y que permitan a quienes las desarrollen acumular conocimientos y posibilitar su mejora continua.		Llegar en el 2014, a poseionar en el territorio, un Centro de Investigación de la Provincia del Carchi, que garantice los requerimientos de cada una de las cadenas productivas existentes, así como también brindar asistencia técnica a productores, comerciantes y gremios de la Provincia	Cantidad de empresas públicas y privadas vinculadas al desarrollo económico local al finalizar el 2014			
	<b>CARCHI COMERCIALIZA</b>						20.800,00	20.800,00	-
FOMENTO PRODUCTIVO	Carchi comercializa	Brindar información comercial ágil y eficiente de precios en mercados importantes del país y articular a oferentes y demandantes de productos potenciales	Apoyar a la comercialización de productos agropecuarios de las cadenas priorizadas por el GADPC, de	Hasta el 31 de diciembre de 2013 se ha difundido información agro-comercial que beneficia a 2.481 productores agropecuarios del Carchi y se han desarrollado 5 encuentros de negocios entre productores y empresas	Hasta finales del 2014, se cuenta con canales de comercialización implementados al 80% que beneficie a los pequeños y medianos productores de la provincia del Carchi de las cadenas priorizadas por el GADPC.	Número de canales de comercialización implementados para beneficio de los pequeños y medianos productores de la provincia durante el 2014	10.800,00	10.800,00	

PLANES O PROGRAMAS	PROYECTOS (1)	COMPONENTES(2)	NECESIDAD PÚBLICA QUE SATISFACE (3)	METAS/ RESULTADOS (4)	INDICADORES DE GESTION INSTITUCIONAL (5)	Propuesta de Indicador	GASTO ANUAL (6)	FUENTES DE FINANCIAMIENTO (7)	
							MONTO TOTAL	GPC	OTRO
FOMENTO PRODUCTIVO	Carchi Comercializa	Fortalecer la comercialización a través de ferias en los diferentes cantones de la provincia del Carchi y apoyar a emprendimientos con herramientas e insumos que mejoren su oferta productiva	modo que se pueda articular a productores y empresas	Hasta el 31 de diciembre de 2013 se ha realizado 5 ferias productivas, gastronómicas y artesanales en la provincia del Carchi y se ha logrado apoyar a 6 emprendimientos potenciales con herramientas e insumos que mejoren su oferta productiva con marca, registro, patente, código, empaque, etiquetas	Hasta finales del 2014, se cuenta con canales de comercialización implementados al 80%, que beneficie a los pequeños y medianos productores de la provincia del Carchi de las cadenas priorizadas por el GADPC.	Número de canales de comercialización implementados para beneficio de los pequeños y medianos productores de la provincia durante el 2014	10.000,00	10.000,00	
<b>CARCHI TURISTICO</b>							<b>78.600,00</b>	<b>78.600,00</b>	<b>-</b>
FOMENTO PRODUCTIVO	CARCHI Turístico	Fortalecimiento de la capacidad local en temas turísticos y de servicio al cliente permitiendo fortalecer y articular los actores turísticos en el territorio	Impulsar el desarrollo turístico de la provincia del Carchi, mediante un proceso de generar capacidad local,	Durante el año 2013 se habrán realizado al menos 6 reuniones con los actores de la Mesa de Diálogo Provincial de Turismo del Carchi con la finalidad de articular acciones en beneficio del desarrollo turístico provincial.	Llegar a ser en el 2014, ser una provincia turística organizada, participativa, sostenible, que permita posesionar al Carchi como destino turístico	Porcentaje de la población carchense visita los lugares turísticos fortalecidos durante el 2014	5.600,00	5.600,00	
		Implementación y mejoramiento de la planta turística en la provincia del Carchi.	mejoramiento de la planta turística y con un proceso agresivo de promoción y difusión de	Al término del 2013 se habrán realizado al menos dos capacitación en cada uno de los corredores turísticos provinciales, y readecuados 4 centros turísticos			50.000,00	50.000,00	

PLANES O PROGRAMAS	PROYECTOS (1)	COMPONENTES(2)	NECESIDAD PÚBLICA QUE SATISFACE (3)	METAS/ RESULTADOS (4)	INDICADORES DE GESTION INSTITUCIONAL (5)	Propuesta de Indicador	GASTO ANUAL (6)	FUENTES DE FINANCIAMIENTO (7)	
							MONTO TOTAL	GPC	OTRO
FOMENTO PRODUCTIVO	Carchi Turístico	Aumento del flujo turístico en los principales atractivos turísticos del Carchi con una correcta promoción y difusión de los mismos	los atractivos turísticos a nivel local y nacional	Al finalizar el año 2013 se ha incrementado la afluencia de turistas en un 25%, debido a la promoción realizada.	Llegar a ser en el 2014, ser una Provincia, Turística organizada, participativa, sostenible, que permita poseionar al Carchi como destino turístico	Porcentaje de la población carchense visita los lugares turísticos fortalecidos durante el 2014	23.000,00	23.000,00	
	<b>CARCHI EMPRENDE</b>						113.500,00	113.500,00	-
FOMENTO PRODUCTIVO	Carchi Emprede	Fortalecer la Red de Emprendimiento y brindar asistencia técnica a 50 emprendimientos del Proyecto Carchi Emprede 2010 – 2011 – 2012 y Proyecto Seamos Productivos en procesos organizativos, administrativos y contables.	Vincular a las ciudadanas Carchenses en el tejido productivo de la Provincia, a través del desarrollo de un modelo innovador para incentivar la creación y desarrollo de emprendimientos dinámicos, a través de una plataforma de capacitación, asesoramiento, y financiamiento de	Al finalizar el 2013 la Red de Emprendedores del Carchi, ha fortalecido su capacidad técnica, organizativa de producción y ha comercializado de manera asociativa el 60% de la producción o servicio generado en la Provincia	Llegar a ser en el 2014, ser una provincia, emprendedora, organizada, participativa, sostenible, que permita mejorar los ingresos de las familias de la provincia del Carchi en un 20%	Porcentaje de la población carchense mejora sus ingresos a través del proyecto Carchi emprede	500,00	500,00	
		Fortalecer la capacidad local de nuevos emprendedores de la Provincia del Carchi		Al finalizar el 2013 se han capacitado a 50 emprendedores del Carchi y premiados a 15 emprendimientos generados en Carchi Emprede 2013			105.000,00	105.000,00	
		Generar sostenibilidad en al menos 50 emprendimientos constituidos en los procesos de Carchi Emprede 2010 – 2011 – 2012 y Seamos Productivos.		Al finalizar el 2013 se encuentran fortalecidos 50 emprendimientos, brindando un seguimiento continuo y dando sostenibilidad a los mismos a través de capacitaciones teóricas y prácticas de manera			5.000,00	5.000,00	

PLANES O PROGRAMAS	PROYECTOS (1)	COMPONENTES(2)	NECESIDAD PÚBLICA QUE SATISFACE (3)	METAS/ RESULTADOS (4)	INDICADORES DE GESTION INSTITUCIONAL (5)	Propuesta de Indicador	GASTO ANUAL (6)		FUENTES DE FINANCIAMIENTO (7)	
							MONTO TOTAL	GPC	OTRO	
FOMENTO PRODUCTIVO	Carchi Emprende		proyectos que generen riqueza local	Eficiente	Llegar a ser en el 2014, ser una Provincia, Emprendedora, organizada, participativa, sostenible, que permita mejorar los ingresos de las familias de la Provincia del Carchi en un 20%	Porcentaje de la población carchense mejora sus ingresos a través del proyecto Carchi emprende				
		Dinamizar la Economía popular solidaria de los sectores rurales y urbano marginales de la provincia	Al finalizar el 2013, 50 cajas de ahorro y crédito implementan el modelo de microfinanzas rurales, apoyando y dinamizando la economía popular solidaria de los sectores rurales y urbano marginales de la Provincia	3.000,00	3.000,00					
<b>TOTAL AREA DE FOMENTO PRODUCTIVO</b>								<b>290.900,00</b>	<b>290.900,00</b>	<b>0,00</b>
PROYECTOS DE COOPERACIÓN	Contribuir al desarrollo equitativo y sostenible de la Provincia del Carchi	1.1. Contraparte Agencia de Desarrollo Económico del Carchi-ADECARCHI	Incrementar los ingresos de las familias de la Provincia del Carchi en un 15%	Proyecto ejecutado 100% hasta finales del 2013	Potenciar la estructura productiva encaminada a mejorar las cadenas de valor mediante un enfoque territorial provincial para su distribución a mercados locales y nacionales.	Número de proyectos ejecutados hasta finales del 2013	72.000,00	72.000,00		
		1.2. Contraparte Programa de Desarrollo Rural del norte del Ecuador-PDRN		Proyecto ejecutado 100% hasta finales del 2013			99.140,00	99.140,00		
		1.3 Contraparte Proyecto Fundación Alpina CAF		Proyecto ejecutado 100% hasta finales del 2013			50.000,00	50.000,00		
		1.3 Contraparte Proyecto Programa Mundial de Alimentos		Proyecto ejecutado 100% hasta finales del 2013			65.000,00	65.000,00		
		1.4 Contraparte EMPRESA QUESINOR		Proyecto ejecutado 100% hasta finales del 2013			5.000,00	5.000,00		
		1.3 Contraparte Otros Proyectos de Cooperación		Proyecto ejecutado 100% hasta finales del 2013			82.260,00	82.260,00		

PLANES O PROGRAMAS	PROYECTOS (1)	COMPONENTES(2)	NECESIDAD PÚBLICA QUE SATISFACE (3)	METAS/ RESULTADOS (4)	INDICADORES DE GESTION INSTITUCIONAL (5)	Propuesta de Indicador	GASTO ANUAL (6)	FUENTES DE FINANCIAMIENTO (7)	
							MONTO TOTAL	GPC	OTRO
		<b>SUBTOTAL PROYECTOS DE COOPERACION</b>					373.400,00	373.400,00	-
<b>TOTAL DIRECCION DESARROLLO ECONOMICO LOCAL</b>							\$1.000.000,00	\$1.000.000,00	\$0,00

Fuente: GADPC

Elaboración: GADP

La Dirección de Desarrollo Local busca el fortalecimiento de las cadenas identificadas en la provincia, con el fin de diversificar y comercializar la producción agrícola generada en el territorio.

En el POA de la dirección se puede ver claramente que las cadenas a intervenir en la provincia del Carchi son: la cadena de la papa, cárnicos, lácteos, fréjol, café, frutales en su eslabón el aguacate, productos y alternativos en sus eslabones la producción apícola y de caña de azúcar, dentro del fomento agropecuario.

En tanto dentro del fomento productivo se interviene en las siguientes áreas: Carchi comercializa, Carchi innova, Carchi turístico, Carchi emprende. La Dirección es la encargada de coordinar acciones y procesos con la Cooperación Internacional, a fin de cumplir con otro de los objetivos de la dirección la gestión de recursos favoreciendo de la misma manera a la población del territorio mediante la elaboración de proyectos encaminados a mejorar las condiciones de vida de los pequeños y medianos productores carchenses.

Con la finalidad de poder evaluar el POA y por tanto los indicadores que son la propuesta del capítulo se procederá a considerar el grado de importancia que implica diseñar los indicadores como propuesta de resultados de procesos eficientes, eficaces y efectivos.

Es necesario tomar en cuenta que medir es comparar una magnitud con un patrón preestablecido, con el fin de eliminar la incertidumbre o por lo menos de reducir a su mínima expresión, para lograr una gestión que soporte la administración y que permita evaluar el desempeño del Gobierno Provincial. Un sistema de control de gestión tiene como objetivo facilitar a los administradores con responsabilidades de planeación y control de cada grupo operativo, información permanente e integral sobre su desempeño, que les permita autoevaluar la gestión y tomar los correctivos del caso, para lo cual se utilizará el tablero de control.

### **El Tablero de Control**

Consiste en un documento que nos facilite la medición y evaluación de los indicadores de gestión para determinar lo correcto de la gestión del gobierno provincial del Carchi. Medir el impacto de los productos o servicios no es suficiente, se debe complementar con la comprobación del uso de nuestros recursos y lo adecuado de la planificación.

**Cuadro N° 8 Tablero de Control del Plan Operativo Anual de la Dirección de Desarrollo Económico Local- Cadena de la leche**

<b>TABlero DE CONTROL DEL INDICADOR PLAN OPERATIVO</b> <b>ÁREA: CADENA PRODUCTIVA DELA LECHE</b> <b>ACTIVIDAD: FOMENTAR LA PRODUCCIÓN DE LECHE CON ESTANDARES DE CALIDAD</b>							
Objetivo Operativo	Denominación	Fórmula	Unidad de medida	Periodicidad	Estándar	Responsable	Interpretación
Fortalecer a 48 asociaciones a través de procesos organizativos, producción y comercialización	Número de asociaciones fortalecidas a través de la implementación de procesos de asociatividad, productividad y comercialización al finalizar el 2014	30	Asociaciones	Anual	48 asociaciones	Dr. Enrique Díaz	Se establece un comentario en el caso que se presente una brecha desfavorable a fin de generar acciones correctivas. $I = (30/48) * 100$ $I = 62,50$ Brecha = 37,5

**Fuente:** GADPC

**Elaboración:** Ana Lucia Morillo

El nombre del indicador se sustenta a los requisitos semánticos presentados anteriormente, el estándar o rango es la situación deseada por el gestor y punto de referencia a cumplir, la periodicidad está dada por la importancia de la evaluación, depende de la naturaleza del indicador, el cálculo representado por la fórmula, la unidad de medida es la variable que nos permite medir la consecución de las metas. El análisis de resultados está en función de la comparación del índice con el estándar esperado. El resultado de la comparación nos permite identificar la brecha y tomar las acciones correctivas necesarias.

Siendo la brecha positiva de 37,5% se realiza el siguiente análisis:

**Condición.**- Se incrementó en un 37,5% el número de asociaciones beneficiadas a través de la cadena láctea en las áreas de fortalecimiento organizativo, producción y comercialización.

**Criterio.**- lo planificado era 30 asociaciones capacitadas.

**Causa.**- se estableció fortalecer a 30 asociaciones debido a la experiencia suscitada en años anteriores.

**Efecto.**-se cumplió lo establecido superando el número de capacitados y beneficiados en la cadena láctea, obteniendo una brecha favorable.

**Cuadro N° 9 Matriz para elaborar el Plan Operativo de la Dirección de Desarrollo Económico Local- Cadena de la leche**

Etapas	Actividades	Resultados	Fuentes de Verificación	Fecha de inicio	Fecha de terminación	Presupuesto	Meta Anual	Responsables
Fortalecimiento asociativo	Desarrollar un plan de capacitación en temas organizativo-asociativo	Plan de capacitación ejecutado	Listas de asistencia, ayuda memoria	20 de enero del 2014	20 de abril del 2014	15.000,00	15 capacitaciones realizadas	Dr. Enrique Díaz
	Legalización e inscripción de las asociaciones al Instituto Ecuatoriano de Economía Popular y Solidaria	Asociaciones inscritas al Instituto de Economía Popular y Solidaria	Documentación legal	10 de febrero 2014	10 de mayo del 2014	1.500,00	48 asociaciones legalizadas	Dr. Enrique Díaz
	Conformación de la mesa de diálogo de la cadena	Conformada la Mesa de diálogo de la cadena láctea	Actas de constitución, fotografías.	10 de febrero de 2013	10 de abril del 2014	2.000,00	1 mesa de dialogo	Dr. Enrique Díaz
	Conformación de la Escuela de Capacitación Agropecuaria	Conformada la Escuela de Capacitación Agropecuaria	Actas de constitución, informes técnicos	15 de junio del 2014	20 de Octubre del 2014	10.000,00	Escuela de Capacitación Agropecuaria	Dr. Enrique Díaz
Transferencia de Tecnología	Desarrollar un plan de capacitación en el área productiva	Capacitados los productores lecheros del Carchi	Lista de asistencia, certificados otorgados,	10 de abril de 2014	10 de diciembre del 2014	16.000,00	300 productores capacitados	Dr. Enrique Díaz
	Realizar 1 gira de observación internacional	Realizada la gira de observación	Ticket de transporte, hoteles Lista de asistencia, certificados otorgados,	10 de agosto 2014	15 de agosto del 2014	8.000,00	1 gira de observación	Dr. Enrique Díaz
Fortalecer el proceso de comercialización	Gestionar la firma de convenios de compra .venta	Asegurada el 50% de la comercialización	Convenios firmados	10 de febrero 2014	20 de diciembre de 2014	8.500,00	2 convenios firmados	Dr. Enrique Díaz

**Fuente:** GADPC

**Elaboración:** Ana Lucia Morillo

La matriz propuesta permite alinear el objetivo estratégico con el plan operativo por área relevante o agregadora de valor, como se puede apreciar se define la gestión en etapas, actividades, resultados evidenciables y la correspondiente fuente de verificación, sustentado en el cronograma y el financiamiento, la matriz cierra con la definición de metas y responsables, este documento propuesto tiene doble propósito, cómo es estructurar el plan operativo y efectuar el seguimiento a la gestión.

Además, es un insumo fundamental para instrumentar la rendición de cuentas a la ciudadanía. Se complementa con los indicadores que pueden medir las diferentes variables presentadas de la Dirección de Desarrollo Económico Local del GAD del Carchi.

Mediante este esquema de plan operativo el GAD provincial del Carchi cuenta con una herramienta que le permita medir el grado de ejecución en la cadena láctea, además el tiempo en el que debe ejecutarse estas actividades miden la eficiencia, eficacia y desenvolvimiento del técnico en su área de intervención.

**Cuadro N° 10 Tablero de Control del Plan Operativo Anual de la Dirección de Desarrollo Económico Local- Cadena Cárnicos**

<b>TABLERO DE CONTROL DEL INDICADOR PLAN OPERATIVO</b> <b>ÁREA: CADENA PRODUCTIVA DE CÁRNICOS</b> <b>ACTIVIDAD: FOMENTAR LA PRODUCCIÓN CÁRNICA CON ESTÁNDARES DE CALIDAD</b>							
Objetivo Operativo	Denominación	Fórmula	Unidad de medida	Periodicidad	Estándar	Responsable	Interpretación
Fortalecer a 36 asociaciones a través de procesos organizativos, producción y comercialización	Número de asociaciones fortalecidas a través de la implementación de procesos de asociatividad, productividad y comercialización al finalizar el 2014	30	Asociaciones	Anual	36 asociaciones	Ing. Vicente Rosero	Se establece un comentario en el caso que se presente una brecha desfavorable a fin de generar acciones correctivas. $I = (30/36) * 100$ $I = 83,88$ Brecha = 16,67

**Fuente:** GADPC

**Elaboración:** Ana Lucia Morillo

El nombre del indicador se sustenta a los requisitos semánticos presentados anteriormente, el estándar o rango es la situación deseada por el gestor y punto de referencia a cumplir, la periodicidad está dada por la importancia de la evaluación, depende de la naturaleza del indicador, el cálculo representado por la fórmula, la unidad de medida es la variable que nos permite medir la consecución de las metas. El análisis de resultados está en función de la comparación del índice con el estándar esperado. El resultado de la comparación nos permite identificar la brecha y tomar las acciones correctivas necesarias.

Siendo la brecha positiva de 16,67% se realiza el siguiente análisis:

**Condición.**- Se incrementó en un 16,67% el número de asociaciones beneficiadas a través de la cadena de cárnicos en los procesos de fortalecimiento organizativo, producción y comercialización.

**Criterio.**- lo planificado era 36 asociaciones capacitadas.

**Causa.**- se estableció fortalecer a 30 asociaciones debido a la experiencia suscitada en años anteriores.

**Efecto.**-se cumplió lo establecido superando el número de capacitados y beneficiados en la cadena de cárnicos, obteniendo una brecha favorable.

**Cuadro N° 11 Matriz para elaborar el Plan Operativo de la Dirección de Desarrollo Económico Local- Cadena de cárnicos**

<b>Etapas</b>	<b>Actividades</b>	<b>Resultados</b>	<b>Fuentes de Verificación</b>	<b>Fecha de inicio</b>	<b>Fecha de terminación</b>	<b>Presupuesto</b>	<b>Meta Anual</b>	<b>Responsables</b>
Fortalecimiento asociativo	Desarrollar un plan de capacitación en temas organizativo-asociativo	Plan de capacitación ejecutado	Listas de asistencia, ayuda memoria	20 de enero del 2014	20 de abril del 2014	500,00	10 capacitaciones realizadas	Inq. Vicente Rosero
	Conformación de la mesa de diálogo de la cadena	Conformada la Mesa de diálogo de la cadena láctea	Actas de constitución, fotografías.	10 de febrero de 2013	10 de abril del 2014	200,00	1 mesa de dialogo	Inq. Vicente Rosero
Fortalecimiento productivo y competitividad	Desarrollar un plan de capacitación y competitividad	Capacitados los productores cárnicos del Carchi	Lista de asistencia, certificados otorgados,	10 de abril de 2014	10 de diciembre del 2014	5.000,00	36 asociaciones capacitadas	Inq. Vicente Rosero
	Entrega de herramientas y materiales para generar competitividad en la cadena	Insumos agrícolas herramientas y maquinaria	Actas entrega, informes técnicos, PAC	10 de agosto 2014	15 de agosto del 2014	28.500,00	36 kits de insumos agrícolas, 36 congeladores	Inq. Vicente Rosero
Fortalecer el proceso de comercialización	Gestionar la firma de convenios de compra .venta	3 nichos de mercado asegurados	Convenios firmados	10 de febrero 2014	20 de diciembre de 2014	14.000,00	3 convenios firmados	Inq. Vicente Rosero

**Fuente:** GADPC

**Elaboración:** Ana Lucia Morillo

La matriz propuesta permite alinear el objetivo estratégico con el plan operativo por área relevante o agregadora de valor de la cadena de cárnicos, como se puede apreciar se define la gestión en etapas, actividades, resultados evidenciables y la correspondiente fuente de verificación, sustentado en el cronograma y el financiamiento, la matriz cierra con la definición de metas y responsables, este documento propuesto tiene doble propósito, cómo es estructurar el plan operativo y efectuar el seguimiento a la gestión.

Además, es un insumo fundamental para instrumentar la rendición de cuentas a la ciudadanía. Se complementa con los indicadores que pueden medir las diferentes variables presentadas de la Dirección de Desarrollo Económico Local del GAD del Carchi.

Mediante este esquema de plan operativo el GAD provincial del Carchi cuenta con una herramienta que le permita medir el grado de ejecución en la cadena de cárnicos, además el tiempo en el que debe ejecutarse estas actividades miden la eficiencia, eficacia y desenvolvimiento del técnico en su área de intervención.

**Cuadro N° 12 Tablero de Control del Plan Operativo Anual de la Dirección de Desarrollo Económico Local-Cadena Frutales**

<b>TABLERO DE CONTROL DEL INDICADOR PLAN OPERATIVO</b> <b>ÁREA: CADENA PRODUCTIVA DE FRUTALES (ESLABON AGUACATE)</b> <b>ACTIVIDAD: FOMENTAR LA PRODUCCIÓN DE AGUACATE CON ESTANDARES DE CALIDAD</b>							
Objetivo Operativo	Denominación	Fórmula	Unidad de medida	Periodicidad	Estándar	Responsable	Interpretación
Crear y consolidar a 5 asociaciones a través de procesos organizativos, producción y comercialización	Número de asociaciones fortalecidas a través de la implementación de procesos de asociatividad, productividad y comercialización al finalizar el 2014	5	Asociaciones	Anual	5 asociaciones	Ing. Fayer Bracho	Se establece un comentario en el caso que se presente una brecha desfavorable a fin de generar acciones correctivas. $I = (5/5) * 100$ $I = 100$ Brecha = 0

**Fuente:** GADPC

**Elaboración:** Ana Lucia Morillo

El nombre del indicador se sustenta a los requisitos semánticos presentados anteriormente, el estándar o rango es la situación deseada por el gestor y punto de referencia a cumplir, la periodicidad está dada por la importancia de la evaluación, depende de la naturaleza del indicador, el cálculo representado por la fórmula, la unidad de medida es la variable que nos permite medir la consecución de las metas. El análisis de resultados está en función de la comparación del índice con el estándar esperado. El resultado de la comparación nos permite identificar la brecha y tomar las acciones correctivas necesarias.

Siendo la brecha equitativa de 0% por tanto el análisis sería de la siguiente manera:

**Condición.**- Se cumplió con lo establecido en el POA y la meta propuesta, respecto al número de asociaciones beneficiadas a través de la cadena de frutales en su eslabón de aguacate en las áreas de fortalecimiento organizativo, producción y comercialización.

**Criterio.**- se cumplió con lo planificado 5 asociaciones capacitadas, para el próximo año implementar mejores estrategias para incrementar el número de asociaciones de fruticultores.

**Causa.**- se estableció fortalecer a 5 asociaciones.

**Efecto.**-se cumplió lo establecido y lo que se debe trabajar el próximo año es implementar estrategias para que mas usuarios se adhieran y formen parte de las asociaciones fruticultoras del Carchi.

**Cuadro N° 13 Matriz para elaborar el Plan Operativo de la Dirección de Desarrollo Económico Local- Cadena de frutales (aguacate)**

<b>Etapas</b>	<b>Actividades</b>	<b>Resultados</b>	<b>Fuentes de Verificación</b>	<b>Fecha de inicio</b>	<b>Fecha de terminación</b>	<b>Presupuesto</b>	<b>Meta Anual</b>	<b>Responsables</b>
Creación y consolidación de organizaciones	Diseño de un diagnóstico de los productores de aguacate y capacitación en temas organizativos	Usuarios interesados en asociarse	Actas compromiso, ayuda memoria, fotos	20 de enero del 2014	20 de abril del 2014	1.500,00	5 asociaciones de productores de aguacate	Ing. Fayer Bracho
	Legalización e inscripción de las asociaciones al Instituto Ecuatoriano de Economía Popular y Solidaria	Asociaciones inscritas al Instituto de Economía Popular y Solidaria	Documentación legal	10 de febrero 2014	10 de mayo del 2014	800,00	5 asociaciones legalizadas	Ing. Fayer Bracho
Transferencia de Tecnología	Desarrollar un plan de capacitación en el área productiva	Capacitados los productores de aguacate del Carchi	Lista de asistencia, certificados otorgados,	10 de abril de 2014	10 de diciembre del 2014	10.000,00	100 productores capacitados	Ing. Fayer Bracho
	Realizar 1 gira de observación internacional	Realizada la gira de observación	Ticket de transporte, hoteles Lista de asistencia, certificados otorgados,	10 de agosto 2014	15 de agosto del 2014	5.200,00	1 gira de observación	Ing. Fayer Bracho
Fortalecer el proceso de comercialización	Gestionar la firma de convenios de compra .venta	Asegurada el 20% de la comercialización	Convenios firmados	10 de febrero 2014	20 de diciembre de 2014	1.000,00	2 convenios firmados	Ing. Fayer Bracho

**Fuente:** GADPC

**Elaboración:** Ana Lucia Morillo

La matriz propuesta permite alinear el objetivo estratégico con el plan operativo por área relevante o agregadora de valor, como se puede apreciar se define la gestión en etapas, actividades, resultados evidenciables y la correspondiente fuente de verificación, sustentado en el cronograma y el financiamiento, la matriz cierra con la definición de metas y responsables, este documento propuesto tiene doble propósito, cómo es estructurar el plan operativo y efectuar el seguimiento a la gestión.

Además, es un insumo fundamental para instrumentar la rendición de cuentas a la ciudadanía. Se complementa con los indicadores que pueden medir las diferentes variables presentadas de la Dirección de Desarrollo Económico Local del GAD del Carchi.

Mediante este esquema de plan operativo el GAD provincial del Carchi cuenta con una herramienta que le permita medir el grado de ejecución en la cadena de frutales en su eslabón de producción de aguacate, además el tiempo en el que debe ejecutarse estas actividades miden la eficiencia, eficacia y desenvolvimiento del técnico en su área de intervención.

## **CAPITULO II**

### **ANÁLISIS DE LOS COMPONENTES DEL CONTROL INTERNO EN LA DIRECCION DE DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL**

## 2.1. Ambiente de control

El ambiente interno de control (o entorno de control como lo denomina el informe COSO, se explica de la siguiente forma: El entorno de control marca las pautas de comportamiento de una organización y tiene una influencia directa en el nivel de compromiso del personal respecto al control. Constituye la base de todos los demás elementos del control interno, aportando disciplina y estructura. Entre los factores que constituyen el entorno de control se encuentran la honradez, los valores éticos y la capacidad del personal; la filosofía de la dirección y su forma de actuar; la manera en que la dirección distribuye la autoridad y la responsabilidad y organiza y desarrolla profesionalmente a sus empleados, así como la atención y orientación que proporciona el consejo de administración. Mantilla (2011) afirma: “*Las entidades efectivamente controladas se esfuerzan por tener gente competente, inculcan actitudes de integridad y conciencia de control a todo lo ancho de la empresa*” (p.25). En tal sentido el GAD provincial del Carchi maneja procesos de selección del personal con el fin de seleccionar a personas de acuerdo al perfil solicitado, lo que implica que los resultados de estos empleados van a ser eficientes en el tiempo.

Conjunto de Elementos de Control que al interrelacionarse, otorgan una conciencia de control a la entidad pública influyendo de manera profunda en la planificación, la gestión de operaciones y en los procesos de mejoramiento institucional, con base en el marco legal que le es aplicable a la entidad. La implementación de un Ambiente de Control adecuado en la entidad, parte del conocimiento de los fines del Estado, su función y objetivos; de los parámetros de la ética y la moral que deben primar en el ejercicio de la función pública; de los principios y valores de la máxima autoridad o representante legal, de su nivel directivo y de todos los servidores en general; de su cultura organizacional; de las expectativas de la ciudadanía o de alguna de sus partes interesadas a las cuales sirve, y de las relaciones con otras entidades públicas.<sup>10</sup>

El ambiente de control da el tono a la organización, en este caso el GADPC, influenciando la conciencia de control en sus empleados. Se lo considera como el fundamento de todos los demás componentes del control interno, proporcionando disciplina y estructura a la institución.

---

<sup>10</sup> Grillo Fernando. (2006). *Manuel de Implementación. Departamento Administrativo de Función Pública. Modelo Estándar de Control Interno. MECI. USAID. pág. 18.*

Los factores del ambiente de control interno incluyen la integridad, los valores éticos y la competencia de la gente de la Dirección de Desarrollo Económico Local DDEL, la filosofía y el estilo de operación de la administración, la manera como esta asigna autoridad, responsabiliza, organiza y desarrolla a su gente.

El GADPC dentro de sus competencias de acuerdo al COOTAD en su artículo 42.- competencias exclusivas de los gobiernos descentralizados se describe lo siguiente:

- a. Fomentar las actividades productivas provinciales, especialmente las agropecuarias.
- b. Gestionar la cooperación internacional para el cumplimiento de sus competencias.

El GAD Provincial del Carchi, a través de la Dirección de Desarrollo Económico Local, busca fomentar e impulsar estos dos procesos que permitirán por un lado mejorar los ingresos de la comunidad carchense, así como también, fortalecer las cadenas productivas identificadas en el territorio, mediante una intervención que permitirá generar impacto y competitividad en relación a las demás provincias, con las mismas características poblacionales, climáticas, económicas, sociales, políticas, etc.

Cabe mencionar que el término de fomento productivo es uno de los temas que generaran cambios en el territorio, es así que se define como al conjunto de iniciativas públicas para promocionar las capacidades productivas en el territorio provincial.

Esto se conseguirá mediante la construcción e implementación colectiva de acuerdos entre el sector público y privado que impulsen un modelo de desarrollo económico territorial inclusivo y sostenible.

El fomento productivo es el principal aporte público al proceso de desarrollo económico local.

Su finalidad es contribuir al Buen vivir mediante la generación de empleos e ingresos en la provincia.

## **Integridad y valores éticos**

Se relaciona con los objetivos que tiene la DDEL y la manera como estos se logran, se basan en juicios de valor y estilos administrativos, ya que esta actividad refleja la integridad, compromiso y valores éticos de la institución.

Cabe mencionar que el cumplimiento de los objetivos de la Dirección están enfocados en fortalecer el fomento productivo y agropecuario, donde el factor determinante es la obtención de resultados de acuerdo al cronograma establecido inicialmente por cada técnico de cadena productiva, dependiendo de las actividades y proyectos plasmados en el POA, la misma reflejará el cumplimiento de las metas de la Dirección.

La Dirección como estrategia de integridad realiza periódicamente, de manera semanal reuniones de avance de actividades y proyectos, con la finalidad de observar las falencias y progresos, lo que permitirán tomar las acciones correctivas en caso de existirlas. La dirección juega un papel importante en esta fase debido a que a través de la comunicación permanente existente puede ejercer cambios que le permitirán una mejora continua.

La conducta ética que mantiene la Dirección se basa fundamentalmente en la manera de guiar e involucrarse directamente en los procesos que llevan a cabo sus técnicos, principalmente los que tienen algún tipo de problema, a fin de que este proceso asuma el carácter planteado inicialmente, como lo es el contribuir al desarrollo que implica dotarles de infraestructura adecuada, insumos para sus cosechas, capacitación en temas que lo requieran, asistencia técnica permanente y mejorar de los ingresos de los beneficiarios de las cadenas productivas en donde interviene el GADPC.

## **Incentivos y tentaciones**

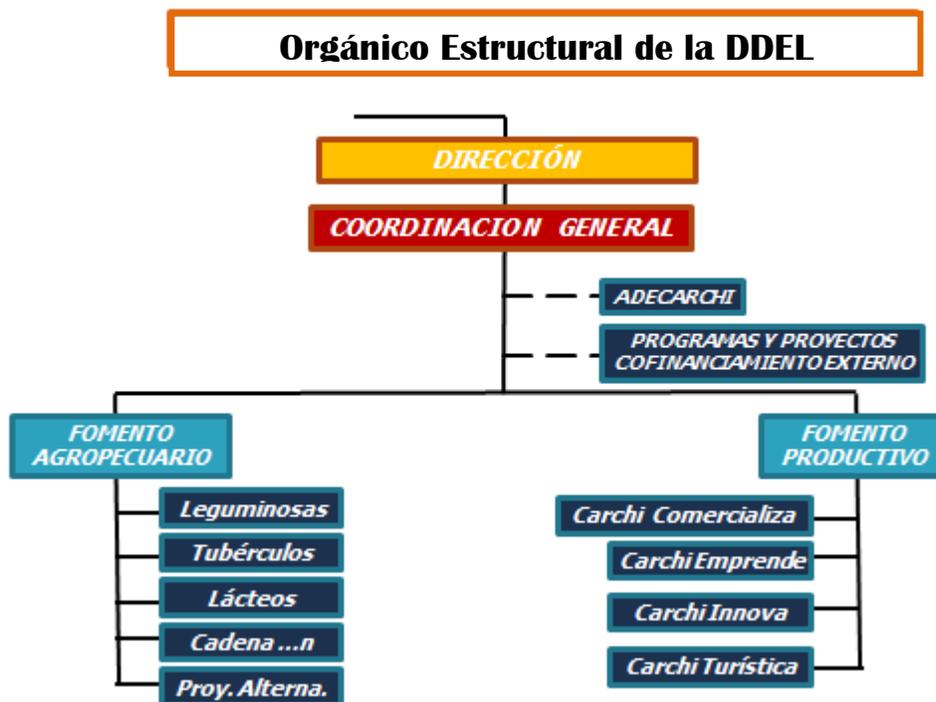
Para el cumplimiento de este proceso la Dirección de Desarrollo Económico Local completo maneja cronograma de ejecución de actividades mismas que pueden retrasarse por cuestiones financieras, tema de compras públicas, mas no por falta de responsabilidad y mal uso de recursos. Una de las estrategias utilizadas es el manejo y control de planificaciones, semanales, mensuales y presentación de informes con sus respectivos medios de verificación, mismos que

permiten comprobar la ejecución de las actividades y así como también el retraso de algunas de ellas, a fin de tomar los correctivos necesarios y pertinentes.

## Estructura Organizacional

Dentro del contexto la DDEL trabaja bajo el siguiente esquema

Gráfico N° 1



Fuente: GADPC

Elaboración: DDEL

Como se puede observar en el gráfico se puede mencionar que además de la Dirección General se cuenta con la Coordinación General y dos coordinadores Fomento Agropecuario y Fomento productivo, que permitirán el cumplimiento de lo planificado la Dirección frente al GADPC.

A continuación se detallan los técnicos de la dirección y responsables de determinadas cadenas productivas así:

**Cuadro No 14. Estructura Organización de la DDEL**

No	Fomento Agropecuario	Fomento Productivo
1	Coordinador	Coordinador
2	Técnico cadena de la papa	Técnico Mercadotecnia
3	Asistente cadena de la papa	Técnico Carchi Innova
4	Técnico cadena de lácteos	Técnico Carchi Emprende
5	Promotor cadena de lácteos	Técnico Carchi Turística
6	Técnico cadena de cárnicos	Asistente Carchi Turística
7	Asistente cadena de cárnicos	
8	Técnico cadena de café	
9	Técnico cadena de frutales	
10	Técnico cadena de frejol	
11	Promotor cadena de fréjol	
12	Técnico cadena de caña de azúcar y cadenas alternativas (canola, uvilla)	
13	Administradora de almacén	

Fuente: DDEL

Elaboración: Ana Lucia Morillo

## 2.2. Establecimiento de Objetivos

Los objetivos deben establecerse antes que la dirección pueda identificar potenciales eventos que afecten a su consecución. Los objetivos están representados por la misión de la entidad y

por la declaración de valores El conocimiento de las fortalezas y debilidades de la entidad y de las oportunidades y amenazas, conducen hacia una estrategia global.<sup>11</sup>

Es a partir de los objetivos que se facilita la gestión de los riesgos empresariales mediante la identificación de los eventos externos e internos; la evaluación de los riesgos; la respuesta a los riesgos; y, el diseño de actividades de control. (p.31).

## **Misión**

Promover y apoyar las actividades agropecuarias y productivas, a través de planes, programas y proyectos que reactiven y potencien el desarrollo económico territorial, propiciando el crecimiento sostenible de la productividad y competitividad de la provincia del Carchi.

## **Visión**

La Dirección de Desarrollo Económico Local del GADPC, es un referente a nivel provincial y nacional que genera confianza y credibilidad, proponiendo y ejecutando políticas públicas para asumir los ejes competenciales) rectoría, planificación, regulación, control y gestión) en fomento productivo generando valor agregado con rentabilidad económica, equidad social y territorial y sostenibilidad ambiental.

## **Objetivos**

### **Objetivo General**

Propiciar el crecimiento económico en base al modelo de economía solidaria a través de la diversificación sostenible de la producción de bienes y servicios con equidad territorial en la provincia del Carchi.

---

<sup>11</sup> Mantilla B. Samuel Alberto.(2005) *Control Interno Informe COSO*, Bogotá, ECOE ediciones, Pág. 23.

## **Objetivos Específico**

Fomentar el desarrollo de las actividades provinciales agropecuarias y productivas a través de la puesta en marcha de proyectos con un enfoque de cadenas productivas, interviniendo en los diferentes eslabones como es la organización, producción, transformación y comercialización a propósito de entregar bienes y servicios de calidad al consumidor final.

### **2.3. Identificación de acontecimientos**

Se entiende por riesgo a la posibilidad de que un evento ocurra y afecte adversamente el cumplimiento de los objetivos. Los riesgos también siempre se clasifican de alguna manera en general, en cuatro grandes tipos: el riesgo de reputación, el riesgo de mercado, el riesgo de crédito y el riesgo operacional con sus divisiones.

Al identificar eventos, la dirección reconoce que existen incertidumbres, por lo que no sabe si alguno en particular tendrá lugar y, de tenerlo, cuándo será, ni su impacto exacto.

La dirección considera inicialmente una gama de eventos potenciales, derivados de fuentes internas o externas, sin tener que centrarse necesariamente sobre si su impacto es positivo o negativo.

Los eventos abarcan desde lo evidente a lo desconocido y sus efectos, desde lo que no trae mayores consecuencias a lo muy significativo.<sup>12</sup>

Según el Art. 135 referente a las competencias de las actividades productivas y agropecuarias, en el COOTAD del 19 de Octubre del 2010 determina:

- a. Definición de estrategias participativas
- b. Fortalecimiento de cadenas productivas
- c. Transferencia de tecnología
- d. Agregación de valor, promoviendo investigaciones
- e. Construcción de infraestructuras productivas
- f. Impulso de emprendimientos y empresas comerciales
- g. Generación de redes de comercialización

---

<sup>12</sup> UTPL. (2011). *Módulo III Auditoría de Gestión II. Pág 43.*

- h. Participación ciudadana, control ejecución
- i. Desarrollo del conocimiento
- j. Generación servicios técnicos y financieros.

Para un efectivo cumplimiento de sus competencias elabora el POA, a fin de cumplir con los tiempos y financiamiento asignado, así:

**Cuadro No 15. Plan Operativo Anual 2013**

<b>GAD PROVINCIAL DEL CARCHI</b>		
<b>DIRECCION DESARROLLO ECONOMICO LOCAL</b>		
<b>PLAN OPERATIVO ANUAL 2013</b>		
DISTRIBUCION OPERATIVA POR PROGRAMAS, SUBPROGRAMAS Y PROYECTOS		
	DENOMINACION	ASIGNACION INICIAL
<b>41</b>	<b>PROGRAMA 41.- GESTION DE DESARROLLO ECONOMICO Y SOCIAL</b>	
<b>01</b>	<b>SUBPROGRAMA.- DESARROLLO ECONOMICO</b>	<b>1.000.000,00</b>
<b>001</b>	<b>PROYECTO.- FOMENTO AGROPECUARIO</b>	<b>335.700,00</b>
<b>001</b>	<b>ACTIVIDAD.- CADENA PRODUCTIVA DE LA PAPA</b>	<b>69.800,00</b>
41.01.001.001.7.73.06.03.001.001	FORTALECIMIENTO ORGANIZACIONAL EN LOS PRODUCTORES DE PAPA	800,00
41.01.001.001.7.73.06.03.002.001	CAPACITACION A SEIS ASOCIACIONES PRODUCTORAS DE PAPA	5.000,00
41.01.001.001.7.75.01.09.001.001	IMPLEMENTACION DE CINCO SISTEMAS DE RIEGO EN PARCELAS DE PAPA	15.000,00
41.01.001.001.7.73.06.03.003.001	FORTALECIMIENTO ORGANIZACIONAL DEL MODELO DE MICROFINANZAS RURALES	10.000,00
41.01.001.001.7.75.01.09.002.001	CONTRUIR INFRAESTRUCTURA PRODUCTIVA CADENA DE LA PAPA	25.000,00
41.01.001.001.7.73.06.01.002.001	ESTUDIOS DE FACTIBILIDAD DE PRODUCTIVO PROCESADO DE PAPA	10.000,00
41.01.001.001.7.73.02.07.001.001	PROMOCION DE CONSUMO DE PAPA	4.000,00
<b>002</b>	<b>ACTIVIDAD.- CADENA PRODUCTIVA DE CARNICOS</b>	<b>48.200,00</b>
41.01.001.002.7.73.06.03.001.001	FORTALECIMIENTO ORGANIZACIONAL EN LOS PRODUCTORES DE LA CADENA CARNICOS	700,00
41.01.001.002.7.75.01.09.001.001	INFRAESTRUCTURA PRODUCTIVA PARA UPAS Y BIODIGESTORES	25.000,00
41.01.001.002.7.73.08.09.001.001	ADQUISICION DE MEDICAMENTOS PARA PRACTICAS Y ASISTENCIA TECNICA	3.500,00
41.01.001.002.7.73.06.03.002.001	CAPACITACION A ESCUELAS DE CAMPO PECUARIAS	5.000,00
41.01.001.002.7.78.02.04.001.001	EQUIPAMIENTO DE CENTROS DE COMERCIALIZACION DE CARNICOS	5.000,00
41.01.001.002.7.75.01.09.002.001	INFRAESTRUCTURA PRODUCTIVA CENTROS DE COMERCIALIZACION DE CARNICOS	7.000,00
41.01.001.002.7.73.06.01.001.001	ELABORACION DE PLAN DE COMERCIALIZACION A SOCIATIVA	2.000,00
<b>003</b>	<b>ACTIVIDAD.- CADENA PRODUCTIVA DE LACTEOS</b>	<b>61.000,00</b>
41.01.001.003.7.73.06.03.001.001	FORTALECIMIENTO DE LA MESA DE DIALOGO DE PRODUCTORES DE LACTEOS	500,00
41.01.001.003.7.78.02.04.001.001	IMPLEMENTACION DE ESCUELA DE CAPACITACION AGRARIA	8.000,00
41.01.001.003.7.78.02.04.002.001	IMPLEMENTACION DE CAJAS DE AHORRO EN LAS ORGANIZACIONES LECHERAS	20.000,00
41.01.001.003.7.73.08.09.001.001	ADQUISICION DE INSUMOS VETERINARIOS PARA CLINICA VETERINARIA MOVIL	3.000,00
41.01.001.003.7.75.01.09.001.001	INFRAESTRUCTURA PRODUCTIVA - LACTEOS	15.000,00
41.01.001.003.7.73.06.01.001.001	IMPLEMENTACION DE TRANSFERENCIA DE TECNOLOGIA Y BIOTECNOLOGIA	6.000,00
41.01.001.003.7.73.02.07.001.001	PROMOCION Y MANEJO DE LABORATORIO DE LECHE	2.000,00
41.01.001.003.7.73.02.05.001.001	FERIA DE LACTEOS PROVINCIAL	1.500,00
41.01.001.003.7.73.02.05.002.001	RONDAS DE NEGOCIOS	500,00
41.01.001.003.7.73.02.07.002.001	PROMOCION DE LA CADENA DE LACTEOS	4.500,00
<b>004</b>	<b>ACTIVIDAD.- CADENA DE PRODUCTIVA DEL FREJOL</b>	<b>55.000,00</b>
41.01.001.004.7.75.01.09.001.001	IMPLEMENTACION DE SISTEMA DE RIEGO PARCELARIO	15.000,00
41.01.001.004.7.75.01.11.001.001	PROGRAMA DE RECUPERACION DE SUELOS	10.000,00
41.01.001.004.7.75.01.09.002.001	CONSTRUCCION DE INFRAESTRUCTURA PRODUCTIVA DE LA CADENA DEL FREJOL	15.000,00
41.01.001.004.7.73.06.01.001.001	TECNIFICACION DE SEMILLA DE FREJOL	4.000,00
41.01.001.004.7.78.02.04.001.001	EQUIPAMIENTO DE CENTROS DE ACOPIO	9.000,00
41.01.001.004.7.73.02.07.001.001	PROMOCION DE LA CADENA DEL FREJOL	2.000,00
<b>005</b>	<b>ACTIVIDAD.- CADENA DE PRODUCTIVA DEL CAFÉ</b>	<b>53.200,00</b>
41.01.001.005.7.73.06.03.001.001	FORTALECIMIENTO ORGANIZACIONAL DE LOS PRODUCTORES DE CAFÉ	1.200,00
41.01.001.005.7.78.02.04.001.001	IMPLEMENTACION DE CENTROS DE TRANSFORMACION DE CAFÉ- MAQUINARIAS	45.000,00
41.01.001.005.7.73.08.99.001.001	OBTENCION DE REGISTRO SANITARIO	2.000,00
41.01.001.005.7.73.02.07.001.001	PROMOCION DE LA CADENA DEL CAFÉ	2.000,00
41.01.001.005.7.73.06.01.001.001	ELABORACION DE ESTUDIO DE IMPACTO AMBIENTAL	3.000,00
<b>006</b>	<b>ACTIVIDAD.- CADENA DE PRODUCTIVA DEL AGUACATE</b>	<b>18.500,00</b>
41.01.001.006.7.73.06.03.001.001	FORTALECIMIENTO ORGANIZACIONAL DE PRODUCTORES DE AGUACATE	2.300,00
41.01.001.006.7.78.02.04.001.001	CREACION DE CAJAS DE AHORRO	5.000,00
41.01.001.006.7.75.01.09.001.001	IMPLEMENTACION DE VIVIERO PARA PRODUCCION DE PLANTAS DE AGUACATE	5.000,00
41.01.001.006.7.73.06.01.001.001	ELABORACION DE UN PAQUETE TECNOLÓGICO PARA LA PRODUCCION DE AGUACATE	200,00
41.01.001.006.7.75.01.09.002.001	IMPLEMENTACION DE UN SISTEMA DE RIEGO PARCELARIO	5.000,00
41.01.001.006.7.73.02.07.001.001	PROMOCION DE LA CADENA DEL AGUACATE	1.000,00
<b>008</b>	<b>ACTIVIDAD.- CADENA DE PRODUCTOS ALTERNATIVOS</b>	<b>30.000,00</b>
41.01.001.008.7.73.08.99.001.001	PROYECTO A PICOLA	15.000,00
41.01.001.008.7.73.08.99.002.001	PROYECTO CAÑA DE AZUCAR	15.000,00

Fuente: DDEL  
Elaborado: DDEL

<b>GAD PROVINCIAL DEL CARCHI</b>		
<b>DIRECCION DESARROLLO ECONOMICO LOCAL</b>		
<b>PLAN OPERATIVO ANUAL 2013</b>		
<b>DISTRIBUCION OPERATIVA POR PROGRAMAS, SUBPROGRAMAS Y PROYECTOS</b>		
	DENOMINACION	ASIGNACION INICIAL
<b>41</b>	<b>PROGRAMA 41.- GESTION DE DESARROLLO ECONOMICO Y SOCIAL</b>	
<b>002</b>	<b>PROYECTO.- FOMENTO PRODUCTIVO</b>	<b>290.900,00</b>
<b>001</b>	<b>ACTIVIDAD.- CARCHI INNOVA</b>	<b>78.000,00</b>
41.01.002.001.7.73.06.03.001.001	FORMACION DE COMERCIANTES Y GREMIOS DE LA PROVINCIA DEL CARCHI	55.000,00
41.01.002.001.7.78.02.04.001.001	EQUIPAMIENTO DE TRES SECTORES PRODUCTIVOS	20.000,00
41.01.002.001.7.73.02.04.001.001	REALIZACION DE UNA AGENDA DE INNOVACION PROVINCIAL	3.000,00
<b>002</b>	<b>ACTIVIDAD.- CARCHI COMERCIALIZA</b>	<b>20.800,00</b>
41.01.002.002.7.73.02.07.001.001	PROMOCION Y DIFUSION DE CENTRO DE NEGOCIOS	4.300,00
41.01.002.002.7.73.02.05.001.001	FERIA INVERSA DE NEGOCIOS	4.000,00
41.01.002.002.7.73.06.03.001.001	MEJORAR CAPACIDADES LOCALES EN COMERCIALIZACION	1.000,00
41.01.002.002.7.73.02.05.002.001	ENCUENTRO BINACIONAL COLOMBO-ECUATORIANO EN TEMAS DE COMERCIALIZACION	1.500,00
41.01.002.002.7.73.02.05.003.001	FERIA PRODUCTIVA, GASTRONOMICA Y ARTESANAL	4.000,00
41.01.002.002.7.73.02.04.001.001	MEJORAMIENTO DE LA PRESENTACION DE PRODUCTOS DE MIPYMES	3.000,00
41.01.002.002.7.73.08.99.001.001	OBTENCION DE REGISTROS SANITARIOS PARA PRODUCTOS MIPYMES	3.000,00
<b>003</b>	<b>ACTIVIDAD.- CARCHI TURISTICO</b>	<b>78.600,00</b>
41.01.002.003.7.73.06.03.001.001	FORTALECIMIENTO DE LA CAPACIDAD LOCAL EN TEMAS TURISTICOS	5.600,00
41.01.002.003.7.75.01.07.001.001	CONSTRUCCION DE INFRAESTRUCTURA TURISTICA	50.000,00
41.01.002.003.7.73.02.04.001.001	MARKETING TURISTICO	23.000,00
<b>004</b>	<b>ACTIVIDAD.- CARCHI EMPRENDE</b>	<b>113.500,00</b>
41.01.002.004.7.73.06.03.001.001	FORTALECIMIENTO DE LA RED DE EMPRENDIMIENTO	500,00
41.01.002.004.7.78.02.04.001.001	PROYECTO CARCHI EMPRENDE 2013	105.000,00
41.01.002.004.7.73.08.99.001.001	SOSTENIBILIDAD DE PROYECTOS -PROCESO CARCHI EMPRENDE 2010-2011-2012	5.000,00
41.01.002.004.7.78.02.04.002.001	IMPLEMENTACION DE MODELO DE MICROFINANZAS	3.000,00
<b>003</b>	<b>PROYECTO.- PROYECTOS DE COOPERACION</b>	<b>373.400,00</b>
<b>001</b>	<b>ACTIVIDAD.- ADECARHI</b>	<b>72.000,00</b>
41.01.003.001.7.78.02.04.001.001	CONTRAPARTE AGENCIA DE DESARROLLO CARCHI	72.000,00
<b>002</b>	<b>ACTIVIDAD.- PDRN</b>	<b>99.140,00</b>
41.01.003.002.7.78.02.04.001.001	CONTRAPARTE PROGRAMA DE DESARROLLO RURAL DEL NORTE - CTB	99.140,00
<b>003</b>	<b>ACTIVIDAD.- ALPINA - CAF</b>	<b>50.000,00</b>
41.01.003.003.7.78.02.04.001.001	CONTRAPARTE PROYECTO ALPINA - CORPRACION ANDINA DE FOMENTO	50.000,00
<b>004</b>	<b>ACTIVIDAD.- PROGRAMA MUNDIAL DE ALIMENTOS</b>	<b>65.000,00</b>
41.01.003.004.7.78.02.04.001.001	CONTRAPARTE PROGRAMA MUNDIAL DE ALIMENTOS	65.000,00
<b>005</b>	<b>ACTIVIDAD.- EMPRESA QUESINOR</b>	<b>5.000,00</b>
41.01.003.005.7.78.02.04.001.001	CONTRAPARTE EMPRESA QUESINOR	5.000,00
<b>006</b>	<b>ACTIVIDAD.- CONTRAPARTE PROYECTOS DE COOPERACION</b>	<b>82.260,00</b>
41.01.003.007.7.78.02.04.001.001	CONTRAPARTE PROYECTOS DE COOPERACION	82.260,00
	<b>ARRASTRE</b>	<b>562.058,23</b>
	<b>GESTION DE DESARROLLO ECONOMICO LOCAL</b>	
41.01.000.001.8.88.01.04.000.001	CONFORMACION Y EJECUCION DE LA MANCOMUNIDAD	30.000,00
41.01.000.002.7.75.01.07.001.001	CONSTRUCCION DE INFRAESTRUCTURA TURISTICA	31.342,62
41.01.000.002.7.75.01.99.001.001	SEÑALIZACION TURISTICA DE LA PROVINCIA	13.520,00
41.01.000.004.7.78.02.04.001.001	PROYECTO CARCHI EMPRENDE 2012	38.000,00
41.01.000.005.7.73.02.05.001.001	FORMACION DE COMERCIANTES Y GREMIOS DE LA PROVINCIA DEL CARCHI	10.000,00
41.01.000.006.7.73.02.05.007.001	FORMACION DE PROMOTORES AGROPECUARIOS	600,00
41.01.000.006.7.73.02.07.003.001	PROMOCION DE LA CADENA DE LACTEOS	2.470,00
41.01.000.006.7.73.06.01.005.001	IMPLEMENTACION DE TRANSFERENCIA DE TECNOLOGIA Y BIOTECNOLOGIA	1.015,00
41.01.000.006.7.73.06.05.004.001	CONSTITUIR UNA ASOCIACION DE SEGUNDO GRADO	500,00
41.01.000.006.7.73.08.99.001.001	CATEGORIZACION AMBIENTAL DE PROYECTOS DEL	5.000,00
41.01.000.006.7.75.01.09.002.001	CONSTRUCCION DE INFRAESTRUCTURA PRODUCTIVA	10.000,00
41.01.000.006.7.75.01.09.006.001	CONSTRUIR Y MEJORAR INFRAESTRUCTURA PRODUCTIVA - FREJOL	42.562,61
41.01.000.006.7.75.01.09.007.001	CONSTRUIR Y MEJORAR INFRAESTRUCTURA PRODUCTIVA - CAFE	20.000,00
41.01.000.006.7.78.02.04.002.001	FORTALECER LA RED DE MICROFINANZAS DEL CAFE	13.298,00
41.01.001.002.7.75.01.09.004.001	PROYECTO FIRCO-001-PROVINCIA CARCHI-CAFE	21.500,00
41.01.001.002.7.75.01.09.005.001	PROYECTO FIRCO 006- PROVINCIA CARCHI - RIEGO MOTILON - MANZANAL	141.250,00
41.01.001.002.7.75.01.09.003.001	PROYECTO FIRCO 007- PROVINCIA CARCHI - SEMILLA MEJORADA DE PAPA	121.000,00
41.01.001.007.7.75.01.07.001.001	CONTRAPARTE PROYECTOS DE COOPERACION	60.000,00
	<b>GRAN TOTAL DIRECCION DESARROLLO ECONOMICO LOCAL</b>	<b>1562058,23</b>

Fuente: DDEL  
Elaborado: DDEL

El presupuesto asignado al Gobierno Provincial del Carchi para el año 2013, es alrededor de USD 28.070.793,35 mismo que servirá para cumplir con los objetivos establecidos en el plan de desarrollo. En base a la asignación y necesidades de la Dirección de Desarrollo Económico Local, se busca fortalecer a las cadenas productivas identificadas, a través de la ejecución de proyectos encaminados mejorar las condiciones de vida de ciertos segmentos de la población del Carchi, así también a través de la Cooperación Internacional se busca el financiamiento de organismos y entidades internacionales que tratan de direccionar los recursos en beneficio de los menos favorecidos, apoyo que viene acompañado de una serie de requisitos, pero gracias a la experticia con la que cuenta el Gobierno Provincial, esto no es un inconveniente por el contrario es un aprendizaje diario.

Cabe destacar que la ejecución tanto financiera y por tanto técnica se debe a factores como:

- a. Agilidad en los procesos de compras públicas
- b. Agilidad en la firma de los documentos
- c. Gran cantidad de oferentes

Los riesgos a la que está expuesta la dirección referente a la ejecución de acuerdo a tiempo y dinero son principalmente los siguientes:

1. Limitada información relacionada a los proveedores de los insumos a adquirirse.
2. Incumplimiento en la ejecución de las actividades plasmadas en el cronograma de ejecución de los diferentes proyectos.
3. Falta de coordinación con los involucrados de los proyectos.
4. Adquisición de insumos, herramientas o maquinaria sin tomar en cuenta criterios de los usuarios de los proyecto.
5. Tendencia política existente

#### **2.4. Evaluación del riesgo**

La evaluación de los riesgos permite a una entidad considerar la forma en que los eventos potenciales impactan en la consecución de objetivos. La dirección evalúa estos acontecimientos desde una doble perspectiva – probabilidad e impacto – y normalmente usa una combinación de métodos cualitativos y cuantitativos. Los impactos positivos y negativos de los eventos

potenciales deben examinarse, individualmente o por categoría, en toda la entidad.<sup>13</sup> Los riesgos se evalúan con un doble enfoque: riesgo inherente y riesgo residual. Mantilla (2011) afirma: “*La valoración de riesgos es la identificación y análisis de los riesgos relevantes para la consecución de los objetivos, formando una base para la determinación de cómo debe administrarse los riesgos*” (p.39). Una vez identificado los riesgos es necesario tomar acciones pertinentes para corregirlos.

**El Riesgo Inherente** es aquél al que se enfrenta una entidad en ausencia de acciones de la dirección para modificar su probabilidad o impacto; es decir, siempre existirán haya o no controles, debido a la naturaleza de las operaciones.

**El riesgo residual** es el que permanece después de que la dirección desarrolle sus respuestas a los riesgos.

Una vez determinados los riesgos procedemos a implementar los controles que permiten evaluar posibles impactos en la gestión de la ejecución de los proyectos a cargo de la dirección de desarrollo económica.

### **Cuestionario de control interno**

Tiene como objetivo cubrir todos los aspectos esenciales relativos a la estructura, y a la autenticidad de la información relativa a la DDEL.

### **Componente 1.- Organización y estructura de la Dirección**

Comprende organigramas, descripciones de puestos y responsabilidades del capital humano que trabaja en la Dirección. Incluye manual de políticas y procedimientos y todas las referencias documentales que se relacionan con la estructura de las comunicaciones en el marco de la gestión y el desempeño de la Dirección.

---

<sup>13</sup> UTPL. (2011). *Módulo III Auditoría de Gestión II. Pág. 44*

<b>Objetivos de auditoría</b>	
1	Determinar si la estructura de la dirección es adecuada, a través del estudio del organigrama.
2	Determinar la influencia de la organización sobre el sistema de información como una base para decidir el alcance, la naturaleza y oportunidad de los procedimientos de auditoría.
3	Identificar áreas de oportunidad para la dirección y GADPC en materia de eficiencia y productividad respecto a sus recursos humanos

### **Componente 2.- Personal y nómina**

Comprende los sistemas implantados para la administración referente al capital humano de la dirección, incluyendo el reclutamiento y la selección del personal, así como también los procedimientos para el cálculo de las remuneraciones y perfiles.

<b>Objetivos de auditoría</b>	
1	Cerciorarse de la autenticidad del capital humano, basándose en los perfiles de puesto
2	Cerciorarse de que el costo del capital humano está correctamente determinado.
3	Cerciorarse de que las obligaciones laborales estén correctamente determinadas, registradas.

### **Componente 3.- Presupuesto**

Corresponde el dinero asignado a la dirección, para la ejecución de las diferentes actividades que cada técnico contempla en su POA, lo que permitirá el fortalecimiento de las cadenas y por tanto su desarrollo.

Objetivos de auditoría	
1	Cerciorarse de la asignación correcta del efectivo,
2	Cerciorarse de que el gasto este conforme a los proyectos o propuestas
3	Cerciorarse de que la Dirección puede disponer libremente los fondos
4	Cerciorarse del cumplimiento del 100% de las actividades determinadas en los proyecto

### Componente 3.- Gestión por resultados

La Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información pública (LOTAIP) plantea la participación ciudadana y el derecho de acceso a la información relacionada con asuntos públicos, para ejercer un efectivo control y exigir la rendición de cuentas a las instituciones gubernamentales o aquellas que perciben recursos estatales.<sup>14</sup>

El GADPC y la DDEL contemplan dentro de su gestión la utilización de un sistema de control y seguimiento de las diferente proyectos a ejecutarse durante un periodo determinado, enmarcado dentro de las necesidades establecidas en las reuniones realizadas en los presupuestos participativos y dentro de las cadenas productivas que maneja el GADPC.

**Aplicar los temas anteriores especialmente el de presupuesto y el de gestión por resultados**

Objetivos de auditoría	
1	Identificar las necesidades de la población
2	Ajuste al presupuesto en base a necesidades antes mencionadas
3	Ingresar la información de las actividades o proyectos a ejecutarse
4	Cerciorarse del cumplimiento de los objetivos de la Dirección

<sup>14</sup> [www.administraciónpública.gob.ec](http://www.administraciónpública.gob.ec)

**Cuadro No 16. Matriz de calificación del nivel de confianza y riesgo**

No	Preguntas	PT	SI/NO	CT
	Suman	34		26
	<b>Organización y estructura de la Dirección</b>	10		8
1	La Dirección tienen el organigrama general		Si	
2	Existe un manual de políticas, normas y procedimientos que esté actualizado		Si	
3	Existe un departamento cuyas funciones incluyan la actualización permanente del organigrama		Si	
4	La estructura permite considerar que las comunicaciones fluyen adecuadamente entre los departamentos de la dirección		Si	
5	Están bien definidos los niveles de autoridad entre los diferentes departamentos		No	
	<b>Personal y nóminas</b>	6		4
1	Existe por escrito perfiles y descripciones de las funciones y responsabilidades de cada puesto		Si	
2	La contratación del personal requiere por lo menos de dos entrevistas		Si	
3	El personal de la dirección poseen el espacio adecuado para el desarrollo de su trabajo		No	
	<b>Presupuesto</b>	8		6
1	Existe actas que justifiquen las compras realizadas		Si	
2	Existen políticas por escrito para el manejo del presupuesto		Si	
3	El presupuesto es suficiente para la ejecución de las actividades de las diferentes actividades de las cadenas productivas		No	
4	Los procesos de adquisición tiene una demora menor de quince días		Si	
	<b>Gestión por resultados</b>	10		8
1	La Dirección cuenta con un área de MYE		Si	
2	Existe responsabilidad en los técnicos en el ingreso de la información al sistema		No	
3	Se planifica reuniones periódicas para el evaluar el cumplimiento de las actividades realizadas		Si	
4	Existe algún tipo de sanción a los responsables de la ejecución por el incumplimiento de las actividades		Si	
5	Existe personal para controlar que las planificaciones (semanal, mensual) se cumplan.		Si	
	Calificación Total CT			26
	Calificación Total PT			34
	Nivel de confianza $NC=CT/PT*100$		$26/34 \times 100$	76,47%
	Nivel de riesgo inherente $RI=100\% - NC\%$	100%	76,47%	23,53%

Fuente: DDEL

Elaboración: Ana Lucia Morillo

NIVEL DE CONFIANZA		
BAJO	MODERADO	ALTO
15% - 50%	51% - 75%	76% - 95%
85% - 50%	49% - 25%	24% - 5%
ALTO	MODERADO	BAJO
NIVEL DE RIESGO (100 – NC)		

Fuente: DDEL

Elaboración: Ana Lucia Morillo

El nivel de confianza es del 76,47% y por diferencia, el riesgo inherente global es del 23,53%, y se califica como BAJO. Este resultado preliminar nos indica que el enfoque inicial debe ser de cumplimiento.

Estos resultados nos indican que en la Dirección la parte que aún falta fortalecer es en los componentes de presupuesto y gestión por resultados, esto se debe a que una de los cuellos de botella que se puede detectar es la poca agilidad del proceso de compras públicas que impide el cumplimiento tanto en la parte financiera como en la técnica de las actividades establecidas en los POAs de las distintas cadenas de la dirección, y por tanto no se puede ingresar al sistema de actividades que deben desarrollarse.

## 2.5. Respuesta al Riesgo

La dirección para decidir la respuesta a los riesgos evalúa su efecto sobre la probabilidad de impacto del riesgo, así como los costos y beneficios, y selecciona aquella que sitúe el riesgo residual dentro de la tolerancia del riesgo establecida. En la perspectiva de riesgo global de la entidad (cartera de riesgos), la dirección determina si el riesgo residual global concuerda con el riesgo aceptado por la entidad.<sup>15</sup>

<sup>15</sup> UTPL. (2011). *Módulo III Auditoría de Gestión II. pág. 44*

Identificados los riesgos y evaluados sus posibles impactos, la Dirección requiere que se implementen controles para poder enfrentar los riesgos y los posibles impactos como consecuencia de la materialización del riesgo.

Lo que se pretende es evitar los riesgos, reducir los riesgos (acciones preventivas para minimizar la posibilidad de que materialice el riesgo), compartir el riesgo (acciones preventivas para transferir el riesgo), aceptar el riesgo (acciones para prepararse a la inevitable materialización del riesgo).

### Cuadro No 17. Manual de Referencia

Objetivos	O,F,C	Riesgos	Puntos a enfocar por acciones/actividades de control
1. Contar con un manual de políticas, normas y procedimientos	O	La Dirección no cuenta con un plan estratégico	Elaborar un manual de políticas, normas y procedimientos, para definir claramente la dirección de las diferentes cadenas productivas y de emprendimiento, a través de la construcción de un plan estratégico de la DDEL.
2. Buscar estrategias de disminución de tiempos en el proceso de compras públicas	O	Los trámites en compras públicas implican la utilización de más de quince días laborables.	Estrategias para agilizar procesos de adquisiciones a través de compras públicas u otro mecanismo o institución que minimice tiempos.
3. Contar con un sistema de MYE de proyectos	O	No existe un sistema de MYE en proyectos.	Poner en marcha un sistema de monitoreo y evaluación de resultados de los impactos que generan los proyectos ejecutados en la provincia, a fin de que no se beneficien los mismos usuarios y territorio.
4. Contar con un técnico que verifique el cumplimiento de planificaciones y MYE.	O	Actualmente no existe un técnico responsable del control de las planificaciones y MYE.	Contratación de un técnico que verifique el cumplimiento de las planificaciones y MYE.

Fuente: DDEL

Elaboración: Ana Lucia Morillo

### 2.6. Actividades de control

Las actividades de control son las políticas y procedimientos establecidos por la dirección y otros miembros de la organización con autoridad para emitirlos, como respuesta a los riesgos que podrían afectar el logro de los objetivos. Los procedimientos son las acciones de las

personas para implantar las políticas, directamente o a través de la aplicación de tecnología, y ayudar a asegurar que se llevan a cabo las respuestas de la dirección a los riesgos.<sup>16</sup>

Las actividades de control pueden ser clasificadas por la naturaleza de los objetivos de la entidad con la que están relacionadas: estrategia, operaciones, información y cumplimiento. Las actividades de control no pueden generalizarse y deberán ser la respuesta a la medida de la necesidad de los objetivos y los riesgos de cada organización.

Conjunto de elementos que garantizan el control a la ejecución de la función, planes y programas de la entidad pública, haciendo efectivas las acciones necesarias al manejo de riesgos y orientando la operación hacia la consecución de sus resultados, metas y objetivos.<sup>17</sup>

Son las políticas y procedimientos, que ayudan a asegurar que se están llevando a cabo las directivas administrativas identificadas como necesarias para manejar los riesgos.<sup>18</sup>

**Grafico N° 2**



Fuente: GADPC

Elaboración: DDEL

<sup>16</sup> UTPL. (2011). *Módulo III Auditoría de Gestión II*. Pág 44

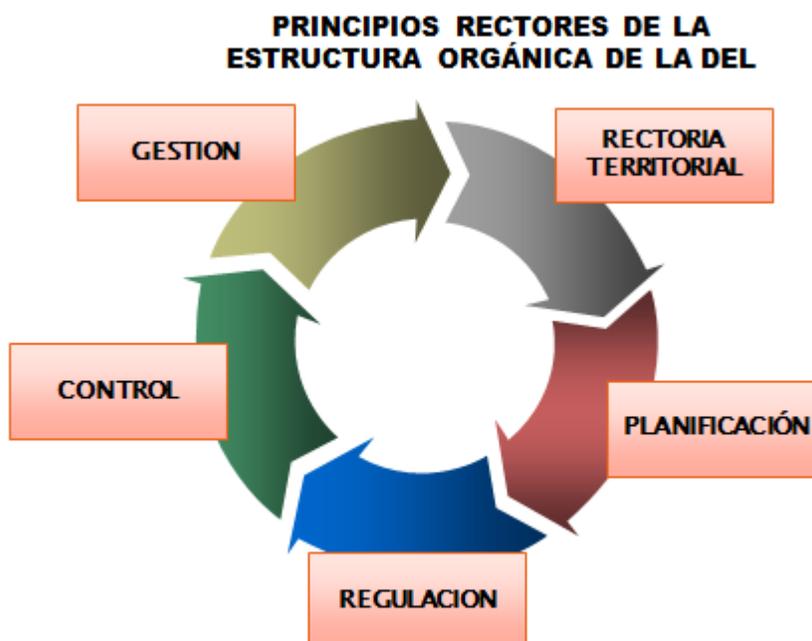
<sup>17</sup> Grillo Fernando (2006). *Manual de Implementación*, Departamento Administrativo de Función Pública; Modelo Estándar de Control Interno MECI, 1000:2005; pág. 36

<sup>18</sup> Mantilla B. Samuel Alberto (2005). *Control Interno informe COSO*, Bogotá, ECOE ediciones.

## Principios rectores para la estructura orgánica de la Dirección de Desarrollo Económico Local.

Se ha considerado cinco aspectos importantes como se detalla en el siguiente cuadro adjunto:

Gráfico N° 3



Fuente: GADP

Elaboración: DDEL

### Rectoría Territorial

- ✓ Apoyar el proceso de formulación, negociación y concertación de políticas productivas provinciales enmarcadas en las políticas nacionales y Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial, con participación de actores públicos, privados y sociales.

- ✓ Participar en el monitoreo de la implementación de las políticas productivas provinciales e informar periódicamente a la ciudadanía sobre los resultados (procesos de veeduría y rendición pública de cuentas).
- ✓ Participar en la evaluación de impacto de las políticas provinciales productivas en términos de generación de nuevas fuentes de empleo e ingresos en la provincia.

### **Planificación**

- ✓ Participar en el diseño, implementación y administración de un sistema provincial de información del componente económico-productivo (en cooperación con los otros niveles de GADs y con el gobierno central).
- ✓ Realizar y/o encargar análisis, estudios y líneas de base relevantes para el diseño e implementación de programas y proyectos de fomento productivo de la DDEL.
- ✓ Facilitar la formulación y gestión de una Agenda Provincial de Competitividad enmarcada en el Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial que vincule a los actores públicos y privados de la provincia.
- ✓ Elaborar e implementar un plan de fomento productivo institucional, con indicadores de gestión por resultados, en función a las prioridades establecidas en la Agenda Provincial de Competitividad y las políticas provinciales generadas.
- ✓ Diseñar Programas de fomento productivo del GADPC e identificar nuevos proyectos con miras a operativizar las políticas provinciales y los ejes prioritarios de la Agenda Provincial de Competitividad; además de monitorear y supervisar su funcionamiento y efectividad (programas y proyectos territoriales).

### **Regulación**

- ✓ Diseñar y concertar con los GAD Cantonales y Parroquiales Rurales ordenanzas y normativas territoriales de apoyo a sectores y sistemas productivos estratégicos dentro de la Agenda Provincial y las políticas productivas provinciales.

## **Control**

- ✓ Procesar información para consolidar información de los proyectos implementados en el ámbito provincial y binacional .
- ✓ Definición y obtención de base de datos/mapeo de actores productivos provinciales.
- ✓ Sistematización de información y experiencias en el ámbito del fomento productivo.

## **Gestión**

- ✓ Desarrollar proyectos con enfoque de cadenas productivas
- ✓ Fomentar la infraestructura productiva
- ✓ Promoción y apoyo a emprendimientos de las MIPYMES, mejorando el acceso a Capacitación, Innovación.
- ✓ Promoción de atractivos turísticos y ejecución de productos turísticos

En todos los ejes competenciales, se debe considerar que la Prefectura es quien lidera todos los procesos, la Dirección de Planificación asumirá su papel definidor de las metodologías en tanto que la Dirección de Desarrollo Económico Local, coordina, facilita y apoya técnicamente todos los procesos descritos.

Una de las competencias del GADPC, está la utilización del software que permite medir el grado de cumplimiento de la gestión de los gobiernos seccionales y en este caso de la gestión y ejecución de la Dirección de Desarrollo Económico Local, en donde el Gobierno Nacional mide los resultados plasmados en el presupuesto a través de la gestión realizada. Cabe mención que el GADPC es una de las instituciones que ha implementado este software y que le ha permitido ser un referente para otros gobiernos seccionales del país, en tal sentido se ha tenido la presencia de algunas delegaciones a fin de verificar la eficiencia, eficacia y efectividad del sistema, constituyéndose en una herramienta que mide la gestión.

Los que se pretende con esta propuesta es completar este software implementado uno que permita que los usuarios y regiones no se vuelvan a repetir a fin de llegar a todos los sitios y

personas que jamás han tenido su participación en los diferentes proyectos y cadenas, y midan su impacto en el territorio.

Es necesario identificar las áreas de la dirección donde se va aplicar el control así tenemos:

### **Carchi Produce**

- ✓ Ejecución de proyectos con enfoque de cadenas productivas mejorando las 12 cadenas productivas priorizadas en el territorio y dirigidos a los productores agropecuarios/emprendedores como estrategia para favorecer a los sectores más vulnerables.
- ✓ Acompañamiento a través de las “CLÍNICAS AGRO VETERINARIAS MÓVILES”, para brindar asistencia técnica y capacitación (servicio de extensión agrícola) apoyando a la implementación de proyectos
- ✓ Implementación de proyectos productivos alternativos con enfoque de negocios inclusivos y de empresas anclas.

### **Carchi Transforma**

- ✓ Apoyo a la implementación de la planta de Industrialización de productos agrícolas (tubérculos, leguminosas, leche)
- ✓ Mejoramiento de la presentación de productos agropecuarios mínimamente procesados
- ✓ Crear fondo para implementación de proyectos agroindustriales.
- ✓ Puesta en marcha de centro de beneficiado de cuyes

### **Carchi Emprende**

- ✓ Brindar apoyo integral a emprendimientos por necesidad, por oportunidad y emprendimientos dinámicos,, mediante la institucionalización del Proyecto Carchi Emprende, EmprendeProvincia, destinado a apoyar en la gestación de nuevas empresas formales.

### **Carchi Turística**

- ✓ Promover y mercadear la Provincia del Carchi como destino turístico (marketing turístico: campañas publicitarias, generación marca/sello provinciales, espacios publicitarios, ferias, ruedas de negocios, etc.).
- ✓ Ejecución de proyectos que fortalecen y promocionan la oferta turística provincial, en base a productos turísticos en cada uno de los cantones y parroquias.

### **Carchi Comercializa**

- ✓ Creación del Centro de Información Comercial-CIC, para proporcionar información actualizada de precios, oportunidades de mercados, a los actores productivos para facilitar la toma de decisiones.
- ✓ Establecer un Centro de Promoción y Negocios-CPN, como espacio para lograr acuerdos entre productores, acopiadores, sector industrial y empresa e introducir la actividad productiva/agropecuaria bajo contrato.
- ✓ Brindar facilidades a los productores en mejorar aspectos de mercadeo y comercialización

## **Carchi Asociativa**

- ✓ Formación de capacidades territoriales de diálogo y gestión para el fortalecimiento de Mesas de Dialogo de las cadenas Productivas a efectos de que sean gestoras de su propio desarrollo.
- ✓ Gestionar base de datos de las organizaciones productivas en la provincia.
- ✓ Provocar la asociatividad a nivel de organizaciones de base, organizaciones de segundo y tercer grado

Los objetivos de control son una buena parte integrante del proceso mediante el cual la dirección puede apoyarse para conseguir sus objetivos. Las actividades de control no se aplican por sí mismas o porque se percibe que son las adecuadas, sino por el contrario su aplicación permite constituirse en un mecanismo para administrar la consecución de los objetivos

Uno de los inconvenientes que se puede identificar es que la Dirección no cuenta con un plan estratégico que le permita desarrollar las líneas estratégicas que marcaran el paso para una buena ejecución de las actividades planificadas para un determinado año fiscal.

La finalidad de la planificación estratégica de la dirección, es la de coadyuvar, desarrollar y cumplir con la misión institucional y procurar su alineación con su visión y valores. En este documento, deben constar los objetivos y las metas institucionales y la estrategia que debe diseñarse y ejecutarse para lograr estos objetivos y metas.

Incluirá medidas de desempeño, estas herramientas de gestión que permitirán al director y coordinadores evaluar el logro de los objetivos y metas planteados por la entidad.

La planificación estratégica de calidad se orienta principalmente a lo siguiente:

- a. Se enfoca en los clientes tanto internos como externos
- b. La dirección debe determinar los factores críticos para el éxito
- c. Las metas y objetivos deben orientarse a los procesos y a los resultados
- d. Las metas y objetivos se basan en información y dependen del análisis de las tendencias o patrones.

- e. Se enfocan en los procesos
- f. Debe existir alineación entre los factores críticos para el éxito, la misión, la visión, las metas, los objetivos y las actividades cotidianas.
- g. Todos los miembros de la dirección conocen como se alinean sus actividades cotidianas con los factores críticos para el éxito, la misión, la visión, las metas y los objetivos.
- h. Las actividades de mejora se encuentran en las tareas críticas par alcanzar el éxito.
- i. Las actividades de mejora se dan tanto al interior de las áreas funcionales como entre las mismas.

Los principales elementos con los que deben contar los planes estratégicos son los que a continuación se detallan:

- ✓ Visión
- ✓ Misión
- ✓ Factores críticos de éxito
- ✓ Metas
- ✓ Objetivos
- ✓ Indicadores
- ✓ Planes de contingencia

## **2.7. Información y comunicación**

Es necesario identificar, procesar y comunicar la información relevante en la forma y en el plazo que permita a cada funcionario y empleado asumir sus responsabilidades. Dichos informes contemplan, no solo, los datos generados en forma interna, sino también la información sobre las incidencias, actividades y condiciones externas, necesarias para la toma de decisiones y para formular los informes financieros y de otro tipo. Mantilla (2011) afirma: *“Debe darse la comunicación efectiva en un sentido amplio, que fluya hacia abajo, a lo largo y hacia arriba de la organización”* (p.71).La Dirección de Desarrollo Económico Local busca información a través de las reuniones de planificación que mantiene semanalmente con todo el equipo y resaltar lo ejecutado y atender los retrasos.

Es importante el establecimiento de una comunicación eficaz en un sentido amplio, que facilite una circulación de la información (formal e informal) en varias direcciones, es decir ascendente, transversal, horizontal y descendente. La dirección superior debe transmitir un mensaje claro a todo el personal sobre la importancia de las responsabilidades de cada uno en materia de compartir la información con fines de gestión y control.<sup>19</sup>

Debe identificarse capturarse y comunicarse información pertinente en una forma y oportunidad que facilite a los técnicos cumplir con sus responsabilidades.

El sistema de información produce documentos que contienen información operacional y relacionada al cumplimiento permitiendo controlar la gestión de la dirección.

Los sistemas de información operan algunas veces en un modo de monitoreo, realizando captura de los datos específicos y que generen impacto en el desenvolvimiento de la ejecución del POA de la dirección. Es por esta razón que la información que se genere en la dirección repercutirá en la gestión del Sr. Prefecto, constituyéndose en una herramienta de medición de popularidad y gestión.

Es necesario mencionar que una parte de la comunicación que se desprende en la Dirección, la constituye las reuniones semanales, mensuales y periódicas que permiten medir el grado de cumplimiento de los objetivos y metas planteadas, a fin de tomar correctivos y decisiones necesarias en el desenvolvimiento eficaz y eficiente de los recursos tanto humanos como económicos.

## **2.8. Supervisión y Monitoreo**

Resulta necesario realizar una supervisión de los sistemas de control interno, evaluando la calidad de su rendimiento. Dicho seguimiento tomará la forma de actividades de supervisión continua, de evaluaciones periódicas o una combinación de las anteriores.

---

<sup>19</sup> UTPL. (2011). *Módulo III Auditoria de Gestión II. pág. 45*

La supervisión continua se inscribe en el marco de las actividades corrientes y comprende unos controles regulares efectuados por la dirección, así como determinadas tareas que realiza el personal en el cumplimiento de sus funciones. Mantilla (2011) afirma: “*El alcance y la frecuencia de las evaluaciones puntuales determinará primeramente de la valoración del riesgo y de la efectividad de los procedimientos de monitoreo*” (p.83).

Las deficiencias en el sistema de control interno, en su caso, deberán ser puestas en conocimiento de la gerencia y los asuntos de importancia serán comunicados al primer nivel directivo y al consejo de administración.<sup>20</sup>

Los sistemas de control interno requieren que sean monitoreados, un proceso que valora la calidad del desempeño del sistema en el tiempo. Ello es realizado mediante acciones de monitoreo ongoing, evaluaciones separadas o una combinación de las dos.

El monitoreo ongoing, ocurre en el curso de las operaciones, incluye las actividades regulares de administración y supervisión, así como otras acciones personales tomadas en el desempeño de las obligaciones de la dirección.

Para poder monitorear es necesario evaluar el alcance y frecuencia de las diferentes actividades y acciones que esta ejecutando la dirección y poder guiar y liderar los diferentes proyectos y procesos.

A continuación se detallan aspectos con los que se puede aplicar este proceso:

1. Las comunicaciones recibidas de partes externas corroboran la información generada internamente o señalan el problema, tal es el caso de las entidades reguladoras como la Contraloría General del Estado, los diferentes ministerios con los que el GADPC y la DDEL tiene relación directa.
2. La estructura organizacional apropiada y las actividades de supervisión proporcionan una visión amplia de las funciones de control y de la identificación de deficiencias.
3. Los resultados obtenidos con la ejecución de los diferentes proyectos registrados mediante los sistemas de información se comparan con los ejes estratégicos para reportar las diferencias y tomar acciones pertinentes y oportunas.

---

<sup>20</sup> UTPL. (2011). *Módulo III Auditoria de Gestión II. Pág 45*

4. Los auditores internos y externos regularmente proporcionan información sobre la manera como los controles internos pueden fortalecerse.
5. Las reuniones periódicas de entrenamiento, de planeación y otras reuniones proporcionan retroalimentación importante a la dirección.

## **CAPITULO III**

### **MODELO DE EVALUACIÓN DE PROYECTOS**

La Contraloría General del Estado, dentro de sus objetivos pretende medir la eficiencia y eficacia de las instituciones, a través de la medición del riesgo como alerta a las oportunidades y falencias de un determinado proceso o en este caso la cadena productiva a intervenir dentro del manejo que lleva a cabo la Dirección de Desarrollo Económico Local DDEL.

La cadena productiva es un sistema que agrupa a los actores económicos interrelacionados por el mercado con participación articulada en actividades que generan valor alrededor de un bien o servicio.<sup>21</sup>

Incluye la fase de provisión de insumos, producción, conservación, transformación, distribución, comercialización y consumo tanto en mercados internos como externos.

### ***Beneficios de trabajar en cadenas productivas***

1. Facilita la información de la cadena
2. Identificación de puntos críticos que dificultan el desarrollo de la cadena productiva, y además la ubicación de alternativa de solución más efectiva.
3. Búsqueda de alianzas y sinergias entre los diferentes actores productivos con intereses comunes y uso eficiente de los recursos disponibles.

A continuación se aplica las matrices a tres cadenas productivas de la DDEL, a fin de verificar sus procesos.

### **3.1. Cadena Láctea**

#### **3.1.1. Determinar metas, objetivos e indicadores de la cadena: láctea**

La cadena de lácteos se ha constituido en un producto fundamental para la canasta familiar debido a sus nutrientes que permiten la absorción de calcio y fósforo para el ser humano.

En el caso del consumo de leche, las nuevas tecnologías de industrialización han permitido la introducción de procesos donde permiten darle un valor agregado de tal manera que se generen ingresos para los pequeños y medianos productores de la provincia del Carchi.

---

<sup>21</sup> <http://www.cadenasproductivas.org.pe/>

La leche representa un 13,4% del PIB agrícola y un 0,81% del PIB total a nivel nacional, entre los problemas que enfrenta la cadena láctea y que afecta o distorsionan los precios y el correcto funcionamiento de las transacciones en el mercado son:

- No existe control suficiente en cuanto a la negociación entre los productores y los industriales, en temas como control de calidad y precios tanto en la leche como en los insumos.
- Inadecuada infraestructura vial y de acopio de la producción
- Alto nivel de intermediación en la cadena
- Falta de información de precios
- Ingreso de leche por la frontera colombiana

Los pequeños agricultores son los más perjudicados en el proceso de comercialización, por la falta de organización, el escaso poder de negociación y las deficientes vías de comunicación. Es por esto que las asociaciones de pequeños productores se perfilan como una buena opción para solucionar este problema.

### 3.1.2. Análisis del FODA de la cadena: láctea

Para el análisis del FODA se partió del siguiente cuadro:

**Cuadro No 18. FODA cadena Láctea**

FORTALEZAS		OPORTUNIDADES	
1	Incremento de rendimientos a nivel local	1	Apoyo gubernamental
2	Industria posicionada que garantiza la demanda	2	Apoyo ONGs
3	Precio oficial de leche	3	Incremento del precio oficial de la leche
4	Productores con experiencia en la producción	4	Existe demanda local, regional e internacional
5	Alto número de pequeños productores		
DEBILIDADES		AMENAZAS	
1	Calidad del producto	1	Infraestructura vial
2	Servicios ofertados débiles o nulos	2	Factores climáticos (sequía)
3	Débil organización de productores	3	Cambios en leyes

4	Contrabando de leche por la frontera	4	Falta de información actualizada
5	Costos elevados de insumos agropecuarios	5	Alto número de intermediarios

Fuente: OFIAGRO

Elaboración: OFIAGRO

Cabe mencionar que la producción de leche es una de las actividades agropecuarias tradicionales llevadas a cabo por parte de los pequeños agricultores, como estrategia de subsistencia junto con la producción de varios cultivos.

### 3.1.3. Evaluación de metas físicas y financieras

**Objetivo general:-** Diseñar e implementar mecanismos e instrumentos que permitan fortalecer la cadena de la leche en la provincia del Carchi, sólida e interactiva entre sus eslabones, haciendo uso del diálogo permanente entre instituciones involucradas con el fin de beneficiar a todos los actores de la cadena.

#### Objetivos específicos.-

- Fortalecer a las organizaciones de productores de leche a nivel provincial
- Coordinar acciones para el diseño, seguimiento y evaluación de proyectos locales para la capacitación a los productores, con prioridad en los siguientes temas:
  - b. Calidad de la leche
  - c. Acceso a crédito
  - d. Asistencia técnica y capacitación permanente a lo largo de toda la cadena
  - e. Asistencia técnica en acopio y manejo de la cadena de frío.
- Establecer una estrategia de socialización para informar y garantizar el conocimiento por parte de todos los actores de la cadena agroalimentaria de las políticas definidas y sus mecanismos de acción.

La cadena de lácteos tiene un horizonte basado en tres componentes que le permitirán cumplir con los objetivos antes indicados así tenemos:

**Fortalecimiento organizativo y asociatividad.-** cuyo fin es formalizar a los productores en una institución que les permitirá un mejor adecuado de sus recursos y bienes.

**Implementación y transferencia de tecnologías y biotecnologías.-** en este componente lo que se debe resaltar es el replique de todo el tema productivo, a fin de obtener una leche de calidad y que permita su comercialización oportuna.

Es importante mencionar que la transformación de la materia prima en este caso constituye el valor agregado que permitirá una comercialización mas oportuna y a un precio justo, en tal sentido lo que el GADPC pretende no solamente producir los bienes primarios, sino por el contrario de identificar aquellos bienes que mediante una transformación adecuada se puede generar mayores ingresos a los pequeños y medianos productores lecheros de la provincia del Carchi.

**Fortalecimiento del proceso de comercialización asociativa.-** uno de los cuellos de botellas identificados en todas las cadenas productivas es la comercialización, por tal razón el GADPC soluciona este problema buscando empresas ancla que permitan la captación de toda la producción que se genere en el territorio. Recalcando que los productores estén asociados a fin de obtener los resultados esperados vender toda lo que se produce.

### 3.1.4 Matriz de riesgos de las cadenas: leche

Cuadro No 19. Matriz de riesgos Cadena Láctea

GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DE LA PROVINCIA DEL CARCHI																												
Matriz de Evaluación de Riesgos																												
Componente	Subcomponente	Riesgo	#	Descripción del Riesgo	Factores externos								Factores internos				Riesgo Inherente	Controles	Importancia	Probabilidad	Impacto	Riesgo Residual	Priorización					
					Económicos	Medioambientales	Políticos y Legales	Sociales	Tecnológicos	Infraestructura	Personal	Procesos	Tecnología	Importancia	Probabilidad	Impacto												
Cadena Productiva de lácteos	Fomentar en los pequeños y medianos ganaderos la producción de leche bovina y caprina con estándares óptimos de calidad y sus productos lácteos en la Provincia del Carchi, como alternativas para mejorar sus ingresos económicos.	Incumplimiento de actividades establecidas en el POA	1	Falta de control en los diferentes procesos para la compra de los bienes y servicios	X												5	3	3	45 ALTO	Elaboración de hoja de ruta para cumplimiento	5	2	3	30 MODERADO	2		
			2	Falta de compromiso de los beneficiarios				X											5	2	3	30 MODERADO	Firma de cartas o acuerdos de compromisos	5	1	3	15 MODERADO	4
			3	Desconocimiento de la zona de intervención					X										1	1	2	2 BAJO	Georeferencial la zona	5	1	3	15 MODERADO	3
		Comercialización	4	Inexistencia de la mesa de dialogo para regular el precio															10	3	2	60 ALTO	Iniciar el proceso de organización y formación de la mesa de	5	1	3	15 MODERADO	5
			5	Incremento de la oferta lechera en el territorio	X							X							5	2	2	20 MODERADO	Sin control	10	3	1	30 MODERADO	1

Fuente: Curso de Gestión de Riesgos- Gerente Cadena Lácteos

Elaborado por: Contraloría General del Estado

La cadena productiva láctea de acuerdo a investigación realizada al Gerente designado se pudo recolectar información que nos permitió medir el grado de riesgo de las actividades que predominan en la cadena.

En tal sentido se pudo observar que los riesgos en la cadena radican en los siguientes aspectos:

1. Proceso extensivo de compras públicas
2. Inexistencia de una mesa de diálogo
3. Desconocimiento de la zona de intervención
4. Incremento de la oferta lechera en el territorio
5. Falta de compromiso de los usuarios

Dentro de la matriz se tomó en cuenta procesos que permitan disminuir el riesgo y coordinar acciones que logren con el cumplimiento de los objetivos establecidos en cada gerente de cadena.

Así tenemos que para poder utilizar de mejor manera el tiempo se debe elaborar una hoja de ruta, en la que se detalle las actividades cronológicamente, la fecha y el responsable de ejecutar la acción, a fin de disminuir el tiempo que lleva el proceso de compras públicas en el sector público.

Otra medida es ya iniciar con la organización y formación de la mesa de diálogo, a fin de contar con una instancia que permita por un lado emitir políticas, reglamentos, en favor de los pequeños y medianos productores lácteos en la provincia del Carchi. En esta mesa también se pueden resolver los inconvenientes y darles soluciones oportunas en el tiempo.

Cabe mencionar que el GADPC a través de la cadena productiva fortalece a los pequeños y medianos productores lácteos en la provincia del Carchi, inyecta recurso a fin de solventar ciertas necesidades que presentan los productores lácteos.

### 3.1.5. Matriz de mitigación del riesgo

**Cuadro No 20. Matriz de mitigación del riesgo Cadena Láctea**

Actividades	Responsables (Cargo)	Recursos	Cronograma			Indicadores
			Duración días laborables	Fecha Inicio	Fecha Término	
Elaborar informes mensuales de avance del ejecución de actividades a fin de tomar correctivos necesarios para el incumplimiento	Técnicos responsable de la cadena, Coordinador de Fomento Productivo. Coordinadora de la Dirección	Técnicos	5	01-oct-13	07-oct-13	Número de actividades cumplidas basadas en hoja de ruta mensual
Firmar una carta compromiso en la que se detalle las responsabilidades, derechos y sanciones de los beneficiarios que incumplan con este acuerdo,	Técnico responsable de la cadena, Directiva de las asociaciones beneficiarias	Técnicos	15	02-oct-13	22-oct-13	Número de beneficiarios comprometidos con la ejecución de las actividades plasmadas en el territorio
Condición fundamental descrita en los perfiles profesionales para escogitamiento del personal	Técnico responsable de la cadena	Técnicos	10	02-oct-13	15-oct-13	Cantidad de lugares identificados como productores de leche
Creación y funcionalidad de la mesa de diálogo a fin de regular el precio de la leche	Técnico responsable de la cadena y Directiva de las asociaciones beneficiarias	Técnicos	30	02-oct-13	12-nov-13	Porcentaje de avance en la conformación de la mesa de diálogo  Total de productores identificados en la provincia del Carchi

**Fuente:** Curso de Gestión de riesgos- Gerente Cadena Lácteos

**Elaborado por:** Contraloría General del Estado

A fin de contrarrestar los efectos de los riesgos una vez determinados los controles en algunos de los procesos que se realizan dentro de la cadena se debe ejecutar las siguientes actividades para disminuir este impacto así tenemos:

1. Elaborar informes mensuales de avances de ejecución de las actividades a fin de tomar correctivos necesarios para el incumplimiento de las actividades.
2. Firmar una carta compromiso en la que se detalle las responsabilidades, derechos y sanciones de los beneficiarios que incumplan con este acuerdo.
3. Geo referencial la zona con el único motivo de no volver a beneficiar a los mismos productores, en tal sentido los técnicos de la cadena deben coordinar las acciones y buscar a usuarios que no han percibido ningún tipo de ayuda por parte del Gobierno Provincial del Carchi.
4. Elaborar una carta compromiso en la que detalle las responsabilidades, derechos y sanciones de los beneficiarios que incumplan con este acuerdo.
5. Una de los requisitos para un buen funcionamiento y cumplimiento de los objetivos planteados en la cadena, es incluir en los perfiles de los gerentes de cadena, claramente las responsabilidades, funciones y objetivos de la misma, tener conocimiento del territorio y de los sitios de intervención, que permitirá determinar con exactitud los sitios de intervención de la cadena productiva.
6. Organizar la mesa de diálogo que permita regular los precios, estatutos y reglamentos para una mejor funcionalidad y que permita beneficiar a mayor cantidad de pequeños usuarios del territorio carchense.

### 3.1.6. Mapa de calor

**Cuadro No 21. Mapa de calor Cadena Láctea**

<b>MAPA DE CALOR</b>		
Priorización	Descripción del Riesgo	Riesgo Residual
1	Incremento de la oferta lechera en el territorio	30 MODERADO
2	Falta de control en los diferentes procesos para la compra de los bienes y servicios	30 MODERADO
3	Desconocimiento de la zona de intervención	15 MODERADO
4	Falta de compromiso de los beneficiarios	15 MODERADO
5	Inexistencia de la mesa de dialogo para regular el precio	15 MODERADO

**Fuente:** Curso Gestión de Riesgos -Gerente Cadena Lácteos

**Elaborado por:** Contraloría General del Estado.

## **3.2. Cadena cárnicos**

### **3.2.1. Determinar metas, objetivos e indicadores de la cadena: cárnicos**

La carne de ganado vacuno tiene una producción de 207.571,33 toneladas anuales, en el caso de ganado porcino la producción media es de 173.701,17 toneladas, se refleja una tendencia creciente, de este tipo de producción.

La caracterización de los productores toma en cuenta la forma de cultivo, el tamaño de la Unidad Productiva Agropecuaria (UPA), el nivel de organización, el riesgo y la integración con la industria.

Los agricultores dedicados a esta actividad ganadera son en su mayoría pequeños y se encuentran dispersos. Los productores pequeños cultivan en extensiones de terreno que no superan las 10 hectáreas, el 68,3% de las UPAs dedicadas al ganado de carne son menores a dicha extensión y poseen el 25,4% del número total de cabezas de ganado dedicado a la producción de carne.

se han determinados algunos cuellos de botella en la cadena, los principales son:

- Débil Fortalecimiento Organizacional en determinados sectores.
- Insuficiente e Inadecuada Infraestructura.
- Bajo nivel Tecnológico en la Producción y Procesamiento de la Carne.
- Faenamiento de ganado no apto para el consumo humano (descarte).
- Inadecuada Infraestructura Rural de Faenamiento.
- Deficiente mecanismo en control de peso y precio en Ferias.
- Deficiente control de calidad y atención al cliente.
- Bajos ingresos Económico de los productores primarios.

### **Objetivo General**

Construir la estrategia de la cadena de cárnicos utilizando el enfoque de cadena de valor, empleando la metodología Ruralter (actores interrelacionados, herramienta que permite desarrollar capacidades analíticas en equipos de campo de organizaciones de desarrollo y líderes campesinos. Su propósito es prepararlos en la identificación de problemas en las cadenas productivas y contribuir a la definición de estrategias de acción efectivas.).

### Objetivos Específicos

1. Determinar los eslabones y actores principales de la cadena productiva de cárnicos.
2. Realizar un diagnóstico y determinar los cuellos de botella de la cadena de cárnicos
3. Establecer las estrategias provinciales de la cadena de cárnicos
4. Establecer un plan de acciones de la cadena de cárnicos.

### 3.2.2. Análisis del FODA de la cadena: cárnicos

**Cuadro No 22. FODA Cadena Cárnicos**

FORTALEZAS		OPORTUNIDADES	
1	Gran avance en el tratamiento fitosanitario del ganado a raíz del programa PROCANOR	1	Existencia de proyectos de fomento a la cadena por parte de organismos públicos y privados
2	Existencia de promotores capacitados al interior de las asociaciones.	2	Tendencias de consumo creciente a nivel nacional y local
3	Existencias de fincas modelo de calidad agropecuaria	3	Ayuda de los técnicos del MAGAP
4	Facilidad de acceso a vacunas	4	Existencia de un Programa de mejoramiento genético
5	Acceso a centros de inseminación y bajo costo de dichos servicios	5	Procesos de Capacitación dirigidos a la cadena
DEBILIDADES		AMENAZAS	
1	Falta de organizaciones de primer y segundo piso fuertemente constituidas	1	Existencias de enfermedades como la gripe porcina que generan temor a consumir carne de cerdo
2	Baja nivel de tecnificación en el procesamiento de carne	2	Carne colombiana o animales en pie que pueden competir con el ganado local
3	Utilización de ganado de descarte (ganado lechero)	3	Producción y procesamiento mucho mayor en las ciudades vecinas (Quito, Ibarra)
4	Camales con baja capacidad de procesamiento	4	Provincia con un bajo consumo de carne en relación a la media nacional.
5	Falta de mecanismos de control en ferias	5	Productos sustitutos

Fuente: OFIAGRO

Elaboración: OFIAGRO

### **3.2.3. Evaluación de metas físicas y financieras**

Para cumplir con los objetivos de la cadena se han planteado los siguientes Ejes de Acción:

- **Fortalecimiento Organizativo**  
Fortalecer organizaciones de pequeños productores de cárnicos.  
Capacitación en actividades socio organizativo.  
Conformar la mesa de diálogo Provincial de los Cárnicos.
- **Mejoramiento Tecnológico.**  
Manejo de buenas prácticas de Producción y Procesamiento de la carne.  
Levantar línea de base de Cunicultores
- **Infraestructura y Equipamiento**  
Implementar Infraestructura adecuada para el Faenamiento en la zona Rural.  
Implementación de una Clínica Móvil.
- **Comercialización**  
Centros de Acopio y Faenamiento de animales.  
Articulación de Productores a empresas anclas de cárnicos.
- **Promoción**  
Implementar un Plan de MARKETING

### 3.2.4. Matriz de riesgos de las cadenas: cárnicos

Cuadro No 23. Matriz de riesgos Cadena Cárnicos

GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DE LA PROVINCIA DEL CARCHI																							
Matriz de Evaluación de Riesgos																							
Componente	Subcomponente	Riesgo	#	Descripción del Riesgo	Factores externos							Importancia	Probabilidad	Impacto	Riesgo inherente	Controles	Importancia	Probabilidad	Impacto	Riesgo Residual	Priorización		
					Económicos	Medioambientales	Políticos y Legales	Sociales	Tecnológicos	Infraestructura	Personal											Procesos	Tecnología
Cadena productiva de cárnicos	Fomentar la producción y productividad de la papa de los pequeños y medianos productores ubicados en el noroeste de la provincia del Carchi	Los recursos invertidos no generan el 100% de los resultados e impactos esperado	1	Engorroso trámite de compras públicas	x								10	3	1	30 MODERADO	Proceso de compras públicas eficiente	5	3	2	30 MODERADO	1	
			2	Cambio de autoridades limitan el compromiso asumido en el fortalecimiento de la cadena.			x	x						10	1	3	30 MODERADO	Competencias claramente identificadas tal como lo indica el COOTAD	5	2	3	30 MODERADO	2
			3	Poca colaboración de los beneficiarios de la cadena				x		X				10	2	3	60 ALTO	Directiva en las asociaciones	5	2	1	10 BAJO	3
			4	Las organizaciones no generan dependencia institucional						X				10	2	2	40 ALTO	Sin control	10	3	1	30 MODERADO	4
			5	Sector ganadero disperso							X			10	3	2	60 ALTO	Asociatividad	5	1	1	5 BAJO	5

Fuente: Curso Gestión de Riesgos - Gerente Cadena Cárnicos  
Elaborado por: Contraloría General del Estado.

El GADPC apoya el fortalecimiento y sostenibilidad de la cadena de los cárnicos en el territorio, en tal sentido se ha identificado dentro de este estudio los riesgos a los cuales está expuesta la cadena y que en cierta manera impide el cumplimiento de los objetivos y metas de esta.

Cabe mencionar que esta investigación a identificado los siguientes riesgos:

1. Engoroso trámite de compras públicas, que implica la elaboración y aprobación de una serie de documentos y procesos respectivamente para adquirir ya sea un bien o servicio, la demora en este proceso impide cumplir con el presupuesto establecido ya que muchas de las veces por esta demora hace que los precios de muchos de los bienes se incrementen su precio.
2. El cambio de autoridades limitan el compromiso asumido con los usuarios de la cadena, situación que en cierta manera no está directamente manejada por el técnico pero que tiene su efecto negativo, afecta el desenvolvimiento de los procesos en la cadena productiva.
3. En muchas de las comunidades existe la desconfianza de participar en los proyectos que se socializa, de tal manera que lo óptimo es trabajar en talleres de fortalecimiento organizativo, emprendimiento y finanzas, a fin de percibir en los usuarios ese grado de confianza y apoyo.
4. Si bien es cierto el GADPC durante muchos años manejo en sentido paternalista en relación a los usuarios, otorgándoles todo tipo de insumos, recursos de forma gratuita, esto hizo que muchos de los usuarios no se responsabilice de los recursos e insumos que se les fue entregado.
5. Uno de los inconvenientes y que menciona el gerente de la cadena, es el grado de dispersión de cada uno de los usuarios, pero para poder combatir se hace necesario geo referencial al zona y en base a esto podemos determinar los sitios de intervención y poder determinar una estrategia que permita llegar a cada uno de los beneficiarios del proyecto.

### 3.2.5. Matriz de mitigación del riesgo

Cuadro No 24. Matriz de mitigación del riesgo Cárnicos

Plan de Mitigación o Tratamiento de los Riesgos						
Actividades	Responsables (Cargo)	Recursos	Cronograma			Indicadores
			Duración días laborables	Fecha Inicio	Fecha Término	
Hacer mas eficiente el proceso evitando las aprobaciones de las autoridades, utilizando la estrategia de la Dirección.	Director Financiero Director de Desarrollo Económico Local	Tecnico de la cadena	5	14-oct-12	19-ect-12	Numero de procesos concluidos en el lapso de 15 días
Establecer estrategias para darle sostenibilidad a al cadena	Tecnico de la cadena	Tecnico de la cadena	5	07-oct-12	12-ect-12	Numero de estrategias establecidas para darle sostenibilidad a la cadena en la parte organizativa, administrativa y financiera
Organizar talleres de fortalecimiento organizativo, liderazgo y emprendimiento	Director de Desarrollo Económico Local Tecnico de la cadena	Tecnico de la cadena Presupuesto para talleres	5	21-oct-12	26-ect-12	Numero de usuarios incentivados y fortalecidos en la cadena
Eliminar el paternalismo y fomentar el emprendimiento, la microempresa.  Georeferenciar las zonas y tomar acciones para poder apoyar en forma equitativa a todas las organizaciones de carnicos.	Director de Desarrollo Económico Local Tecnico de la cadena	Tecnico de la cadena Presupuesto para fondo semilla	15	14-oct-12	02-nav-12	Numero de emprendimientos formados en la cadena de carnicos.  Total del area georeferenciada a fin de cubrir las necesidades de todos los usuarios de acuerdo a sus necesidades

Fuente: Curso de Gestión de Riesgos- Gerente Cadena cárnicos

Elaborado por: Contraloría General del Estado

Para poder contrarrestar los efectos negativos que pueden ocasionar los riesgos se estableció un plan de mitigación tal como se detalla a continuación:

1. Disminuyendo lo procesos burocráticos al personal, por cuanto esto hace el gobierno Provincial demuestre ineficiencia, por un lado y por otro, también impide el cumplimiento de los objetivos plasmados en el POA.
2. La definición de una estrategia en la cadena permitirá manejar recursos humanos y financieros de manera eficiente.
3. Fortalecer a los pequeños y medianos productores en temas como: organizativo, emprendimiento y finanzas rurales; para que esto objetivos se sientas fortalecidos a fin de cumplir con lo propuesta del 2013,
4. La eliminación del paternalismo, hace que las asociaciones se responsabilicen y tomen acciones en favor de sus organización a través de la gestión de recursos.
5. Geo referenciar la zona permitirá a las autoridades y a los técnicos del proyecto buscar nuevos usuarios a fin de beneficiar a mayor cantidad de personas aquí en el territorio carchense.

### 3.2.6. Mapa de calor

**Cuadro No 25. Mapa de calor Cadena Cárnicos**

<b>MAPA DE CALOR</b>		
Priorización	Descripción del Riesgo	Riesgo Residual
1	Sector ganadero disperso	5 BAJO
2	Engoroso tramite de compras públicas	30 MODERADO
3	Poca colaboración de los beneficiarios de la cadena	30 MODERADO
4	Cambio de autoridades limitan el compromiso asumido de fortalecimiento de la cadena.	30 MODERADO
5	Las organizaciones no generan dependencia institucional	30 MODERADO

**Fuente:** Curso Gestión de Riesgos-Gerente Cadena de Lácteos

**Elaborado por:** Contraloría General del Estado

### 3.3. Cadena frutales (aguacate)

#### 3.3.1. Determinar metas, objetivos e indicadores de la cadena: frutales (aguacate)

El reto es producir y proporcionar productos temporales y estacionales a lo largo de todo el año para favorecer el comercio interno y externo fomentando la integración global de los eslabones que intervienen en la producción y comercialización de frutales: como son los productores iniciales, los comerciantes e intermediarios, los proveedores de servicios e insumos, los transportistas, el mercado y el consumidor final, con el objetivo de mejorar la funcionalidad de

los diferentes eslabones y consecuentemente incrementar los ingresos económicos de los productores y asegurar la sostenibilidad y sustentabilidad de la Cadena de aguacate.

Los principales problemas o cuellos de botella que existen dentro del área de producción de aguacate son:

- En la mayoría de los sectores el principal problema es la escasez de agua de riego ocasionado porque los sistemas son completamente rústicos y obsoletos.
- La baja producción por la deficiencia de técnicas apropiadas y la utilización de variedades no apropiadas para el sector
- La escasez de reservorios para almacenamiento de agua.
- El difícil acceso al crédito y de fuentes de financiamiento.

### 3.3.2. Análisis del FODA de las cadenas: frutales (aguacate)

**Cuadro No 26. FODA Cadena Frutales (aguacate)**

FORTALEZAS		OPORTUNIDADES	
1	La provincia del Carchi esta ubicada en una zona con altitudes tropicales para le cultivo de las variedades fuerte y has de aguacate	1	El Ecuador solo satisface el 30% de la demanda de aguacate de Colombia, por tanto la provincia del Carchi puede convertirse en la principal provincia productora de aguacate de calidad para exportación
2	La única fábrica dedicada al procesamiento de aguacate está ubicada en el cantón Mira, en la provincia del Carchi.	2	Carchi puede ser el promotor de la elaboración de derivados de aguacate, aceite, mantequilla, productos estéticos , exfoliantes, pepa
3	La empresa privada cuenta con un vivero dedicado a la investigación sobre el uso de germoplasma y semilla certificada para el cultivo de aguacate	3	Diseño y puesta en marcha de proyectos de cultivo de aguacate impulsados por ONGs, sector público y sector privado, que incluyan capacitación y asistencia técnica en cada labor cultural
4	Interés de la industria y la empresa privada para construir alianzas con los pequeños productores con el propósito de impartir asesoramiento técnico y servicios de producción, transformación y comercialización.	4	Promoción de la asociatividad de pequeños productores para evitar distorsiones de información en cada eslabón de la cadena agroalimentaria de aguacate.

DEBILIDADES		AMENAZAS	
1	Ausencia de información precisa sobre la superficie sembrada, el volumen producido y el rendimiento del cultivo de aguacate en la provincia del Carchi, en especial en los cantones de Mira y Bolívar	1	Existe escepticismo y desorganización por parte de los productores respecto a los proyectos para el impulso del cultivo de aguacate en la provincia del Carchi.
2	Los viveros de las Juntas Parroquiales no son usados de manera eficiente	2	En las comunidades y asociaciones la transmisión de información recogida en los meses de diálogo de aguacate es sesgada o precaria.
3	Los pequeños productores no están acostumbrados al uso de plantas certificadas		
4	Falta de seguimiento y planificación del cultivo de aguacate dirigido a la exportación y el procesamiento en la provincia del Carchi.		

Fuente: OFIAGRO

Elaboración: OFIAGRO

### 3.3.3. Evaluación de metas físicas y financieras

#### Objetivo General

Construir la Estrategia de Frutales de la Provincia del Carchi utilizando la metodología Ruralter con enfoque de Cadena Productiva.

#### Objetivos Específicos.

- Determinar los eslabones de la Cadena de Frutales en la Provincia.
- Identificar los principales cuellos de botella que afectan a la producción de frutales.
- Implementar las estrategias Provinciales de la Cadena de Frutales.
- Formular propuestas y lineamientos específicos aplicables y funcionales a los sistemas productivos de frutales.
- Los deficientes procesos de comercialización asociativa.
- La mala calidad de las vías de segundo orden por la deficiencia de mantenimiento a cargo de las Instituciones responsables.

### 3.3.4. Matriz de riesgos de la cadena: frutales (aguacate)

Cuadro No 27. Matriz de riesgo Cadena Frutales (aguacate)

GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DE LA PROVINCIA DEL CARCHI																								
Matriz de Evaluación de Riesgos																								
Componente	Subcomponente	Riesgo	#	Descripción del Riesgo	Factores externos				Factores internos				Importancia	Probabilidad	Impacto	Riesgo Inherente	Controles	Importancia	Probabilidad	Impacto	Riesgo Residual	Priorización	Actividad	
					Económicos	Medioambientales	Políticos y Legales	Sociales	Tecnológicos	Infraestructura	Personal	Procesos												Tecnología
Cadena productiva del aguacate	Generar y adaptar nuevas estrategias de trabajo que permitan fortalecer la cadena productiva del aguacate con fines, socio organizativo, productivo, comerciales y de mercado en la Provincia del Carchi	Limitados recursos para ejecutar las necesidades de los usuarios	1	Limitados recursos para invertir	X								5	3	3	45 ALTO	Presentar propuestas para apoyar de acuerdo a los sectores y necesidades de la comunidad	5	2	2	20 MODERADO	3	Obtener un diagnóstico una línea base	
			2	No existe mesa de diálogo de frutales			X	X						5	3	2	30 MODERADO	Formalizar la mesa de diálogo de frutales	5	3	2	30 MODERADO	2	Elaborar los reglamentos de funcionalidad de la mesa
			3	No existe asociaciones jurídicas de aguacateros					X					5	3	2	30 MODERADO	Formalizar las asociaciones de fruticultores	5	3	2	30 MODERADO	1	Inscripción en el IEPS e asociaciones frutícolas
	Comercialización justa y segura	4	Debil comercialización	X	X						X		10	2	3	60 ALTO	Invertir en planes de negocios o búsqueda de mercados	10	1	1	10 BAJO	5	Contratar consultoría para elaboración de plan de	
		5	Precios variables	X	X	X							10	3	3	30 ALTO	Con la mesa de diálogo fijar un precio justo	10	2	1	20 MODERADO	4	Analizar y fijar un precio que afecte a los pequeños productores.	

Fuente: Curso de Gestión de Riesgos - Gerente Cadena frutales (aguacate)

Elaborado por: Contraloría General del Estado

La cadena de frutales en su eslabón el aguacate, de acuerdo a la matriz de evaluación de riesgos, los técnicos mencionaron que una de las complicaciones que se ha identificado en el proceso de fortalecimiento y desarrollo de la cadena de frutales en su eslabón del aguacate indican que se existe poco financiamiento en esta cadena, debido fundamentalmente porque es una cadena nueva, que inicialmente se está conociendo a pesar que la producción de aguacate principalmente en la zona de Mira y Bolívar ha existido aproximadamente hace 10 años atrás, cabe mencionar la existencia de una empresa Carchense dedicada a la transformación de este fruto en aceite de aguacate, la empresa UYAMA FAMRS es una de las empresas dedicada a esta actividad desde hace algunos años atrás.

La inexistencia de una mesa de diálogo impide que esta cadena tenga una misión y visión que les permita trazar su camino e iniciar a fortalecer aquellos cuellos de botella que impiden su desarrollo.

En muchas ocasiones la mesa de dialogo ha permitido el fortalecimiento tanto de sus integrantes como de la cadena en sí, al tratar de confrontar al sector público con el privado y establecer sinergias en beneficio de los pequeños y medianos productores en un territorio.

En la provincia del Carchi no existen organizaciones específicas de productores de aguacate de allí la necesidad de iniciar en la conformación y legalización a fin de que los pequeños productores inicien su proceso de organización, donde se establecerán responsabilidades, derechos y obligaciones ante diferentes entes públicos, tal es el caso del SRI (Sistema de Rentas Internas).

Debido a que no existe ninguna institución que pueda controlar de cierta manera los precios de la fruta, adicional no existe el control de los intermediarios, hace que en esta cadena los precios no tengan una estabilidad que les permita generar a los pequeños y medianos productores cierto margen de ganancia. De allí la importancia de las organizaciones, mesas de diálogo y fortalecimiento de la cadena no solo en el tema comercial sino en la parte administrativa, financiera y productiva.

La débil comercialización es resultado de lo mencionado anteriormente, de allí la importancia de estar organizados, fortalecidos y con una visión empresarial, es decir mirar más allá de lo que uno puede alcanzar.

### 3.3.5. Matriz de mitigación del riesgo

Cuadro No 28. Matriz de mitigación del riesgo Cadena frutales (aguacate)

Plan de Mitigación o Tratamiento de los Riesgos						
Actividades	Responsables (Cargo)	Recursos	Cronograma			Indicadores
			Duración días laborables	Fecha Inicio	Fecha Término	
Obtener un diagnóstico a través de una línea base	Director de Desarrollo Económico Local	Técnico de la cadena	10	14-oct-12	26-oct-12	Número de talleres realizados para conocer las fortalezas y debilidades de la cadena
Elaborar los reglamentos y funcionalidad de la mesa de diálogo	Técnico de la cadena	Técnico de la cadena. Presupuest o talleres	15	07-oct-12	26-oct-12	Número de reglamentos y estatutos elaborados para darle funcionalidad a la mesa de diálogo de la cadena de frutales.
Inscripción en el IEPS a las asociaciones frutícolas	Director de Desarrollo Económico Local Técnico de la cadena	Técnico de la cadena Presu- puesto par a talleres	15	21-oct-12	09-nov-12	Número de asociaciones inscritas al IEPS para obtener los beneficios que demanda la ley
Contratar consultoría para elaboración de plan de negocios.  Analizar y fijar un precio justo que no afecte a los pequeños y medianos productores.	Director de Desarrollo Económico Local Técnico de la cadena	Técnico de la cadena Presu- puesto para fondo semilla	30	14-oct-12	23-nov-12	Número de consultoria contratadas para elaborar planes de negocios de la cadena de frutales.  Número de votos registrados para establecer un precio justo de los frutos. .

Fuente: Curso de Gestión de Riesgos- Gerente Cadena frutales (aguacate)

Elaborado por: Contraloría General de Estado

Dentro del plan de mitigación y en base a los procesos que se detalló se determinó que los riesgos pueden ser controlados mediante medidas que permitirán a la cadena desaparecer en último de los casos.

A pesar que el GADPC como una de sus competencias establecidas en el COOTAD, está el fomento a la producción agrícola y ganadera, en tal sentido a fin de fortalecer la cadena frutícola, se necesita contar con un instrumento que permita tomar decisiones y acciones en beneficio de los productores en el territorio, acciones a tomarse contando con un instrumento que les permita tener información detallada de la cadena, como cuantas hectáreas en producción existen actualmente, cual es la demanda nacional e internacional, cuántos productores existen dedicados a esta actividad, son datos que se requieren a fin de determinar las próximas acciones a tomar.

### 3.3.6. Mapa de calor

Cuadro No 29. Mapa de calor Cadena frutales (aguacate)

MAPA DE CALOR		
Priorización	Descripción del Riesgo	Riesgo Residual
1	Precios variables	30 MODERADO
2	Limitados recursos para invertir	20 MODERADO
3	No existe asociaciones juridicas de aguacateros	10 BAJO
4	No existe mesa de dialogo de frutales	10 BAJO
5	Débil comercialización	30 MODERADO

Fuente: Curso de Gestión de Riesgos- Gerente Cadena frutales (aguacate)

Elaborado por: Contraloría General del Estado

## **CAPITULO IV**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

## 1. Conclusiones

- A través de la matriz de indicadores de gestión se determina claramente la relación entre lo ejecutado y lo programado, de tal manera que se puede establecer la brecha y realizar un análisis de los hallazgos del riesgo condición, criterio, causa y efecto.
- Mediante la aplicación del tablero de control se mide el impacto de cada cadena productiva (láctea, cárnica y frutal), a través del diagnóstico de una determinada situación y monitoreo permanente, lo que permitirá alinearse a los objetivos del Gobierno Provincial.
- A través de la propuesta de diseño del Plan Operativo Anual, el GAD provincial del Carchi contará con una herramienta que permita medir el grado de ejecución y el tiempo en el que tiene que ejecutarse estas actividades medirán la eficiencia, eficacia y desenvolvimiento del técnico en su área de intervención.
- En el capítulo II se analiza los componentes del control interno de la Dirección de Desarrollo Económico Local, donde se tiene claramente identificado los compromisos respecto al control de la dirección, es decir su aporte a través del fortalecimiento al fomento productivo y agropecuario tal como lo describe el COOTAD y en beneficio del territorio. Con precisión tiene una estructura organizativa y funcional que permite medir y tomar decisiones ante el riesgo inmediato, fundamentado en la comunicación interna y externa que permitirá la formulación de estrategias, políticas y planificación para el fiel cumplimiento de los objetivos de la Dirección y del Gobierno Provincial del Carchi. La Dirección cuenta con una estructura funcional y organizativa eficiente lo que ha generado establecer claramente los objetivos en base a las competencias otorgadas por el COOTAD:
  - Definición de estrategias participativas
  - Fortalecimiento de cadenas productivas
  - Transferencia de tecnología
  - Agregación de valor, promoviendo investigaciones
  - Construcción de infraestructuras productivas

- Impulso de emprendimientos y empresas comerciales
- Generación de redes de comercialización
- Participación ciudadana, control ejecución
- Desarrollo del conocimiento
- Generación servicios técnicos y financieros.

Con estos antecedentes se evaluó el riesgo inherente y residual, donde el nivel de confianza fue de 76,47% y por diferencia, el riesgo inherente global fue de 23,53% y se calificó como bajo. Esto nos indica que el enfoque es de cumplimiento. Estos resultados nos indican que en la Dirección la parte que aún falta fortalecer es en los componentes de presupuesto y gestión por resultados, esto se debe a que una de los cuellos de botella que se puede detectar es la poca agilidad del proceso de compras públicas que impide el cumplimiento tanto en la parte financiera como en la técnica de las actividades establecidas en los POAs de las distintas cadenas de la dirección. El establecimiento de una comunicación eficaz en un sentido amplio, facilita una circulación de la información (formal e informal) en la dirección, es decir ascendente, transversal, horizontal y descendente. La dirección superior transmitirá un mensaje claro a todo el personal sobre la importancia de las responsabilidades de cada uno en materia de compartir la información con fines de gestión y control

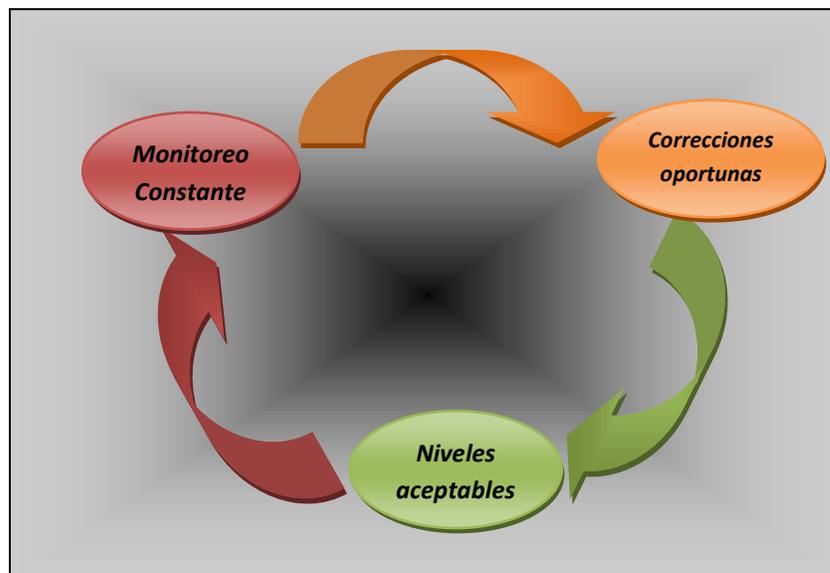
- La aplicación del control interno en la Dirección de Desarrollo Económico Local ayuda a garantizar que cada uno de los procesos, políticas, metas y actividades se cumplan de acuerdo a lo preestablecido, dando el máximo de rendimiento en cumplimiento de su misión.
- Con la aplicación del manual de referencia se puede determinar las estrategias o acciones a tomar a fin de cumplir con los objetivos operativos, financieros y de cumplimiento, que se desprenden de la Dirección de Desarrollo Económico Local del GAD provincial Carchi.

- En la Dirección el proceso que aún falta fortalecer es en los componentes de presupuesto y gestión por resultados, esto se debe a que una de los cuellos de botella que se puede detectar es la poca agilidad del proceso de compras públicas que impide el cumplimiento tanto en la parte financiera como en la técnica de las actividades establecidas en los POAs de las distintas cadenas de la dirección, y por tanto no se puede ingresar al sistema de actividades que deben desarrollarse.
- En el capítulo III se propone analizar a las tres cadenas seleccionadas para este estudio tomando como base la matriz de riesgos instrumento de la Contraloría General del Estado que mide en base a lo analizado la eficiencia y eficacia del GAD provincial a través de la medición del riesgo como alerta a las oportunidades y falencia de un determinado proceso dentro del manejo que lleva a cabo la Dirección de Desarrollo Económico Local.
- El modelo para evaluar la ejecución eficiente de los proyectos consiste en elaborar indicadores de gestión ligados a los resultados cuantificables de cada proceso. Como segundo paso se encuentra el modelo de propuesta para elaborar el plan operativo anual de la Dirección de Desarrollo Económico Local, que permite eficiencia en el tiempo y eficacia en relación a la utilización de los recursos y por último y la matriz de riesgo aplicada en cada cadena que ayudará a la toma oportuna de decisiones y acciones para el fiel cumplimiento de los objetivos propuestos.
- La implementación del modelo constituye una herramienta para poder identificar las debilidades o cuellos de botella, que pueden ser el obstáculo que impide lograr cumplir con las actividades programadas y con el fiel cumplimiento de los objetivos establecidos en cada cadena productiva, y por tanto su afectación en el logro de las metas de la Dirección de Desarrollo Económico Local.
- De acuerdo al Plan Nacional de Desarrollo de la provincia del Carchi se puede observar que la creación de la Agencia de Desarrollo enmarcada como la parte privada del GADPC, puede cubrir esta falencia de la parte pública, mediante la administración de estos recursos de manera eficiente y eficaz, bajo el control y monitoreo del GADP

## **2. Recomendaciones**

- El GAD provincial Carchi a través de la utilización de indicadores de gestión que se propone en el presente estudio podrá medir el desempeño y analizados periódicamente se visualizará los resultados cuantificables financieramente y técnicamente. A fin de dar cumplimiento a lo propuesto se debe considerar la elaboración del plan estratégico para continuar con lo ejecutado hasta el momento

#### Gráfico No 4 Indicadores de Gestión

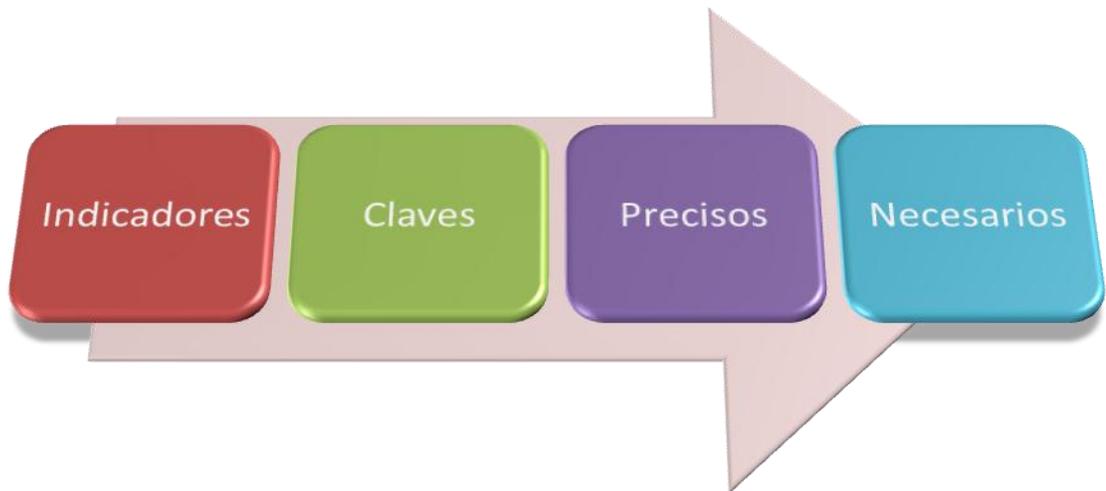


**Fuente:** Tesis Ana Lucia Morillo  
**Elaborado por:** Ana Lucia Morillo

- El GAD Provincial del Carchi deberá implementar un sistema de indicadores para Auditoria Integral para:
  1. Identificar objetivos de la institución
  2. Inventario de recursos
  3. Mantener reuniones para determinar actividades críticas de cada cadena productiva.
  4. Determinar los principales indicadores medibles
  5. Establecer indicadores por consenso
  6. Implementar un sistema de reporte de resultados
  7. Definir un sistema de monitoreo y ajuste

## 8. Evaluar periódicamente los indicadores

**Gráfico No 5. Indicadores**



**Fuente:** Tesis Ana Lucia Morillo  
**Elaborado por:** Ana Lucia Morillo

Los indicadores de gestión en auditoría ayudarán a conseguir los objetivos institucionales, producirán información para analizar el desempeño de la Dirección de Desarrollo Económico Local, verificará el cumplimiento de los objetivos, detectará, preverá desviaciones en el logro de los objetivos y generará alertas sobre la acción.

## Gráfico No 6. Gestión Institucional



**Fuente:** Tesis Ana Lucia Morillo  
**Elaborado por:** Ana Lucia Morillo

- La aplicación del tablero de control permitirá a la Dirección de Desarrollo Económico Local contar con un instrumento de seguimiento y control de las actividades de acuerdo a los indicadores de gestión establecidos.
- Con la aplicación de la metodología para elaborar un plan operativo lo que se consigue es detallar en tiempo las actividades que permiten el cumplimiento del objetivo y medido a través de un indicador de gestión.
- La DDEL debe aplicar las matrices de riesgo en las cadenas productivas priorizadas en la provincia con la finalidad de establecer cuáles son las actividades que ocasionan el incumplimiento de los objetivos de cada cadena imponer sanciones al gerente a cargo o tomar acciones para corregirlas

- Realizar en forma periódica el control interno en la Dirección con la finalidad de verificar las debilidades y oportunidades que afectan el normal desarrollo de los proyectos y de la Dirección.
- Focalizar los recursos en áreas como la asociatividad, producción, y comercialización procesos de la cadena productiva y de valor, a través de brindar una asistencia técnica y capacitación permanente que les permita mejorar la calidad de los productores que se ofrecen en las diferentes cadenas productivas.
- Gestionar recursos provenientes del Gobierno Nacional para apoyar al sector productivo de la provincia, a través de la formulación, elaboración y puesta en marcha de los proyectos, que permitan desaparecer los cuellos de botellas existentes en cada una de ellas.
- Elaborar un plan de negocios constituiría en una herramienta que les permitirá contar con nichos de mercado, determinar sus utilidades y planificar futuras siembras en base a la demanda y oferta existente en el territorio.
- Con la implementación del modelo se conseguirá:
  - Tomar acciones que permitan disminuir el riesgo e incrementar el nivel de confianza en cada proceso, parte de la cadena productiva y de valor.
  - Analizar riesgos identificados en años anteriores con el fin de que en el próximo POA a elaborarse no vuelva a suceder nuevamente.
  - La implementación del modelo permitirá a la DDEL, determinar las debilidades y tomar acciones oportunas y eficaces, frente a la situación adversa.
  - Satisfacer las necesidades de los usuarios de las diferentes cadenas que tiene a su cargo la DDEL, a través del cumplimiento de los objetivos establecidos.

## BIBLIOGRAFÍA

- Agencia de Desarrollo Económico Territorial, ADECARCHI, “Proyectos públicos privados”, 2010-2012.
- BLANCO, Yanel; “Normas y procedimientos de la Auditoría Integral”; Eco ediciones, Bogotá; enero 2009.
- CODIGO DE LA PRODUCCIÓN, Administración del Sr. Econ. Rafael Correa Delgado, Presidente Constitucional del República del Ecuador, registro oficial Quito, miércoles 29 de diciembre del 2010.
- ESTUPIÑAN, Rodrigo, “Control Interno y fraudes” con base en los ciclos transaccionales, Análisis de Informe Coso I y II; Eco ediciones, Bogotá; octubre 2009.
- FLORES, Gary; “Guía para crear y desarrollar su propia empresa”, Tercer edición, Editorial Ecuador, Quito- Ecuador, 1999.
- Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia del Carchi; Dirección de Planificación, 2012-2013.
- Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia del Carchi; Dirección de Desarrollo Económico Local, 2012-2013.
- Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia del Carchi; Dirección de Recursos Hídricos, 2012-2013.
- Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia del Carchi; Dirección de Cultura Casa de la Juventud 2012-2013.
- Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia del Carchi; Dirección de Obras Públicas, 2012-2013.
- Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia del Carchi; Dirección Financiera, 2012-2013.
- Gobierno Nacional, Plan Ecuador, “Plan de Desarrollo Nacional”, 2010.
- GRILLO, Fernando; “Manual de Implementación”, Departamento Administrativo de Función Pública; Modelo Estándar de Control Interno MECI, 1000:2005; USAID, 2006.
- MADARIAGA; Juan; “Manual Práctico de auditoría”; ediciones Deusto; España 2004.
- MANTILLA, Samuel; “Control Interno”; Informe Coso; Cuarta edición, Eco ediciones; Bogotá abril 2011.
- MEDINA, Nancy; OFIAGRO, 2009.

- SANCHEZ; Gabriel; “Auditoria de Estados Financieros”; segunda edición; México 2006.

### **LINKOGRAFIA**

- Herramienta de gestión de proyectos (español).
- <http://www.liderdeproyecto.com/> Revista digital de dirección de proyectos (español).
- <http://www.SpanishPMO.com/> La Oficina de Gestión de Proyecto (español)
- Página con plantillas y metodologías para la gestión de proyectos
- Project Management Best Practices (en ingles).
- Project Management Institute (en ingles).

### **CURSOS**

- VELASQUEZ, Marcelo; “Curso de Gestión de Riesgos”, marzo, 2013

### **SIGLAS**

COOTAD.- Código Orgánico de Organización Territorial Autónomo Descentralizado.

DDEL.- Dirección de Desarrollo Económico Local de Carchi

GADPC.- Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia del Carchi

LOTAIP.- Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información Pública.

PDOT.- Plan de Ordenamiento Territorial.

POA.-Plan Operativo Anual

SENPLADES.- Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo

## ANEXOS

Tulcán, 16 de mayo de 2012.

**Gral.**  
**René Yandún Pozo**  
**PREFECTO DE LA PROVINCIA DEL CARCHI**  
**Presente.-**

De mi consideración

Por medio del presente solicito muy comedidamente a Usted Sr. Prefecto, autorice la realización del estudio "Diseño e implementación de un modelo de evaluación de los proyectos ejecutados por la Dirección de Desarrollo Económico Local del Gobierno Provincial del Carchi", el mismo que servirá para la obtención del Título de Magister en Auditoría Integral de la Universidad Particular de Loja.

Solicitud que me he permitido hacerle llegar con la finalidad de que este estudio, fortalezca y dinamice los procesos de elaboración de propuestas que realiza el Gobierno Provincial a través de la Dirección de Desarrollo Económico Local.

Particular que pongo en su conocimiento para fines pertinentes.

Atentamente,



**Eco. Ana Lucia Morillo**



16 mayo - 2012  
APROBADO



Oficio N° GADPC-WA-123  
Tulcán, 21 de junio de 2013

Magister:  
Liz Anabelle Valle Carrión  
**COORDINADORA ACADÉMICA DE AUDITORIA INTEGRAL**  
**UNIVERSIDAD TECNICA PARTICULAR DE LOJA**  
Quito

De mi consideración:

Hago propicia la ocasión para expresarle un afectuoso saludo del Gobierno Provincial del Carchi y de manera particular de la Dirección de Desarrollo Económico Local y el deseo de los mejores éxitos en sus delicadas funciones.

A través de la presente comunicación deseamos poner en conocimiento que la la Eco. Ana Lucia Morillo Fuentala, con CI No. 0401171525, estudiante de la Maestría de Auditoria Integral de la Escuela de Ciencias Contables que Usted muy acertadamente dirige, presentó el proyecto denominado "DISEÑO Y VALIDACIÓN DE UN MODELO DE EVALUACIÓN DE PROYECTOS EJECUTADOS POR LA DIRECCIÓN DE DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL DEL GOBIERNO PROVINCIAL DEL CARCHI", proyecto de titulación cuyo Director es el Dr. Marcelo Velásquez.

Con estos antecedentes, le comunico que el tema realizado en la Dirección de Desarrollo Económico Local es investigativo, de alto interés y será un importante aporte técnico para la gestión eficiente de esta Dirección.

Aprovecho la ocasión para reiterar mis sentimientos de consideración y estima.

Atentamente,



Washington Avalos B.  
**DIRECTOR DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL**