

# Oportunidades de NEGOCIOS

ISBN: 978-9942-759-50-4

Customer  
Management  
Standard  
Development  
Consistency  
Business  
Optimal





# Oportunidades de negocios



## COMPILADORES

Juan Solís Muñoz

Jorge Quevedo Vásquez

Xavier Mantilla Crespo

La presente obra fue evaluada por pares académicos  
experimentados en el área

Reservados todos los derechos. Está prohibido, bajo las sanciones penales y el resarcimiento civil previstos en las leyes, reproducir, registrar o transmitir esta publicación, íntegra o parcialmente, por cualquier sistema de recuperación y por cualquier medio, sea mecánico, electrónico, magnético, electroóptico, por fotocopia o por cualquiera otro, sin la autorización previa por escrito al Centro de Investigación y Desarrollo Ecuador (CIDE) y la Universidad Católica de Cuenca.

ISBN: 978-9942-759-50-4

Edición con fines académicos no lucrativos.

Impreso y hecho en Ecuador

Diseño y Tipografía: Lic. Pedro Naranjo Bajaña



Centro de Investigación y Desarrollo Ecuador

Cdla. Martina Mz. 1 V. 4 - Guayaquil, Ecuador

Tel.: 00593 4 2037524

[http. ./www.cidecuador.com](http://www.cidecuador.com)

## Comité editorial

**Dr. Luis Vargas Espinoza-**  
Perú

Doctor en Administración, Universidad Privada de Tacna - Perú  
(c) Doctor en Nuevas Tendencias en Administración y Dirección de Empresas, Universidad de Granada - España.  
Doctorado en Economía y Negocios Internacionales, Universidad Católica de Santa María, Arequipa - Perú.  
Magíster en Administración (ESAN), Lima – Perú.  
Maestría en Ingeniería Comercial y Negocios Internacionales, Universidad Nacional de San Agustín, Arequipa – Perú.  
Licenciado en Administración de Empresas. Ingeniero Comercial.  
Docente de Pre y Post Grado de la Universidad Católica de Santa María.  
Docente de Post Grado de la Universidad Nacional de San Agustín.  
Docente de Pre y Post Grado de la Universidad Privada de Tacna.  
Expositor internacional en el área de Marketing y Negocios Internacionales.  
Ex Decano del Colegio de Licenciados en Administración, Arequipa – Perú.

**Dr. Jaime Tinto Arandes -**  
España

Doctor en ciencias Económicas y Empresariales Universidad de Barcelona (UB). España, Master en Nuevas Técnicas de Gestión Empresarial UB, España. Especialista en Técnicas de Muestreo de Avanzada. CIENES, Chile. Profesor Jubilado de la universidad de Los Andes –Venezuela, Economista ULA, Jefe de la Sección de Indicadores Socio-económicos IIES, FACES, Coordinador de la Cátedra de Incertidumbre en el ámbito económico y empresarial. FACES ULA, Coordinador de la Sección de Estudios de Postgrados Instituto de Investigaciones Económicas y Sociales IIES (CEP-ULA).

**Mario Florez Guzman –**  
Colombia

Doctorado de la Universidad de León en España, MBA en Contabilidad y Finanzas. BBA en Contabilidad, Contador Público autorizado. Profesora a tiempo completo en Contabilidad Internacional Gerencial, Costos y Financiera. Directora de la Oficina de Empresarismo (2010-2015). Gerente del Proyecto Internacional Global Entrepreneurship Monitor Project, GEM (2013, 2014, 2015). Experiencia en Docencia en otras Universidades: Phoenix - MBA, Puerto Rico (presencial y distancia); UNAPEC. MBA República Dominicana y en la Fundación Universitaria Iberoamericana FUNIBER Barcelona, España (a distancia)  
Correo: Mario.Florez@campusucc.edu.co

**Dr. Imanol Belausteguigoitia**  
Rius - México

Imanol estudió Agronomía en el TEC (1979-1982), Maestría en Administración en el ITAM (1991-1993), Doctorado en Administración de Organizaciones en la UNAM y estudios posdoctorales en Babson College en Boston (2000-2001). Desde el año 1997 se incorpora como profesor al ITAM y en 2000 funda ahí el CEDEF. Ha escrito numerosos artículos y participado en conferencias a nivel nacional e internacional. En

2004 publicó su libro Empresas Familiares: Su dinámica, equilibrio y consolidación.

A partir del año 2003 ha participado en más de 100 proyectos de consultoría de empresas familiares de todo tipo, en Estados Unidos, Europa, Latinoamérica y México.

Correo: imanol@itam.mx

**Dra. María Luisa Saavedra  
García - México**

Contadora pública, especialista en Finanzas, maestra y doctora en Administración por la Facultad de Contaduría y Administración (FCA) de la UNAM. Con 25 años de experiencia docente en la FCA es miembro del Sistema Nacional de Investigadores del CONACYT. Es autora de 13 libros y más de 60 artículos científicos en revistas nacionales e internacionales especializadas en ciencias administrativas. Ha coordinado proyectos de investigación regionales, nacionales e internacionales y ha recibido numerosos reconocimientos por su labor docente y de investigación en las áreas económico administrativas. Ha participado como conferencista invitada en eventos académicos y de investigación en diversos países de Latinoamérica.

Correo: maluisasaavedra@yahoo.com

## **Autores**

Alcides Napoleón García Flores

Carlos Fabián Ramírez Valarezo

Florencio Iván García Álvarez

Gloria Elizabeth Miño Cascante

Jorge Edwin Ormaza Andrade

Jorge Oswaldo Quevedo Vázquez

Juan Bautista Solís Muñoz

Juan Diego Ochoa Crespo

Julio Cesar Moyano Alulema

Lesi Vanessa Giler Escandón

Lucía Neira Neira

Manuel Quevedo Barros

María Isabel Ordóñez Hernández

Narciza Azucena Reyes Cárdenas

Ramiro Oswaldo González Rodríguez

Ricardo Miguel Luna Torres

Tania Villarreal Chérrez

Víctor Eduardo Chinín Campoverde

Xavier Mantilla Crespo

## Índice

<b>Prólogo.....</b>	<b>7</b>
<b>Emprendimientos Interculturales. Caso: Pawkar, Inti, Killa y Kayak Raymi en la Mancomunidad del Pueblo Cañari.....</b>	<b>8</b>
Mba. Ing. Juan Bautista Solis Muñoz	
Mba. Ing. Florencio Iván García Álvarez	
Mgs. Ing. Tania Villarreal Chérrez	
<b>Portafolio de Negocios del Componente Económico Productivo de los PDOTs de las Parroquias Rurales de Azogues.....</b>	<b>23</b>
Mba. Ing. Juan Bautista Solis Muñoz	
Mba. Ing. Xavier Mantilla Crespo	
Mgs. Ing. Lesi Vanessa Giler Escandón	
<b>Modelo de gestión estratégico productivo para microempresas artesanales de artículos en madera.....</b>	<b>38</b>
Gloria Elizabeth Miño Cascante	
Alcides Napoleón García Flores	
Julio Cesar Moyano Alulema	
<b>La ecoeficiencia en las empresas del parque industrial de Cuenca.....</b>	<b>48</b>
Mba. Ing. Jorge Edwin Ormaza Andrade	
Mba. Ing. Carlos Fabián Ramírez Valarezo	
Mgs. Ing. Juan Diego Ochoa Crespo	
<b>Aproximaciones teóricas entre las Asociaciones Público Privadas del Ecuador y Latinoamérica.....</b>	<b>63</b>
Tania Villarreal Chérrez	
Lucía Neira Neira	
Manuel Quevedo Barros	
<b>La emisión de bonos municipales, una alternativa de financiamiento para la obra pública.....</b>	<b>77</b>
Narciza Azucena Reyes Cárdenas	
Ramiro Oswaldo González Rodríguez	
Florencio Iván García Álvarez	
<b>El estudio de mercado como herramienta fundamental para potenciar emprendimientos.....</b>	<b>95</b>
Ramiro Oswaldo González Rodríguez	
Florencio Iván García Álvarez	
Jorge Oswaldo Quevedo Vázquez	
<b>Evaluación institucional del Colegio Técnico Agropecuario Macará, en base a los ámbitos de gestión.....</b>	<b>110</b>
Víctor Eduardo Chinín Campoverde	
María Isabel Ordóñez Hernández	
Ricardo Miguel Luna Torres	

## Prólogo

En un mundo convulsionado, donde reinan las crisis económicas, políticas, sociales y financieras, la visión de los gobiernos, la empresa y las personas suele tornarse negativa. Más aún en los países poco desarrollados. La tendencia es a percibir las amenazas y debilidades en cada uno de los sectores, en lugar de evaluar las fortalezas y ventajas que como región o institución se puedan tener. Otro aspecto es el no reconocimiento de las crisis como mecanismos de cambio y crecimiento. Como humanidad nos aferramos a los conocimientos y esquemas sociales preestablecidos.

Ecuador no escapa a esta realidad, sin embargo, el auge investigativo y la comprensión de la propia realidad empuja a reconocer las posibilidades que, como país, puede tener. Es así como nace la iniciativa del libro “Oportunidades de negocios: Una revisión desde las ventajas competitivas”. Una obra donde se explora la realidad local y nacional, ahora con una perspectiva de superación de las debilidades. Y no sólo es interesante para revisar las responsabilidades del Estado en el impulso al desarrollo económico, sino que se presenta como una serie de alternativas para el sector privado y hasta para potenciar la alianza pública – privada para lograr la sostenibilidad.

Lo fascinante de este compendio es que el mundo académico vuelca sus esfuerzos a la investigación aplicando, dando sentido práctico a temas como los de las ventajas competitivas, que hasta ahora no han trascendido de meras explicaciones teóricas. Es común, que sean los emprendedores y empresarios quienes impulsen el reconocimiento de las potencialidades de una región. Pero, encontrar ejercicios donde la academia voltea su mirada a generar una nueva realidad económica en las regiones, merece una revisión exhaustiva. Tanto por quienes han sido objeto de estudio, como por aquellos que desean replicar las positivas experiencias en sus zonas específicas.

Iniciando con el análisis de la gestión institucional de centros educativos para generar ventajas competitivas en una región, pasando por la implementación de mecanismos novedosos para la gestión pública, como lo son la emisión de bonos municipales para el financiamiento de los gobiernos autónomos, hasta la revisión de la planificación pública orientada al sector económico productivo. Este libro es ideal para quienes son ejecutores de la gestión pública, que buscan mecanismos y estructuras novedosas que fortalezcan la gestión económica del Estado.

Así mismo, para el sector privado, “Oportunidades de negocios” se convierte en una consulta obligada para revisar las ventajas competitivas y los nichos de mercado disponibles en la región andina, desde las pequeñas empresas artesanales de Riobamba, pasando por los potenciales turísticos de las fiestas originarias y el reconocimiento de la cosmovisión andina, hasta el impacto de cambios en la gestión de los parques industriales para su ajuste a las tendencias ecológicas.

Un libro que nos lleva a consultarlo para hacer crecer la empresa, para evaluar las alianzas público – privadas del país, pero, sobre todo, una lectura que nos regala una mirada distinta a las ventajas competitivas, que, estando siempre presentes, dejamos a un lado por la dinámica natural de la economía.

# Emprendimientos Interculturales. Caso: Pawkar, Inti, Killa y Kayak Raymi en la Mancomunidad del Pueblo Cañari

**Mba. Ing. Juan Bautista Solis Muñoz**

Universidad Católica de Cuenca Sede Azogues  
jbsolizm@ucacue.edu.ec

**Mba. Ing. Florencio Iván García Álvarez**

Universidad Católica de Cuenca Sede Azogues  
figarciaa@ucacue.edu.ec

**Mgs. Ing. Tania Villarreal Chérrez**

Universidad Católica de Cuenca Sede Azogues  
tmvillarrealc@ucacue.edu.ec

## Resumen

El artículo desarrolla el objetivo de investigación. Diseñar un modelo de gestión a los emprendimientos interculturales mediante evidencia empírica y trabajo de campo para el aprovechamiento de la celebración ritual de los Raymis cañaris y el mejoramiento del nivel de vida del segmento de población objetivo. El enfoque metodológico se orienta al Caso: Pawkar, Inti, Killa y Kayak Raymi en la Mancomunidad del Pueblo Cañari. La investigación del tipo cualitativo, usa el método descriptivo con los instrumentos del estado de la cuestión. La investigación cuantitativa desarrolla el universo de las unidades de análisis, recoge información relevante desde la observación y entrevista estructuradas de las variables a investigar. El contraste implica corroborar la inexistencia de un adecuado marco de maximización de beneficios. Describe los esfuerzos incluidos recursos institucionales de los gobiernos autónomos descentralizados municipales y de organizaciones de segundo grado con los criterios de asignación de recursos sociales. Desde lo teórico y los hallazgos se concluye que el 75% de eventos son improvisados, la organización se hace con un mes de anticipación y no existen indicadores de impacto. El modelo de gerenciamiento asigna óptimamente de los recursos económicos y financieros alcanzando una mejora del 50% en los indicadores de desempeño.

**Palabras claves:** Emprendimiento, Intercultural, Raymis, Mancomunidad, Gestión.

## Abstract

The article develops the research objective. Design a management model for intercultural undertakings by taking advantage of the ritual celebration of Raymis Canaris and improving the standard of living of the target population segment. The methodological approach is oriented to the Case: Pawkar, Inti, Killa and Kayak Raymi in the Commonwealth of the Canari People. Research of the qualitative type, uses the descriptive method with the instruments of the state of the question. Quantitative research develops the universe of the units of analysis, collects relevant information from observation and structured interviews of the variables to be investigated. The contrast implies profit maximization. Describes the efforts included institutional resources of decentralized autonomous governments second-tier organizations with the criteria of allocation of social resources. From the theoretical and the findings it is concluded that 75% of events are improvised, anticipation and there are no impact indicators. The management model optimally allocates economic and financial resources, achieving a 50% improvement in performance indicators.

**Keywords:** Entrepreneurship, intercultural, Raymis, community, management.

### **Uchilla kilkay**

Kay Kamachiy wiñanachin imatak mashkay shinan. Shinana shuk rikuchikta kallarik nakuayarkapakkunamanta pampapi ima shina llankaypi rikushkakunawanpacha, kayka kañari llaktakunapak raymikunamanta allí imakunata hapishpa ashtawan llaktakunapak kawsayta alliyachinkapami kan. Kay allí maskaykunaka pawkar, inty, killa, shinallata kapak raymipash, cañari ayllu llaktapakmi kan. kay maskay maypi yuyayta usharinpika tawka hillaykunawanmi shinarishka imasha kanta rikunkapa. Maypi mana yuyayta usharin maskaywanka shinarinmi hatun yuyayta tukuy pachamamamanta, willachikkunata rikuykunamanta, tapuy fankakunanta kapishpak imatak maskankapak muñaymanta. Kay maskaykawanka shuk allí yanapayka mana tyantami rikuchirinchik. Tukuylla yanapashkakunatami kilkarin, municipio apuk yanapashkakunamanta shinallata shuk tantanakuy yapashkakunamanta shuk shuk imakunawan. Kilkaskakunamanta shinallata maskaykunamanta 75 % raymikunaka shinallami shinarin, tantanakuykunaka killata misharishpami shinan, kaypika mana tyanchu sumak yarikuna runakunapi. Kay rikuchik tantanakuyka yanapakmi paktana kulkita kushpa, kaywanka 50 % allí tukuchin tukuy shinana rikuchikunapi  
Kallariy, fiesta, llakta, mañay.

### **Introducción**

Existe un elemento en el florecimiento que enlaza la producción y la vida, la reciprocidad con la naturaleza o en la línea de pensamiento del Diccionario de Mitos y Leyendas, se trata de la complementariedad en la cosmovisión andina. Los eventos rituales y festivos suenan con bombos y platillos en ritmos, cantos, poemas, ofrendas, alimentos, visitas de posada en posada, es el Pawkar Raymi que se celebra de febrero al 21 de marzo de cada año, según el calendario andino.

En efecto, cada lunes de carnaval, el mundo andino lo celebra a profundidad la festividad del Pawkar Raymi. Valga el ejemplo, la organización Tucayta, ubicada en el cantón Cañar, provincia del mismo nombre, desde 1990 festeja desde la cosmovisión milenaria el Pawkar Raymi (fiesta de la abundancia) que es uno de los cuatro Raymis del mundo andino. El equipo investigador el lunes de carnaval de 2017, movido por las innatas curiosidades de encontrar verdaderos destinos turísticos, documentó una apasionante aventura del Pawkar Raymi en territorio de la Mancomunidad del Pueblo Cañari. “Una mañana llena de sol nos saluda, el Hatun vestido de luz, tiene en sus sienes unas breves listas de fécula de maíz, parece haber carnavaledado la noche anterior” dice Belisario Chimborazo (2017), alcalde intercultural de Cañar. “Un transporte liviano nos lleva a la comunidad de Cuchucún, apenas unos quince minutos desde la Terminal de Cañar, hasta tanto, el conductor nos llena de sus conocimientos al geo referenciar Iza Vieja donde está el predio de la Tucayta, acá vienen las comunidades y las cooperativas después de recorrer la ciudad” nos avisa Luis Tenecora conductor profesional.

En la comunidad cañari de Cuchucún, taita Avelino Morocho (2017) con amabilidad nos cuenta que la comunidad tiene el primer gallo o gallo capitán – ha sido prioste- este año y por tanto a eso de las diez de la mañana se concentran las comunidades que conforman la Tucayta, a saber: Santa María, Chuchucán, Sagayrrumi, Ayahuaico, Yuracasha, Yanachupilla, Shisho, Jirincay, Quilloac, La Posta, Chaglaban, Corriuco. Como también las cooperativas: 24 de junio, Virgen de la Nube, San Rafael, San José de Guandug Loma, San Antonio de Cañar y Quilloac. Efectivamente de a poco llegan cargados de multicolores vestidos, hombres y mujeres, niños y jóvenes para llenar la plaza de Cuchucún donde ya está el “Cuy Ñaña” a la espera de las hermosas doncellas. Se prende la fiesta con las cajas y pingullos, unos que otros cohetes en una mañana palmaria, henchida de identidad y gloria.

Encarnación Duchi (2017), comenta que “nadie sale sin desayunar. Todos elegantemente vestidos se acercan a la cocina donde hierven las ollas de caldo de res, las brasas de los troncos de capulí alcanzan a los cuyes asados, la fragancia de la chicha de jora, el tapado con tuza también por ahí anda. Antes de servirse el potaje se eleva una plegaria eterna en quichua y en español”. “Padre nuestro que estás en los cielos, danos el cotidiano sustento, no hagas que tu voluntad se cumpla en el hambre, haz que todos nos abracemos como hermanos, Padre tú el único remedio” se escucha en coro y en dos idiomas.

Ocho bellas doncellas, con bordes de estrellas en la frente, levantan al cuy ñaña, se trata de una estructura de madera, al estilo andas, en la base están los cuyes vivos: blancos, negros, pintos... para dar forma a una montura, a los lados están los frutos tiernos, frutas y verduras que han sido chagradas, es decir, sacadas de la chacra – tierno, tierno- recordemos que es la fiesta del florecimiento. En la punta lleva un gallo desplumado y en su pico un –uchu- o ají rocoto. Las bellas damas tienen rostro de alelí, con bordes de claveles tejidos desde el Edén. Sus vestimentas preciosas comenzando por los pies blancos de luna, son oshotas de caucho color negro, polleritas verdes o lilas de reflejo intenso. Blusas blancas cubiertas de macanas de seda. Gargantillas que penden doradas venidas del sol. Sombrerito de lana color blanco, con cintillo negro.

La conexión de los caballeros con la Pachamama es simbólica y merece una interpretación más allá de los signos convencionales o lecturas horizontales. Se trata de un ejercicio semántico de colores y símbolos muy poco leídos y menos comprendidos. El docente Hernán Peralta (2017) considera que el Pawkar Raymi, debe ser debatido a profundidad en los pliegues de la Academia y que podría generar una nueva corriente de pensamiento en la teoría de la comunicación, deshilando los finos tejidos de los textos convencionales que sobre comunicación encasillan al emisor y receptor, amén de las complejidades y potencialidades redactadas en las costumbres y tradiciones venidas entre siglos, aparentemente sin mutación alguna.

El equipo investigador vuelve la mirada que averigua nuevos lenguajes, siendo que estuvieron intactos tanto tiempo, nos encontramos en la Avenida San Antonio. Las comunidades y las cooperativas de forma ordenada comienzan el desfile por la ciudad de Cañar. En la línea de pensamiento de Alfredo Pinguil (2017), alcalde comunitario de El Tambo: “Llama la atención la inexistencia del elemento agua como distractor de la jornada, ni espumas, peor maicena. El pingullo suena y duro. Suena también la caja borracha en chicha de jora – es que así suena mejor- desfilan las comparsas, hay abundancia, florecimiento, folklor, donaire, y mucha identidad”.

A la altura del Municipio Intercultural de Cañari, la primera posada, Raúl Muñoz (2017), a voz en cuello recita los nombres de las comunidades. Viene taita Belisario Chimborazo, vistiendo el traje del mítico carnaval, se siente orgulloso y rima los versos de sus antepasados. Hay manjares y discursos, atrás una doncella canta y dice: “lalay... lalay.. Carnavalito”. Alrededor todos entonan las canciones autóctonas del carnaval. La segunda posada es en el Ñucanchi Huasi- nuestra casa- para avanzar sin cansancio a Iza Vieja donde esperan las casas de teja y paja de cerro, con comida, bebida y mucha alegría, según Sisa Chimborazo, virgen del sol.

Recuperando el argumento de Angel Guamán (2017), alcalde de Suscal: “Rostros y rostros en el Pawkar Raymi al ritmo del lalay cañari. Rostros algunos ajados por el tiempo, otros rostros lozanos, todos dibujados en facciones cañaris. Son rostros nuestros, son cañaris, tienen el ceño a veces fruncido del taita Buerán, o tienen la cadencia y donosura de la mama Gingona”.

Para Martha Calle (2017), periodista e historiadora cañari: “La fiesta en honor al sol y la cosecha (Inti Raymi) se desarrolla entre el 18 al 21 de junio de cada año en dos escenarios: Cañar, parque de Guantug, organizado

por la Unión Provincial de Pueblos y Comunidades del Cañar, Tucayta; e, Ingapirca, por el Instituto de Patrimonio Cultural del Ecuador, gobierno autónomo descentralizado parroquial rural de Ingapirca; Ministerios de Turismo; y, Ministerio de Cultura”. En ambos lugares se evidencia gran afluencia de turistas, un promedio de 20 mil visitantes.

El equipo investigador vive la experiencia del Inti Raymi (junio, 2017): “Son las cuatro de la mañana, desde el cerro sagrado de Narrío, el rugir de las quipas y bocinas en diversas tonalidades y ritmos, convocan al pueblo cañari a recibir las energías del cosmos como iniciación del Inti Raymi, uno de los cuatro Raymis que se celebra en el año y que se conoce como también como el Jahuay (Jaway) cañari o la fiesta en honor al sol y la cosecha; todo esto se realiza a través de un ritual ceremonial de energización que consiste en un baño en la cascada sagrada a las faldas del cerro y la limpia con montes previamente tratados dentro de una ceremonia al mando del yachac taita Tobías Falcón”. Así se da inicio al primer día de la gran celebración de los cañaris que retoma su actividad en horas de la noche en la explanada del parque etnográfico de Guantug, al pie del Narrío, en donde el pueblo y turistas se concentran para elegir a la Ñusta y Allpañusta, reina y virreina de los indígenas.

El segundo día del Inti Raymi arranca a las cuatro de la mañana, con un sonido difuso que se entremezcla con el ruido del viento, otra vez, la voz del llamado de las quipas y bocinas, ahora desde los cerros más altos que rodean Narrío, Quilloac y San Rafael que despiertan a los comuneros al paso de la aurora. Son los bocineros y quiperos que se concentran en los cerros sagrados de Narrío, Mesaloma, Shizho, Pucaloma y Pucunchi, a donde asisten cientos de personas para recibir las energías del nuevo día y los primeros rayos del sol mediante la ceremonia del Uyari que se realiza en Narrío. Según Pablo Shinin, quipero, entonar las quipas y bocinas en este evento, consiste en hacer bulla como un anunciando la conexión con el aire, el viento, la luz de la mama Killa, (madre luna) y el fuego sagrado, desde las cuatro a seis de la mañana, hasta que todos quedamos cubiertos por los rayos del taita inti, esto es la recepción de la máxima energía que luego surtirá efectos interesantes en el ser humano. Esta ceremonia de paso de la noche al día se realiza con los asistentes, que tomados de las manos caminan alrededor de una gran fogata donde se queman montes aromáticos e inciensos, en la cumbre del cerro Narrío; mientras un grupo de cantores emiten cánticos, entre ellos el del Haway. Desde la altura todo es mágico, es único y especial, es prodigiosa la conexión de energía con los astros, desde ahí se vive la experiencia inolvidable de observar como el día aparece entre los matices de la luz del inti (sol) y la killa (luna).

Para la celebración del Inti Raymi, las catorce comunidades y cinco comunas que aglutina la mayor organización indígena Tucayta, se organizan con dos meses de anticipación, en esta ocasión las comunas más grandes como: Quilloac, San Rafael, Cuchucún, Yuaracasha y Jirincay, recorren cinco kilómetros por las comunidades en donde se fueron integrando varios grupos participante en el desfile multicolor. Cada comunidad participa con una representación de lo que se celebraba en tiempos pasados. Este es el momento de remembranza cultural donde se puede ver una gama de expresiones, un grupo representa el Jahuay (Jaway) una ceremonia que se realizaba en tiempos de la colonia para la cosecha de trigo y cebada. Entre los cánticos entristecidos del Jahuay, aparecen montados en caballo los mayordomos y mayores; en grupo están los cantores y cegadores. Los varones usando sus zamarros de cuero con lana blanca, kushma negra, camisas bordadas y su pañuelo de colores cargan unos utensilios de madera en forma de remos que sirven para acomodar la cebada y el trigo en las parvas, otros llevan unas oes grandes de metal para cortar la gramínea.

Las warmis (mujeres) también forman parte del Jhuay, ellas caminan cargando pesados quipis, envueltos en paños blancos, el quipi, es un bulto que contiene el kukayu (alimento) para comer luego del evento en la pampa mesa colectiva. Otras mujeres cargan unos pequeños manojos de trigo y cebada denominados tareas o chalas.

Otros representan el Corpus Christi que es la unión del Jahuay con la religión católica, aquí se muestran personajes como la vaca loca, el ruku yaya, las muñidoras que son mujeres que encabezan la procesión llevando en sus manos platos con incienso, las sisas mama son las mujeres que cargan flores; los cereros, adultos que llevan velas grandes; el cura, los sacerdotes y la banda de músicos. Un tercer grupo escenifica el Cuchunchi, matrimonio cañari, los novios, los padrinos y los invitados todos usando una forma diferente de vestuario y adornos diversos en su cuerpo.

La caminata distante concluye al pie del cerro sagrado de Narrío donde espera un amplio altar rodeado de piedras, adornado con rosas y frutos en donde se realizará la ceremonia del Inti Watana que significa literalmente -amarrar al sol-. Este altar se encuentra dentro de un círculo por donde atraviesa un camino paralelo que toma la dirección de postura el sol para atravesar el cielo de este a oeste. En este lugar el yachac Marcos Pichisaca, bendice los asistentes que pasarán por una puerta en forma de arco elaborada con ramas y adornada con frutas. Primero las autoridades ingresan y reciben la engría desde el centro del altar de piedras, luego pasan los asistentes. Posteriormente a la ceremonia del Inti Watana, todos se dirigen hasta la plaza en donde hacen una representación escénica para los asistentes y luego salen del lugar para que el escenario reciba a grupos de danza provenientes de Colombia, Perú, Bolivia y de varias provincias del país.

En Ingapirca la programación por el Inti Raymi dio inicio el viernes con una ceremonia de bendición, por la noche se realizó la elección de la Ñusta y Allpa Ñusta. EL sábado continuó con la presentación de grupos nacionales e internacionales de danza y música. Jorge Clavijo, gerente encargado del Complejo Ingapirca, manifestó que todos los eventos se han desarrollado con éxito ya que se han unido para apoyar la fiesta diversas instituciones del Estado, agradeció el apoyo de las embajadas de los países latinoamericanos por el aporte con grupos de Colombia, Bolivia y Perú. Además, citó que cada año van promocionando disfrutar de una fiesta libre de alcohol. Según Garcilaso de la Vega, el último Inti Raymi se realizó en el año 1535, los pueblos ancestrales realizaban a escondidas de los españoles, ya que estaba prohibido realizar estas ceremonias, debido a que se pensaba que adoran al sol y por ello estaba en contra de la religión católica.

En territorio de la mancomunidad del pueblo cañari (Biblián, Cañar, El Tambo, Suscal) la celebración del Inti Raymi inicia en los años 80, según Raúl Marca, arqueólogo e investigador, este evento se generó con intención de revitalizar la cultura y poner en manifiesto ante el país y el mundo todas las riquezas que poseen los pueblos cañaris. Andrés Quinde docente e investigador, oriundo de Quilloac, manifiesta que la celebración del Inti Raymi, es un evento que en la actualidad ha tomado una connotación diferente de lo que realmente se celebraba en tiempos ancestrales, hoy nuestros pueblos reviven estas fiestas como una necesidad de enseñar a las nuevas generaciones sobre este importante acontecimiento y por otro lado para generar interés turístico y dar a conocer sobre las manifestaciones y costumbres que tienen los cañaris como pueblos organizados.

El Inti Raymi se celebra en Ingapirca desde hace veinte y siete años y en Cañar desde hace doce años. Ambas celebraciones con una misma estructura, aunque en Cañar, se recuerda el tema de la ritualidad con mayor interés. Sin embargo, para los pueblos Andinos y en especial el cañari la celebración del Inti Raymi es la manera de rendir agradecimiento al sol y a la Pacha Mama, una de las celebraciones que ha permanecido siempre en la vida de los pueblos ancestrales y que coincide con el equinoccio de verano en junio, cuando los campos comienzan a dar frutos. Para los cañaris en la actualidad, es una fiesta de colorido y tradición, en donde se trasladan desde el pasado una serie de actividades que marcaron la vida de los pueblos, hoy todo esto se ha convertido en una actividad cultural que se ha ido transformando en eventos festivos que se muestran en una fecha al año. Sin

embargo, la parte espiritual es algo que va tomando fuerza, como una doctrina del ser humano de respeto a los elementos de la Pacha Mama, advierte Martha Calle, investigadora social.

La fiesta femenina del Killa Raymi, se celebra el 21 de septiembre, es parte del patrimonio cultural inmaterial de las nacionalidades y pueblos andinos. En esta celebración se evidencian los saberes ancestrales, la espiritualidad y se pone en valor una tradición milenaria que aún se practica y es necesaria para mantener vivas las raíces. Para los estudiosos de estas culturas, las fiestas están relacionadas con el calendario agri-luni-solar, los solsticios y los equinoccios. “Esto denota una dimensionalidad grande con algunas constelaciones y portales que están asociados a los pensamientos, sueños, interacciones y creatividad de cada uno” destaca el alcalde de El Tambo Alfredo Pinguil (2017).

El Killa Raymi está asociado a los ciclos del agua, lo que plasma en constitución de un cuerpo, de una estructura social, porque el agua es el principal elemento para vivir. Al celebrarla se mezcla con la tierra para sostener la fertilidad, se refiere a la fiesta de la feminidad. El agua es fertilidad y es así como se comienza un nuevo ciclo; con el agua, la tierra y la producción, afirma Etelevina Muñoz, Ñusta del Pueblo Cañari.

La municipalidad de El Tambo, preocupada por rescatar los valores culturales de la comunidad y con el afán de revalorizar las costumbres de nuestros sectores campesinos–indígenas, organiza anualmente en el mes de septiembre los encuentros Internacionales de música y danza “Killa Raymi”. En efecto, el equipo investigador el 23 de septiembre de 2017, vivió con intensidad el Killa Raymi en el Complejo Arqueológico de Coyoctor. En la organización participan: el Departamento de Educación y Cultura de la I. Municipalidad, las diferentes Organizaciones Indígenas y demás entidades representativas.

Por fin y siguiendo el calendario de la cosmovisión andina tenemos el Kayak Raymi, se celebra el 21 de diciembre. Celebración del rito de la iniciación o madurez de los adolescentes, también se celebraba en honor a los grandes líderes y apuks, representa la fiesta de la masculinidad. Así, las cuatro fiestas del pueblo andino amazónico tienen vinculación directa con el calendario agro – festivo. Se celebran exactamente cuando el sol por efectos del movimiento de inclinación de la tierra en su recorrido o traslación por la órbita elíptica, se producen los solsticios y equinoccios. (Ver Tabla No. 1, los Raymis de la Mancomunidad del Pueblo Cañari).

Así, de acuerdo al calendario andino y su cosmovisión, los cuatro Raymis estarían fuertemente atados al concepto y significado de la chacana o cruz de sur (Jaramillo, 2017). Se trata de un puente cósmico que mantiene relación de forma constante con el diario vivir del ser humano. La chacana o escalera al cielo se dirige hacia arriba y hacia abajo, al este y al oeste y según Landívar, 2017 en Patrimonio Etnográfico Nacional del Ministerio de Cultura y Patrimonio la chacana es una constelación conformada por cincuenta estrellas luminosas. Este símbolo se ha convertido de manera milenaria en el referente para la creación de los calendarios agro andinos, así como un elemento de uso matemático llamado takana. La chacana también está presente en los cultivos, cosechas y es utilizada como guía para los marineros. (Ver Ilustración No. 1: La Chacana Milenaria).

La cruz andina o chacana presenta relación con todo. La estrella conecta con las cuatro esquinas de la casa. Este puente andino representa las cuatro dimensiones necesarias para la vida en comunidad: Espiritual, social, político y económico. “La existencia de la chacana no es coincidencia, todo tiene y por qué correlacionado inclusive en la gastronomía” Landívar, 2017. El culto andino a la chacana cruz es milenario, tiene más de cuatro mil años, se trata de la simbología cosmogónica andina. Esta relación de cuatro elementos fue asociada a la

integración de la Mancomunidad del Pueblo Cañari: Biblián, Cañar, El Tambo y Suscal. Así como los cuatro Raymis que se celebran de acuerdo al calendario andino.

El cantón Biblián, uno de los integrantes de la Mancomunidad del Pueblo Cañari, como sus organizaciones de segundo grado tiene una limitada participación en la organización y desarrollo de los Raymis. No se cuenta con una estructura organizativa ni tampoco con un modelo de gestión integral para el máximo aprovechamiento de sus potencialidades. El cantón Cañar más bien es auspiciante del Pawkar Raymi que en su territorio está a cargo de la organización Tucayta. El Inti Raymi está a cargo de la parroquia rural de Ingapirca y de la comuna de Coyocor. El Killa Raymi desde el 2014 organiza el municipio comunitario de El Tambo. Y por fin el Kayak Raymi tiene limitada trascendencia en cuanto a su celebración. Las comunidades del cantón Suscal muy marginalmente celebran el Inti Raymi.

En opinión de Gloria Palchizaca, encargada del área de gestión de turismo del Municipio Comunitario de El Tambo, si bien los Raymis están identificados bajo el símbolo de chacana en el calendario andino, no existe un modelo de gestión integral gestionado desde la mancomunidad del pueblo cañari, que agrupe y potencie las celebraciones bajo el concepto de negocios interculturales. Una vez que se ha corroborado con información de campo en los cuatro municipios de la mancomunidad, el 75% de los Raymis responden a una incipiente organización, con escasa antelación en cuanto a su difusión, no se lleva un registro de visitantes y tampoco se hacen estudios de mercado. No se evalúan los Raymis anteriores y se destinan recursos en función de las actividades. No existen estudios que determinen el impacto de los Raymis en los actores de la economía popular y solidaria. El 25% de las fiestas de los Raymis está desaprovechado y concretamente se trata del Kayak Raymi. (Ver fotografías No. 1, 2, 3 y 4: Motivos de los Raymis del Pueblo Cañari).

### **Importancia del problema**

El problema circunscrito en la gran pregunta ¿Se cuenta con un modelo de negocios interculturales que aproveche y potencie las bondades de los cuatro Raymis del mundo andino que se celebran en la Mancomunidad del Pueblo Cañari, conformado por los cantones de Biblián, Cañar, El Tambo y Suscal? es por demás relevante en el momento de definir la política pública orientada a responder a los objetivos de desarrollo sostenible del milenio. Al aprovechamiento de la normativa que partiendo de la Constitución de la República en la claramente se define que la economía está en función del ser humano y no del capital. Los demás cuerpos orgánicos que giran alrededor del buen vivir o Sumak Kausay. Sin embargo, las estrategias territoriales desde los gobiernos autónomos descentralizados y el gobierno central no responden con eficiencia y eficacia al fin mayor del Estado, crear un ambiente de buen vivir o estado de bienestar en un contexto territorial intercultural, plurinacional y multiétnico. Cuestiones que en primera instancia tampoco se ven reflejados en el componente económico y productivo de los planes de desarrollo y ordenamiento territorial de los municipios en cuestión. La revisión de la evidencia empírica nos lleva a tal afirmación que además visto el componente antropológico y cultural de los planes tampoco existe una aproximación a la identificación y descripción de planes, proyectos, programas y actividades que tengan que ver con los Raymis del mundo andino.

¿Cuáles son entonces las variables socio culturales que inciden en la visualización de las fortalezas y oportunidades vistos en prospectiva en la mancomunidad del pueblo cañari? De hecho, nuestro estudio es de alcance exploratorio y se necesita a futuro construir a profundidad nuevos aportes descriptivos y correlacionales que expliquen las causas y los efectos explicativos del fenómeno estudiado. Por ahora, se trata de abrir interrogantes en una suerte de apertura de trocha para nuevas inquietudes con metodologías apropiadas.

Pero entonces, el alcance exploratorio tiene importancia y quiénes pueden importar. Por su puesto, en primer lugar, haber logrado la caracterización de los Raymis del mundo andino en un contexto espacio- tiempo es sustancial insumo a futuros estudios descriptivos, correlacionales y explicativos. Importa el trabajo a los gobiernos autónomos descentralizados municipales de los cantones de Biblián, Cañar, El Tambo, Suscal. A la propia Empresa Mancomunada del Pueblo Cañari EMAIPC-EP, a las organizaciones de segundo grado del territorio mancomunado, a los pobladores que habitan el territorio mancomunado, a los emprendedores interculturales de tamaño micro, pequeños y medianos de la economía popular y solidaria, a los turistas nacionales y extranjeros, etc.

En resumen, la importancia de abrir camino es transcendental en el momento inclusive de decidir la política pública y en el caso de la academia y los investigadores asociados, en el instante de orientar sus averiguaciones científicas como insumo para la comunidad epistémica.

### **Metodología**

El marco metodológico es del tipo mixto. Los enfoques son cuantitativos en la medida en que se arriban a hallazgos medibles; y, cualitativos en la medida en que disponemos de forma deliberada el universo de estudio no probabilístico. Es de alcance exploratorio trabajado intensamente sobre visitas de campo, toma de datos, procesamiento y construcción de información validada. El trabajo es no experimental pues se trata de un ámbito socio cultural. Finamente y como ya queda explicado es no probabilístico puesto que el equipo investigador definió por anticipado el universo de estudio, los cuatro cantones de la mancomunidad del pueblo cañari y los cuatro Raymis o fiestas del mundo andino.

Por lo demás, en el estudio Emprendimientos Interculturales. Caso: Pawkar, Inti, Killa y Kayak Raymi en la Mancomunidad del Pueblo Cañari, la unidad de análisis es la Mancomunidad del Pueblo Cañari, con sus componentes. Se han incluido las siguientes variables: etnia, costumbres, tradiciones, cultura, folklore cañari-inca- mestiza que más vale servirán para posteriores estudios de alcance descriptivo, correlacional o explicativo. Los métodos auxiliares, técnicas e instrumentos quedan descritos así: Se ha aplicado el método histórico y revisión bibliográfica. Observación estructura y no estructura; entrevista estructurada y no estructura. Los instrumentos utilizados son el diario, la bitácora, la batería de preguntas.

### **Resultados**

El tema: Emprendimientos Interculturales. Caso: Pawkar, Inti, Killa y Kayak Raymi en la Mancomunidad del Pueblo Cañari, nos lleva en este apartado a consignar los hallazgos que fluyen de distintos ángulos. Desde el trabajo de campo, el equipo investigador encontró a los Raymis agrupados en torno al calendario andino con la utilización de la chacana o cruz del sur que establece con claridad precisamente estos señalamientos de las celebraciones y la relación al calendario en el año solar.

Llama la atención la propia determinación de los cuatro elementos de la chacana con la integración de la mancomunidad puesto que están los cantones de Biblián, Cañar, El Tambo y Suscal. Ni uno más ni uno menos, los cuatros. Como están también identificados y celebrados los cuatros Raymis del mundo andino.

Revisada la actualización de los planes de desarrollo y ordenamiento territorial de los cantones Biblián, Cañar, El Tambo y Suscal; y, en el caso de Biblián y Cañar, los planes de desarrollo y ordenamiento territorial de las parroquias rurales, no existe en los componentes económico- productos; y, socio- cultural la identificación de

los Raymis con planes, proyectos, programas y actividades. En consecuencia, no se ha identificado ni menos formulado un modelo de gestión intercultural para el territorio mancomunado del pueblo Cañari.

De ello se deriva mediante investigación de campo que el 75% de los Raymis son improvisados y no responden a una planificación integral con indicadores de gestión y con alianzas estratégicas sostenibles y sustentables. Los recursos públicos, se están asignando para “mantener” las tradiciones y no para potenciar y enriquecer las ventajas comparativas y competitivas de los Raymis del pueblo Cañari. Tal cual como se describe en la Tabla No. 1 donde se mapea: Fiesta, descripción, responsable y lugar y la fecha, con lo que se tiene un resumen ejecutivo de los Raymis del mundo andino.

El equipo investigador propone el diseño de modelo de gestión meramente descriptivo pero integral de los Raymis del Pueblo Cañari, bajo el propósito de aprovechar además las externalidades positivas de las políticas públicas en relación a actividades que potencien el buen vivir. Se trata en la línea descriptiva de la chacana de asociar los cuatro elementos: Tierra, aire, agua y fuego, a las cuatro p del marketing mix: Producto, plaza, promoción y precio que gráficamente lo podemos encontrar en la Tabla Nro. 2, bajo el título del Modelo de Gestión para los Raymis de la Mancomunidad del Pueblo Cañari.

### **Discusión**

La presente investigación de alcance exploratorio con innovación contextualiza en tiempo y espacio, los cuatro Raymis del Pueblo Cañari. Lo hace en la Mancomunidad del Pueblo Cañari (Biblián, Cañar, El Tambo y Suscal). Se trata de un estudio que abre camino a nuevas inquietudes sobre el apasionante mundo andino, las celebraciones y su conexión con el Sumak Kausay, o el estado del bienestar. El momento del rastreo del estado del arte o estado de la cuestión ha permitido encontrar trabajos con básicas coincidencias en las variables investigadas y que podrían dar paso, a comparaciones, por ejemplo: La interculturalidad de los negocios internacionales. Sin embargo, advertimos que el presente aporte es de alcance exploratorio en la especificidad del espacio y tiempo, con lo que posiblemente la extrapolación sea un momento discutible. De eso mismo se trata, interesamos a la comunidad epistémica a que nos devuelva sus aportes enriquecedores. Siempre los pioneros tienen tropiezos y hasta a veces incertidumbres.

### **Conclusiones**

#### **Desde lo teórico**

- Existe un elemento en el florecimiento que enlaza la producción y la vida, la reciprocidad con la naturaleza o en la línea de pensamiento del Diccionario de Mitos y Leyendas, se trata de la complementariedad en la cosmovisión andina. Los eventos rituales y festivos suenan con bombos y platillos en ritmos, cantos, poemas, ofrendas, alimentos, visitas de posada en posada, es el Pawkar Raymi que se celebra de febrero al 21 de marzo de cada año, según el calendario andino.
- La fiesta en honor al sol y la cosecha (Inti Raymi) se desarrolla entre el 18 al 21 de junio de cada año en dos escenarios: Cañar, parque de Guantug, organizado por la Unión Provincial de Pueblos y Comunidades del Cañar, Tucayta; e, Ingapirca, por el Instituto de Patrimonio Cultural del Ecuador, gobierno autónomo descentralizado parroquial rural de Ingapirca; Ministerios de Turismo; y, Ministerio de Cultura.
- La fiesta femenina del Killa Raymi, se celebra el 21 de septiembre, es parte del patrimonio cultural inmaterial de las nacionalidades y pueblos andinos. En esta celebración se evidencian los saberes ancestrales, la espiritualidad y se pone en valor una tradición milenaria que aún se practica y es necesaria para mantener vivas las raíces. Para los estudiosos de estas culturas, las fiestas están

relacionadas con el calendario agri-luni-solar, los solsticios y los equinoccios. “Esto denota una dimensionalidad grande con algunas constelaciones y portales que están asociados a los pensamientos, sueños, interacciones y creatividad de cada uno.

- El calendario de la cosmovisión andina tenemos el Kayak Raymi, se celebra el 21 de diciembre. Celebración del rito de la iniciación o madurez de los adolescentes, también se celebraba en honor a los grandes líderes y apuks, representa la fiesta de la masculinidad. Así, las cuatro fiestas del pueblo andino amazónico tienen vinculación directa con el calendario agro – festivo. Se celebran exactamente cuando el sol por efectos del movimiento de inclinación de la tierra en su recorrido o traslación por la órbita elíptica, se producen los solsticios y equinoccios.
- De acuerdo al calendario andino y su cosmovisión, los cuatro Raymis estarían fuertemente atados al concepto y significado de la chacana o cruz de sur. Se trata de un puente cósmico que mantiene relación de forma constante con el diario vivir del ser humano. La chacana o escalera al cielo se dirige hacia arriba y hacia abajo, al este y al oeste, en Patrimonio Etnográfico Nacional del Ministerio de Cultura y Patrimonio la chacana es una constelación conformada por cincuenta estrellas luminosas. Este símbolo se ha convertido de manera milenaria en el referente para la creación de los calendarios agro andinos, así como un elemento de uso matemático llamado takana. La chacana también está presente en los cultivos, cosechas y es utilizada como guía para los marineros.

### **Desde lo metodológico**

- El marco metodológico es del tipo mixto. Los enfoques son cuantitativos en la medida en que se arriban a hallazgos medibles; y, cualitativos en la medida en que disponemos de forma deliberada el universo de estudio no probabilístico. Es de alcance exploratorio con innovación. Se ha trabajado intensamente sobre visitas de campo, toma de datos, procesamiento y construcción de información validada. El trabajo es no experimental pues se trata de un ámbito socio cultural. Finamente y como ya queda explicado es no probabilístico puesto que el equipo investigador definió por anticipado el universo de estudio, los cuatro cantones de la mancomunidad del pueblo cañari y los cuatro Raymis o fiestas del mundo andino.
- Emprendimientos Interculturales. Caso: Pawkar, Inti, Killa y Kayak Raymi en la Mancomunidad del Pueblo Cañari, la unidad de análisis es la Mancomunidad del Pueblo Cañari, con sus componentes. Se han incluido las siguientes variables: etnia, costumbres, tradiciones, cultura, folklore cañari- inca- mestiza que más vale servirán para posteriores estudios de alcance descriptivo, correlacional o explicativo. Los métodos auxiliares, técnicas e instrumentos quedan descritos así: Se ha aplicado el método histórico y revisión bibliográfica. Observación estructura y no estructura; entrevista estructurada y no estructura. Los instrumentos utilizados son el diario, la bitácora, la batería de preguntas.

### **Desde los hallazgos**

- El cantón Biblián, uno de los integrantes de la Mancomunidad del Pueblo Cañari, como sus organizaciones de segundo grado tiene una limitada participación en la organización y desarrollo de los Raymis. No se cuenta con una estructura organizativa ni tampoco con un modelo de gestión integral para el máximo aprovechamiento de sus potencialidades. El cantón Cañar más bien es auspiciante del Pawkar Raymi que en su territorio está a cargo de la organización Tucayta. El Inti Raymi está a cargo de la parroquia rural de Ingapirca y de la comuna de Coyocor. El Killa Raymi desde el 2014 organiza el municipio comunitario de El Tambo. Y por fin el Kayak Raymi tiene

limitada trascendencia en cuanto a su celebración. Las comunidades del cantón Suscal muy marginalmente celebran el Inti Raymi.

- Si bien los Raymis están identificados bajo el símbolo de chacana en el calendario andino, no existe un modelo de gestión integral gestionado desde la mancomunidad del pueblo cañari, que agrupe y potencie las celebraciones bajo el concepto de negocios interculturales. Una vez que se ha corroborado con información de campo en los cuatro municipios de la mancomunidad, el 75% de los Raymis responden a una incipiente organización, con escasa antelación en cuanto a su difusión, no se lleva un registro de visitantes y tampoco se hacen estudios de mercado. No se evalúan los Raymis anteriores y se destinan recursos en función de las actividades. No existen estudios que determinen el impacto de los Raymis en los actores de la economía popular y solidaria. El 25% de las fiestas de los Raymis está desaprovechado y concretamente se trata del Kayak Raymi.
- Llama la atención la propia determinación de los cuatro elementos de la chacana con la integración de la mancomunidad puesto que están los cantones de Biblián, Cañar, El Tambo y Suscal. Ni uno más ni uno menos, los cuatros. Como están también identificados y celebrados los cuatros Raymis del mundo andino.
- Revisada la actualización de los planes de desarrollo y ordenamiento territorial de los cantones Biblián, Cañar, El Tambo y Suscal; y, en el caso de Biblián y Cañar, los planes de desarrollo y ordenamiento territorial de las parroquias rurales, no existe en los componentes económico-productos; y, socio- cultural la identificación de los Raymis con planes, proyectos, programas y actividades. En consecuencia, no se ha identificado ni menos formulado un modelo de gestión intercultural para el territorio mancomunado del pueblo Cañari.
- Se propone el diseño de modelo de gestión meramente descriptivo pero integral de los Raymis del Pueblo Cañari, bajo el propósito de aprovechar además las externalidades positivas de las políticas públicas en relación a actividades que potencien el buen vivir.

#### Referencias bibliográficas

- Actualización del Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial del cantón Biblián (2015). *Biblián* – Ecuador.
- Actualización del Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial del cantón Cañar (2015). *Cañar* – Ecuador.
- Actualización del Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial del cantón El Tambo (2015). *El Tambo* – Ecuador.
- Actualización del Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial del cantón Suscal (2015). *Biblián* – Ecuador.
- Agenda Zonal de Desarrollo (2013-2017). *Zona 6 de planificación de las provincias de Azuay, Cañar y Morona Santiago*.
- Aráuz, A. (2015). *Cambio de la matriz productiva. La Nueva Economía en la Constitución del Ecuador*. Centro de Estudios Fiscales del Servicio de Rentas Internas. Quito, Ecuador
- Calle, M. (2017): *Ensayo periodístico para diario El Mercurio*. Cañar- Ecuador

Constitución de la República del Ecuador. (2008). *Decreto Legislativo 0. Registro Oficial 449 de 20 de octubre de 2008*. Recuperado de: [http://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4\\_ecu\\_const.pdf](http://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4_ecu_const.pdf).

Eastman De La Cuesta, R. (2010). *Interculturalidad y Negociación. Como Hacer Negocios en la Diversidad Cultural Global*.

El Universo (20 de septiembre de 2017). *Consejo Consultivo Productivo Tributario*. Recuperado de: <http://www.eluniverso.com/tema/consejo-consultivo-productivo-tributario>.

Guillén, V. (2007). *La comunicación intercultural en los negocios. Las lenguas profesionales y académicas*. Barcelona: Ariel, pp. 93-105.

Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria (2011).

Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario (2011). *Registro Oficial 444 de 10 de mayo de 2011*.

Maldonado Cañón, K. D. (2006). *Aproximación a un marco conceptual y teórico sobre la interculturalidad de los negocios internacionales*.

Parra, N. C., & Bustamante, P. (2012). *Comunicación intercultural en los negocios Colombia-Japón*.

Plan Estratégico de Desarrollo Institucional PEDI.

Plan Nacional del Buen Vivir y la Economía Popular y Solidaria (2013). *Folleto Informativo del Plan Nacional del Buen Vivir y la economía Popular y Solidaria*. Recuperado de: [http://www.cuco.com.ar/cosmovision\\_andina.htm](http://www.cuco.com.ar/cosmovision_andina.htm).

Sampieri, R. H., Collado, C. F., Lucio, P. B., & Pérez, M. D. L. L. C. (1998). *Metodología de la investigación* (Vol. 1). México: McGraw-Hill.

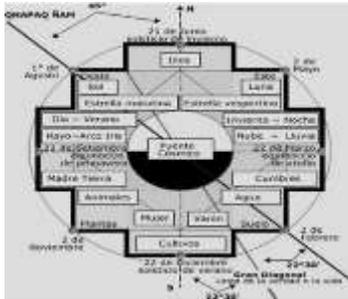
Solis, J. (et. al 2017). *La Paradoja de los Emprendimientos Productivos Inclusivos. Ponencia Sociedad del Conocimiento: Retos y Perspectivas ECOTEC 2017*. Samborondón- Ecuador.

Tinto, J. (2016). *Ponencia Rol y Visión de la Universidad Ecuatoriana*. UCACUE – Cuenca.

Tabla 1. Los Raymis de la Mancomunidad del Pueblo Cañari

Fiesta	Descripción	Lugar y responsable	Fecha
<b>Pawkar Raymi</b>	Elemento en el florecimiento que enlaza la producción y la vida, la reciprocidad con la naturaleza.	Cantón Cañar: Tucayta, con las comunidades de: Santa María, Chuchucán, Sagayrrumi, Ayahuaico, Yuracasha, Yanachupilla, Shisho, Jirincay, Quilloac, La Posta, Chaglaban, Corriuco. Como también las cooperativas: 24 de junio, Virgen de la Nube, San Rafael, San José de Guandug Loma, San Antonio de Cañar y Quilloac.	21 de marzo de cada año
<b>Inti Raymi</b>	La fiesta en honor al sol y la cosecha.	Inti Raymi, se vive en dos escenarios: Cañar, parque de Guantug, organizado por la Unión Provincial de Pueblos y Comunidades del Cañar, Tucayta; e, Ingapirca, por el Instituto de Patrimonio Cultural del Ecuador, gobierno autónomo descentralizado parroquial rural de Ingapirca; Ministerios de Turismo; y, Ministerio de Cultura	Se desarrolla entre el 18 al 21 de junio de cada año.
<b>Killa Raymi</b>	La fiesta femenina o de la fecundidad.	Baños del Inca en Coyoctor, comunidad perteneciente al cantón El Tambo. Es parte del patrimonio cultural inmaterial de las nacionalidades y pueblos andinos. En esta celebración se evidencian los saberes ancestrales, la espiritualidad y se pone en valor una tradición milenaria que aún se practica y es necesaria para mantener vivas las raíces.	Se celebra el 21 de septiembre de cada año.
<b>Kayak Raymi</b>	Celebración del rito de la iniciación o madurez de los adolescentes, también se celebraba en honor a los grandes líderes y apuks, representa la fiesta de la masculinidad. Así, las cuatro fiestas del pueblo andino amazónico tienen vinculación directa con el calendario agro – festivo. Se celebran exactamente cuando el sol por efectos del movimiento de inclinación de la tierra en su recorrido o traslación por la órbita elíptica, se producen los solsticios y equinoccios	No está definido el responsable ni el espacio de celebración.	La fecha de celebración es el 21 de diciembre de cada año.

Fuente: Los Autores



**Ilustración 1**

La Chacana Milenaria

**Fuente:** Internet: Recuperado en línea, 29 de octubre de 2017



**Foto 2**

Inti Raymi de la Mancomunidad del Pueblo Cañari, muñidoras y chaladoras

**Fuente:** Martha Calle, diario El Mercurio. Ecuador, 2017



**Foto 1**

Pawkar Raymi de la Mancomunidad del Pueblo Cañari, el cuy ñaña

**Fuente:** Los autores



**Foto 3**

Killa Raymi en Coyoctor o Baños del Inca, Yachac Manuel Zaruma

**Fuente:** Los autores



**Foto 4**

Kayak Raymi. Artesanía

**Fuente:** Martha Calle, diario El Mercurio. Ecuador, 2017

**Tabla 2.** Modelo de Gestión para los Raymis de la Mancomunidad del Pueblo Cañari

Modelo de las 4 p	Descripción	Estrategia
<b>Producto</b>	<p>1) Pawkar Raymi: Elemento en el florecimiento que enlaza la producción y la vida, la reciprocidad con la naturaleza. Música, danza, vestimenta, alegorías, instrumentos musicales, gastronomía, cuy ñaña, etc.</p> <p>2) Inti Raymi: La fiesta en honor al sol y la cosecha; Danzas, música, rituales, pampa mesa; vestimenta, alegorías, etc.</p> <p>3) Killa Raymi: La fiesta femenina o de la fecundidad. Danzas, música, rituales, pampa mesa; vestimenta, alegorías, etc.</p> <p>4) Kayak Raymi: Celebración del rito de la iniciación o madurez de los adolescentes, también se celebraba en honor a los grandes líderes y apuks, representa la fiesta de la masculinidad. Danzas, música, rituales, pampa mesa; vestimenta, alegorías, etc.</p>	<p>Diseño del ciclo de vida del producto con gestación, introducción, crecimiento, madurez, declive y etapa residual.</p> <p>Diseño del producto total: Beneficio básico, producto genérico, producto esperado, producto aumentado y producto potencial.</p> <p>Diseño del ciclo de vida del producto con gestación, introducción, crecimiento, madurez, declive y etapa residual.</p> <p>Diseño del producto total: Beneficio básico, producto genérico, producto esperado, producto aumentado y producto potencial.</p> <p>Diseño del ciclo de vida del producto con gestación, introducción, crecimiento, madurez, declive y etapa residual.</p> <p>Diseño del producto total: Beneficio básico, producto genérico, producto esperado, producto aumentado y producto potencial.</p> <p>Diseño del ciclo de vida del producto con gestación, introducción, crecimiento, madurez, declive y etapa residual.</p> <p>Diseño del producto total: Beneficio básico, producto genérico, producto esperado, producto aumentado y producto potencial.</p>
<b>Plaza</b>	<p>El macro segmento es el territorio de los cantones de Biblián, Cañar, El Tambo y Suscal que conforma la Mancomunidad del Pueblo Cañari. El mercado objetivo es el turista nacional y extranjero que prefiere el turismo intercultural y arqueológico.</p>	<p>Estudio del comportamiento del consumidor (estudio de mercado) considerando las variables: psicográficas, geográficas y demográficas.</p>
<b>Promoción</b>	<p>Los canales de los medios convencionales y alternativos responderán a la lógica del mercado real y potencial</p>	<p>La estrategia será multimedial, es decir, se usará: Radio, prensa, televisión, publicidad estática. Se combinará con las redes sociales más potentes y todo esto responderá a un plan de medios debidamente diseñado mediante estudios de impacto de mensajes.</p>
<b>Precio</b>	<p>En función del producto y su factor diferenciador los precios serán: el percibido por el consumidor; y, el precio técnico sobre la estructura de costos fijos y variables y el margen de beneficio que considera las elasticidades.</p>	<p>La estrategia será conocer el precio percibido en el estudio de mercado cuando se le pregunta al consumidor cuánto está dispuesto a pagar por tal servicio; y, la determinación del precio técnico en función de la calidad del servicio.</p>

**Fuente:** Los autores

# Portafolio de Negocios del Componente Económico Productivo de los PDOTs de las Parroquias Rurales de Azogues

**Mba. Ing. Juan Bautista Solis Muñoz**

Universidad Católica de Cuenca Sede Azogues  
jbsolizm@ucacue.edu.ec

**Mba. Ing. Xavier Mantilla Crespo**

Universidad Católica de Cuenca Sede Azogues  
xamantillac@ucacue.edu.ec

**Mgs. Ing. Lesi Vanessa Giler Escandón**

Universidad Católica de Cuenca Sede Azogues  
lvgilere@ucacue.edu.ec

## Resumen

El artículo es de enfoque mixto. Alcance exploratorio con innovación. De corte no experimental. Se basa en evidencia empírica: Actualización de los planes de desarrollo y ordenamiento territorial de las parroquias rurales del cantón Azogues, en el componente económico – productivo. De los ocho planes mapeados, es decir, el 100%, tan solo el 50% identifica oportunidades a nivel de ventajas comparativas. Sin embargo, el 100% no llega al nivel de planes, proyectos, programas y actividades con rigor de ventajas competitivas en el componente estudiado. Es imprescindible revisar las guías metodológicas de Senplades y los términos de referencia de las entidades contratantes. De otro lado, desde el objetivo general del estudio: Diseñar un Portafolio de Negocios del Componente Económico Productivo de los PDOTs de las Parroquias Rurales de Azogues, se hace evidente la suscripción de un convenio marco de complementariedad con la Academia que posibilite llegar a niveles descriptivos de utilidad en territorio de los PDOTs que en la práctica signifique operativizar el cambio de la matriz productiva declarada en el objetivo 10 del Plan Nacional del Buen Vivir, en consonancia con la Agenda Zonal 6 y las planificaciones territoriales cantonales y provincial. Implica una reflexión en la planificación territorial, profunda.

**Palabras claves:** Portafolio, Negocios, PDOTs, Económico, Productivo.

## Abstract

The article is mixed approach. Exploratory scope with the innovation article, Of non-experimental cut. It is based on empirical evidence: Updating of development plans and territorial ordering of the rural parishes of the Azogues canton, in the productive economic component. Of the eight plans mapped, that is, 100%, only 50% identifies opportunities at the level of comparative advantages. However, 100% does not reach the level of plans projects, programs and activities with rigor of competitive advantages in the component studied. It is essential to review the methodological guidelines of Senplades and the terms of reference of the contracting entities. On the other hand, from the general objective of the study: Design a Business Portfolio of the Economic Productive Component of the PD T's of the Rural Parishes of Azogues, it is evident the subscription of a framework agreement of complementarity with the Academy that makes it possible to reach levels descriptive of utility in the territory of the PDOTs that in practice means to operationalize the change of the productive matrix declared in the objective 10 of the National Plan of Good Living, in accordance with the Zonal Agenda 6 and the territorial and provincial planning. It implies a reflection on deep territorial planning.

**Keywords:** Portfolio, Business, PDOTs, Economic, Productive.

### Introducción

La llamada nueva planificación nacional, democrática, descentralizada y participativa contenida en el capítulo 3 del documento Recuperación del Estado Nacional para alcanzar el Buen Vivir (2009, p. 59) señala que la Constitución de la República del Ecuador (2008) reitera que la planificación debe orientarse a la garantía de los derechos, el logro del Buen Vivir y la consecución de los objetivos del régimen de desarrollo. Así, se precisa que el Art. 3, inciso 5, refiere: “Son deberes primordiales del Estado: Planificar el desarrollo nacional, erradicar la pobreza, promover el desarrollo sustentable y la redistribución equitativa de los recursos y la riqueza, para acceder al Buen Vivir”. Pues bien, en el hilo discursivo genérico constitucionales encontramos a primera vista el paraguas de la política pública, entendida desde la visión de Carrasco, 2015 precisamente como esa posibilidad en principio abstracta de reconocimiento de los derechos. El artículo 85 de la Carta Magna señala: “Las políticas públicas y la prestación de bienes y servicios públicos se orientarán hacer efectivos el Buen Vivir y todos los derechos, y se formularán a partir del principio de solidaridad...”. Para ello, el artículo 241 del texto constitucional promueve: “La planificación garantizará el ordenamiento territorial y será obligatoria en todos los gobiernos autónomos descentralizados” y el artículo 272 dispone: “La distribución de los recursos entre los gobiernos autónomos descentralizados será regulada por la ley, conforme a los logros en el mejoramiento de los niveles de vida, esfuerzo fiscal y administrativo, y cumplimiento de metas del Plan Nacional de Desarrollo y del plan de desarrollo del gobierno autónomo descentralizado, entre otros criterios”.

Al ser mandatoria la planificación en todos los niveles de gobierno para el año 2015 se hizo efectiva la actualización de los llamados planes de desarrollo y ordenamiento territorial, atendiendo a lo dispuesto por el Consejo Nacional del Competencias, organismo que emitió la Resolución Nro. 003-2015-CNC, publicada en el Registro Oficial No 261, de fecha 5 de junio de 2014, disponiendo en el artículo 1, la aprobación de los planes de desarrollo y ordenamiento territorial y concediendo plazos para su cumplimiento. De acuerdo a la evidencia empírica encontrada en el momento del rastreo del estado de la cuestión, se infiere que en el caso de los gobiernos autónomos descentralizados parroquiales rurales objeto de estudio y que nominativamente corresponden a Cojitambo, Guapán, Javier Loyola, San Miguel de Porotos, Luis Cordero, Taday, Pindilig y Rivera se procedió a la definición de los términos de referencia. Así por ejemplo situamos Términos de Referencia (DTR) para la Contratación de la Consultoría para la Actualización/Elaboración del Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial del Gobierno Parroquial de Javier Loyola perteneciente al cantón Azogues. En el documento se invoca lo dispuesto en el Art. 42 del Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas: Contenidos mínimos de los planes de desarrollo. - En concordancia con las disposiciones del Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomías y Descentralización (COOTAD), los planes de desarrollo de los gobiernos autónomos descentralizados deberán contener, al menos, los siguiente: Diagnóstico. Para la elaboración del diagnóstico, los gobiernos autónomos descentralizados deberán observar, por lo menos, contenidos que describan las inequidades y desequilibrios socio territoriales, potencialidades y oportunidades de su territorio, la situación deficitaria, los proyectos existentes en el territorio, las relaciones del territorio con los circunvecinos, la posibilidad y los requerimientos del territorio articuladas al Plan Nacional de Desarrollo y, finalmente, el modelo territorial actual. Se observan también aspectos relativos al Objeto general del proceso. Actualizar el Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial de la Parroquia Javier Loyola, según la normativa legal vigente en el país, de manera participativa y en coordinación con el GAD parroquial de Javier Loyola. Objeto general de la contratación. “... es contar con un equipo de trabajo que actualice el Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial del Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial de Javier Loyola, de conformidad al marco legal nacional vigente mediante las directrices y herramientas metodológicas generadas

por la Secretaría Técnica del Sistema Nacional Descentralizado de Planificación Participativa y en articulación con otros niveles de gobierno. Aspectos generales de la metodología de trabajo. (...) La ejecución se regirá a los términos de referencia entregados por el gobierno autónomo descentralizado parroquial...” El Contrato Directo de Consultoría para la Actualización- Elaboración del Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial del Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial de Javier Loyola. Objeto del contrato. “Se compromete al efecto, a ejecutar el trabajo de consultoría, con sujeción a su oferta, plan de trabajo y metodología, términos de referencia...”

Sin embargo, los términos de referencia chequeados en los componentes del diagnóstico y puntualmente en el económico productivo, en base a la valoración de la evidencia empírica no llegan al descriptivo de los planes, programas y proyectos formulados y evaluados en función de la vocación económica y productiva de las parroquias rurales del cantón Azogues (Solís, 2010) sino únicamente a señalamientos en base a los sectores de la economía, es decir, a la validación de información secundaria existente. La dimensión deductiva nos lleva a plantearnos la existencia de una gran oportunidad para la Academia, precisamente en ensamblar a los planes de desarrollo y ordenamiento territorial un portafolio de proyectos con identidad territorial a nivel de identificación y diseño de modelo de negocios, al menos con la construcción de guías metodológicas pertinentes y relevantes al objeto de estudio. ¿Es oportuno diseñar modelos de negocios para la producción con identidad territorial en base a las líneas de sectores y actividades económicas y productivas señaladas en el nivel diagnóstico del componente económico y productivo de los planes de desarrollo y ordenamiento territorial de las parroquias rurales del cantón Azogues? A priori, los fundamentos teóricos que anteceden y que serán desarrollados completamente en el apartado introductorio y declarados en la cuestión metodológica nos llevan a presumir respuestas a la inicial pregunta del equipo investigador.

En efecto, corresponde discurrir por el nivel diagnóstico en el componente económico y productivo de las unidades de análisis para situar teóricamente elementos de búsqueda que justifiquen las sospechas declaradas en el presente estudio. La actualización al año 2015 del plan de desarrollo y ordenamiento territorial de la parroquia rural de Cojitambo del cantón Azogues, en la codificación 2 Diagnóstico por Componentes, 3.3 Componente económico – productivo, se refiere a los hallazgos del censo nacional del año 2010, identificando actividades como la agricultura, industria manufacturera, construcción y comercio (PDOT, 2015, p.13). La actualización reconoce los sectores primario, secundario y terciario. No se evidencia un análisis de distribución de actividades en el sector de la economía popular y solidaria tan fuertemente sostenido en La Nueva Economía, en la Nueva Constitución del Ecuador, publicación del Centro de Estudios Fiscales y el Servicio de Rentas Internas (2015). Tampoco hay evidencia a nivel diagnóstico ni en el apartado de la construcción estratégica de planes y proyectos como disparadores de inversión pública ni privada como aporte sustancial al estado de bienestar de la población. En contraste, la Universidad Católica de Cuenca, en el año 2012 aporta a la comunidad epistémica el artículo: “La Arquitectura Rural Vernacular en Azogues- Ecuador. Caso: Parroquia Cojitambo” Mogrovejo & Moscoso (2012, ps: 121-128). La investigación formativa apunta al relevamiento y puesta en valor de 28 viviendas pertenecientes a la arquitectura popular y que constituye apenas el 20% de las existentes en el área: Pampa Vintimilla y Pampa Crespo.

En la Actualización del PDYOT de la parroquia Guapán (2015), fieles al componente ancla de la investigación, se sitúa el nivel diagnóstico económico productivo, codificado como 3. Diagnóstico Económico Productivo (PDYOT, 2015, ps. 11, 12, 13) comprende el análisis de las principales actividades económicas del territorio y las relaciones entre los factores productivos que permiten el desarrollo de la economía. El código 3.11 del PDYOT, 2015, ps. 271-299 describe en forma exhaustiva las actividades económicas situándolas en los sectores

primario, secundario, de servicios y de la economía popular y solidaria. Identifica el potencial de las aguas termales y caracteriza entre otras actividades la producción y comercialización de la manzana en la comunidad de Aguilán. El código 1.3.3 del PDYOT, actualización 2015, p.511 señala el banco de proyectos derivados del componente económico productivo. Se enlista: Programa de formación y capacitación en el sistema de producción de la economía popular y solidaria. Asociaciones productoras legalmente constituidas en la parroquia Guapán. Inyección de nuevos capitales para garantizar la soberanía alimentaria del territorio. Impulso de las actividades turísticas comunitarias y de servicios. Formación de autoridades y líderes en la gestión pública y financiera. Ante la generalidad del plan, el equipo investigador tuvo acceso al Estudio Multicriterio para el Gerenciamiento del Balneario de Aguas Termales de Guapán (Pastor, 2011). Se trata de un modelo de gestión con los componentes de mercado, infraestructura- equipamiento y financiero para potenciar y poner en valor las 22 fuentes innominadas de aguas termales adjudicadas por Senagua a la Junta Parroquial de Guapán. Los datos del estudio en los componentes de mercado, infraestructura y la corrida financiera se reproducen en el apartado de los resultados.

La actualización del plan de desarrollo y ordenamiento territorial de la parroquia rural de Javier Loyola (Chuquipata) (2015, ps.118, 122, 149) en el nivel diagnóstico, código 4.2.3, sitúa el objetivo del componente: “Impulsar el modelo productivo socialmente inclusivo, identificando y verificando la complementariedad productiva parroquial, la recuperación de usos agropecuarios tradicionales y el fortalecimiento de organizaciones ciudadana de producción y comercialización de productos...”. Se apareja el objetivo del componente con las metas de desempeño en la línea de la creación de productos financieros; y, la innovación en un 5% de la tecnología en el ámbito agropecuario. Se identifican finalmente los proyectos: Estudios proyectos centro de emprendimiento; y, varios proyectos. No se evidencia una cabal pertinencia entre la matriz diagnóstica y el momento de la propuesta. Tampoco se evidencia relevancia en la formulación de los planes, programas, proyectos y actividades.

Nuevamente se vuelve la mirada sobre la evidencia empírica y se halla la actualización del Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial, (PDOT, 2015, ps. 50-58) de la parroquia rural del cantón Azogues conocida como San Miguel de Porotos. El componente económico – productivo en el nivel diagnóstico contempla “el análisis de la organización productiva existente en la parroquia (...) en consideración a la clasificación sectorial dividido en primario, secundario y terciario. Se evidencia la invisibilización del sector de la economía popular y solidaria. Como fuere, se enlista para el sector primario: Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca. El sector secundario, se apropia de: Industrias manufactureras. En tanto que el sector de los servicios se nutre de: Suministro de electricidad, gas, vapor y aire acondicionado, distribución de agua, alcantarillado y gestión de desechos, construcción, comercio al por mayor y menor, transporte y almacenamiento, actividades de alojamiento y servicio de comidas, información y comunicación, actividades financieras y de seguros, actividades inmobiliarias, actividades profesionales, científicas y técnicas, actividades de servicios administrativos y de apoyo, administración pública y defensa, enseñanza, actividades de la atención de la salud humana, artes, entretenimiento y recreación, otras actividades de servicios, actividades de los hogares como empleadores, actividades de organizaciones y órganos extraterritoriales. A priori, se colige que las actividades constantes en los sectores descritos tienen el paraguas en la economía popular y solidaria dado su tamaño y cobertura, sin embargo, el plan no evidencia esa connotación potente. Con el código 2.3.5 rotulado como problemas y potencialidades priorizadas, se describe: “La parroquia cuenta con sitios de interés turístico que deben ser aprovechados en un programa conjunto con otros sitios de interés del cantón”. El nivel estratégico del plan no resuelve los momentos de identificación y formulación de planes, programas, proyectos y actividades específicas para el componente económico – productivo.

La versión actualizada del Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial de la parroquia Luis Cordero, (PDOT, 2015, ps: 143-159) de la administración 2014-2019, código 1.4 Componente IV. Económico –Productivo, señala los momentos descriptivos de los aspectos económicos de la población. La descripción de la población económicamente activa por edad y sexo. Las actividades ocupacionales, la actividad agropecuaria dentro de la parroquia. Describe la actividad turística. Las pequeñas actividades comerciales. El potencial turístico: El Salado, la Laguna de Chocar, los Boquerones. La actividad minera. Prioriza las potencialidades y problemas del componente económico- productivo. El plan evidencia señalamientos específicos de oportunidades de negocios sobre todo en el sector de los servicios turísticos.

Tras la pista de la actualización del plan de desarrollo y ordenamiento territorial de la parroquia San Andrés de Taday, se configura en el momento del diagnóstico (PDOT, 2015, ps: 127-145) con el código 1.4 el componente IV. Económico Productivo, con los siguientes descriptores: Aspectos económicos de la población. Descripción de la población económicamente activa por edad y sexo. Las actividades ocupacionales. La actividad agropecuaria. La actividad acuícola y pesquera. Las actividades industriales, de manufactura y artesanales. La actividad turística. Las pequeñas actividades comerciales. El potencial turístico de la parroquia Taday: Complejo arqueológico de Zhin, Iglesia de San Andrés, Museo Parroquial de Taday, Mirador de Lourdes, la Ramada. Descripción de la actividad minera de la parroquia. Listado de proyectos estratégicos nacionales. Potencialidades y problemas del componente económico y productivo. Se evidencia la especificidad en la identificación de proyectos turísticos en la parroquia Taday.

El plan de desarrollo y ordenamiento territorial de la parroquia Pindilig (PDOT, 2015, ps: 147-168) es básicamente similar en la estructura metodológica con los planes de las parroquias rurales de Luis Cordero y Taday. Quizá el elemento diferenciador es la especificidad al territorio cuando se describe el potencial turístico de la parroquia Pindilig: La cestería de Dudas-Pindilig, la Iglesia de Pindilig, y la Represa de Mazar.

El plan de desarrollo y ordenamiento territorial de la parroquia rural del cantón Azogues conocida como Rivera o Zhoray (PDOT, 2015, ps: 126-142) es básicamente similar en su estructura metodológica con los PDOTs de las parroquias rurales de Luis Cordero, Taday y Pindilig. Naturalmente los aspectos teóricos, enfoque y alcance corresponden al territorio del plan. Se sitúan dentro de la descripción del potencial turístico las oportunidades de desarrollo económico – productivo como la represa de Mazar y el turismo comunitario de Colepato.

El nivel introductorio cierra con elementos teóricos básicos, derivados del rastreo del estado del arte y la validación documental o evidencia empírica producto de las consultorías hechas por los gobiernos autónomos descentralizados parroquiales, con la correspondiente fiscalización y el control de la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo SENPLAES; así como del Banco del Estado, ente financiero estatal financista de la actualización de los planes de desarrollo y ordenamiento territorial. La cuestión ¿Es oportuna la intervención de la Academia para potenciar y enriquecer los esfuerzos de la planificación de los gobiernos de cercanía? Tomando en cuenta el estudio “Remesas y disparidades económicas territoriales. El caso ecuatoriano” Mendieta, 2015, p. 149. “Las empresas con remesas en Cañar caen en su mayor parte en el sector comercio, resultando coherente con el hecho de que este sector lidera en número de empresas en la provincia, cuando no en generación de empleo y valor agregado...”. Aparentemente, el gran desafío está en construir desde la planificación pública y la academia otras alternativas de negocios con identidad territorial que además tornen atractiva la inversión usando una porción de las remesas, en la línea de pensamiento de Arauz, 2015 hacia el cambio de la matriz productiva que permita pasar de una economía de recursos finitos, a una economía de recursos infinitos.

## **Importancia del problema**

¿Hasta qué punto los planes de desarrollo y ordenamiento territorial de los gobiernos autónomos descentralizados rurales parroquiales concebidos integralmente aportan de forma significativa a lograr los objetivos de los PDOTs cantonales, provincial, zonal y del Plan Nacional del Buen Vivir? ¿Será que los planes de la más cercana organización territorial y poblacional conciben al desarrollo como una suerte de pirámide reconociendo la existencia de otras instancias involucradas? ¿Hasta qué punto la Universidad como comunidad académica encargada por sus funciones sustantivas de la academia, investigación y vinculación con la sociedad debe retomar el análisis de las matrices del desarrollo y coadyuvar al tan ansiado cambio de la matriz productiva? Al parecer gobiernos autónomos descentralizados a todo nivel y Academia deben caminar en asocio coordinando sus acciones en función de los problemas de investigación. La Universidad solo resuelve problemas que otras instancias no lo pueden hacer. De ahí que, en el componente económico- productivo de las unidades de análisis, los gobiernos autónomos descentralizados parroquiales rurales del cantón Azogues, la Universidad asume la responsabilidad de complementar en unos casos y de identificar y diseñar, en otros, los proyectos de inversión derivados o no de los planes de desarrollo y ordenamiento territorial, orientados a aterrizar en el cambio de la matriz productiva, objetivo 10 del Plan Nacional del Buen Vivir. Potenciar el nivel y la calidad de vida de la población rumbo al estado del bienestar y la consolidación del principio que vinculación se hace solamente con investigación (Serbino, 2017).

De ahí, el problema atribuido a la nula o escasa identificación de planes, programas, proyectos y actividades del componente económico – productivo en los planes de desarrollo y ordenamiento territorial de los gobiernos autónomos descentralizados parroquiales rurales del cantón Azogues, conforme se deja evidenciado en la introducción del presente artículo, es pertinente y relevante al cumplimiento de los planes de niveles superiores, a la agenda de la Zona 6 y aún al propio Plan Nacional del Buen Vivir con los consecuentes impactos en el criterio eficiente de asignación de recursos y las conexiones con la inversión privada que auspicien la generación de empleo productivo.

Por tanto, interesa el estudio al gobierno central: Senplades y Ministerio de Finanzas, en tanto se necesita tornar mayor mente rigurosa la metodología para la elaboración de los términos de referencia a ser observados en materia de consultoría, para tornar eficiente, eficaz y económica la asignación de recursos sociales. Al Consejo Nacional de Competencias en la medida de la dictación de Resoluciones atinentes a plazos y criterios de validación de los planes. A los distintos niveles de gobierno para adecuar sus planes en conexión y generando vínculos con la planificación del nivel inferior. A los habitantes de los territorios involucrados en la medida en que pueden activar sus derechos de participación y veeduría social. A los inversionistas que al contar con un portafolio de proyectos de inversión con identidad territorial pueden orientar sus capitales de forma productiva. A las propias autoridades de los gobiernos autónomos descentralizados parroquias rurales del cantón Azogues, en tanto cabe la reflexión sobre la calidad de productos que se aceptan como matrices del desarrollo parroquial. A la Academia, le corresponde el reto de hacer vinculación tan solo en base a investigación formativa e institucional.

## **Metodología**

La presente investigación es del tipo mixto, de alcance exploratorio con innovación, de corte no experimental y no probabilístico. Tiene un enfoque cuantitativo en la medida en que establece porcentajes y ponderaciones. Contiene un abordaje cualitativo en tanto se basa en evidencia empírica y determina en forma intencional la población objeto de estudio. Es de alcance exploratorio en la medida en que se convierte en pionera de estudios de este tipo. Finamente, no está sujeto a experimentación alguna.

El presente Artículo se basa en dos pilares básicos del andamiaje investigativo. Los marcos teórico y metodológico. El marco teórico desarrolla un exhaustivo y pormenorizado rastreo del estado de la cuestión. Se trabaja sobre la evidencia empírica contenida en la actualización de los planes de desarrollo y ordenamiento territorial de las parroquias rurales del cantón Azogues. Se aplican análisis comparados sobre las unidades de análisis respecto del componente económico – productivo. Se realiza análisis de contenidos utilizando el software: Atlas.ti, lo que permite mapear categorías similares y establecer diferencias.

Se usa el método de la observación directa de tipo estructurada. Se aplican bitácoras de recolección de datos primarios pertinentes sobre todo a los resultados.

Aplicación del método inductivo – deductivo. Parten las sospechas desde las unidades de análisis (PDOTS) para aplicar generalizaciones.

Se separan las partes en el análisis y luego se juntan en la síntesis para construir el diseño introductorio del artículo cuya pertinencia y relevancia queda expuesto en el problema de investigación.

En el trabajo de campo también se aplican encuestas estructuradas que una vez tabuladas proporcionan los datos utilizados en el análisis de los resultados.

Para la priorización de los modelos de negocios y la construcción del portafolio de productos con identidad territorial se usa el método de consenso de expertos cuyas opiniones se sistematizan en fichas nemotécnicas previamente diseñadas.

Queda el camino explorado para nuevos empeños de investigación que podrían ser de alcance descriptivo o correlacional.

## **Resultados**

En este apartado se construye la propuesta del portafolio de proyectos con identidad territorial derivados o no de los planes de desarrollo y ordenamiento territorial de las parroquias rurales del cantón Azogues, en tanto, en la propuesta metodológica declaramos un enfoque mixto con innovación. Así, recuperando lo dicho en el nivel introductorio del presente trabajo, en cuanto a la parroquia rural de Cojitambo se dice: “Tampoco hay evidencia a nivel diagnóstico ni en el apartado de la construcción estratégica de planes y proyectos como disparadores de inversión pública ni privada como aporte sustancial al estado de bienestar de la población”. Pues bien, el equipo investigador encuentra el aporte de la Universidad Católica de Cuenca, contenido en el artículo: “La Arquitectura Rural Vernacular en Azogues- Ecuador. Caso: Parroquia Cojitambo”. La propuesta a nivel de viabilidad comercial, técnica, estructura financiera y evaluación se basa en un: Modelo de Gestión para el diseño, implementación y gerenciamiento del proyecto de inversión: Turismo Comunitario Sumac Wasi Acojitambo Casas Hermosas. En el anexo 1 se ilustra las fotografías de las casas existentes versus las casas restauradas.

En la unidad de análisis actualización del plan de desarrollo y ordenamiento territorial de la parroquia rural de Guapán, el momento introductorio identifica: “Impulso de las actividades turísticas comunitarias y de servicios”. Se trata entonces desde la Academia de desarrollar el concepto mediante del Modelo de Gestión para el Gerenciamiento de las Aguas Termales de Guapán. El 44% de los consultados aseguran que efectivamente asistirían al balneario de estas características al menos una vez al año, por lo que la demanda de este grupo de personas y se estima, 40.301 visitantes al año que sumados a turistas actuales la demanda total alcanza los 41.941

visitantes al año. En base a la evaluación de los encuestados y a las características y especificaciones del estudio geológico el Balneario de Aguas Termales de Guapán ofrecerá los siguientes servicios: Piscinas, juegos infantiles, restaurante, bar, spa. El Balneario de Aguas termales se emplaza en Guapán que se encuentra al norte de la ciudad de Azogues y parte suroccidental del cantón. Limita al norte con los cerros de Charón, Molobog y Cochahuaico que separan de la parroquia Ingapirca; al sur, por el río Tabacay y carretera Panamericana separando de la ciudad de Azogues; al este, por el río Tabacay que sirve de límite con la parroquia Bayas; y al oeste, por la quebrada de Cuchincay, fronteriza con la parroquia Sageo del cantón Biblián. La Tasa Interna de Retorno (18%) es un indicador de la rentabilidad de un proyecto, que se lee a mayor TIR, mayor rentabilidad. Por esta razón, se utiliza para decidir sobre la aceptación o rechazo de un proyecto de inversión. Para ello, la TIR se compara con una tasa mínima o tasa de descuento, VAN (\$108.371,74) es un procedimiento que permite calcular el valor presente de un determinado número de flujos de caja futuros, originados por una inversión. Los beneficios sociales del proyecto se dan por la dinamización del tema turístico en la parroquia y en el cantón Azogues, que a su vez colaboran con el desarrollo de la economía de la localidad pues se estima que los ingresos que generara el proyecto supera los \$ 2.284.000 en los 5 años de vida útil de los cuales un gran porcentaje de estos recursos se quedarán en la parroquia para la adquisición de materias primas, materiales, insumos, servicios creando un efecto social positivo en la economía de las familias de la parroquia que de alguna forma pasarán a ser las proveedoras del proyecto; adicionalmente se prevé una revalorización de los terrenos y áreas circundantes al balneario. La ejecución del proyecto generará en su primera etapa al menos 13 fuentes directas de trabajo sin contar con toda la mano de obra local requiere el proyecto en su fase de construcción. En el anexo 2 se podrá apreciar los bocetos del proyecto de inversión descrito.

La parroquia Javier Loyola de la revisión del plan que corresponde a la actualización 2015, recupera en la introducción lo que en este apartado lo denominamos hallazgo: “No se evidencia una cabal pertinencia entre la matriz diagnóstica y el momento de la propuesta. Tampoco se evidencia relevancia en la formulación de los planes, programas, proyectos y actividades”. Así en el ánimo de contribuir al estado de bienestar (Sumak Kausay) se propone el Modelo de Negocios para la formulación, operación y gerenciamiento del proyecto de inversión “Picarreros”, asumiendo la constante de la presencia de picapedreros y cerrajeros en la zona. Se trata de un proyecto en el sector de la economía popular y solidaria destinado al turismo comunitario. Se encuentra a nivel de viabilidad comercial, técnica, estudio económico y evaluación.

Recuperando el aporte teórico derivado de la actualización del plan de desarrollo y ordenamiento territorial de la parroquia rural de San Miguel de Porotos se sostiene: “La parroquia cuenta con sitios de interés turístico que deben ser aprovechados en un programa conjunto con otros sitios de interés del cantón”. El nivel estratégico del plan no resuelve los momentos de identificación y formulación de planes, programas, proyectos y actividades específicas para el componente económico – productivo”. En efecto, la comunidad de Pacchapamba ubicada cerca del cerro Pichahuaico sostiene un conjunto de piedras de gran volumen (ver anexo 4) cuyo origen volcánico aún es desconocido, constituyendo un evidente atractivo turístico no explotado. En tal virtud, se construye la propuesta: Modelo de Gestión para la formulación, operación y gerenciamiento del proyecto de turismo comunitario “Las Pacha Rumis” de San Miguel de Porotos. Se encuentra diseñado a nivel de viabilidad de mercado, técnico, estudio económico y evaluación. En el anexo 3 se ilustra las llamadas “rumis” piedras gigantes que constituyen la ventaja comparativa.

La parroquia Luis Cordero, fundada en 1917 como parroquia civil y cuyo nombre justiprecia y exalta al prohombre de la patria, Dr. Luis Cordero, concibe en la actualización del plan de desarrollo y ordenamiento territorial, el potencial turístico: El Salado, la Laguna de Chocar, los Boquerones (...) El plan evidencia

señalamientos específicos de oportunidades de negocios sobre todo en el sector de los servicios turísticos. En consecuencia, a lo hallado en el plan se propone: Modelo de Negocios para la formulación, operación y gerenciamiento de bio corrector turístico de la mancomunidad de las parroquias orientales del cantón Azogues “La ruta más corta y más bonita de las eléctricas”. Cabe señalar que las parroquias de Taday, Pindilig y Rivera confluyen con los señalamientos en la actualización de sus planes en la propuesta formulada. Así la parroquia San Andrés de Taday: “El potencial turístico de la parroquia: Complejo arqueológico de Zhin, Iglesia de San Andrés, Museo Parroquial de Taday, Mirador de Lourdes, la Ramada”. En la misma línea se halla la parroquia San Juan Bautista de Pindilig: “La cestería de Dudas-Pindilig, la Iglesia de Pindilig, y la Represa de Mazar”. Así también el asiento de Zhoray denominada parroquia Rivera: “Se sitúan dentro de la descripción del potencial turístico las oportunidades de desarrollo económico – productivo como la represa de Mazar y el turismo comunitario de Colepato”. El momento de la propuesta es a nivel de idea de negocios o perfil.

Los resultados que anteceden nos llevan indefectiblemente a las siguientes puntualizaciones: El 100% de los planes de desarrollo y ordenamiento territorial de las parroquias rurales del cantón Azogues carecen a nivel de detalle de proyectos de inversión a nivel de perfil, pre inversión, inversión y operación. Tan solo, el 50% de los PDOTs identifican en forma específica oportunidades de desarrollo de proyectos de inversión en el componente económico productivo. De ello, es evidente la necesidad de complementariedad en unos casos y en otros, de intervención integral de la academia en los procesos de planificación de los gobiernos autónomos descentralizados parroquiales rurales para garantizar el estado del bienestar y el esperado impacto positivo en el cambio de la matriz productiva promovida como política pública por el Consejo Consultivo Económico, Productivo y Tributario en el Ecuador. Advirtiendo, además, según el análisis realizado por Mendieta, 2017 en diario El Mercurio, edición del 8 de octubre de 2017: “Para 2017, las remesas alcanzaron los 1.324,6 millones de dólares durante el primer semestre, un 4.8% más que igual período de 2016. Corroborando no solo un relevante rol en el marco de la dolarización de la economía nacional, sino un significativo componente contra cíclico que actúa como paliativo en épocas de caídas de producción y empleo”. (Ver tabla No. 1)

### **Discusión**

Proponemos algunos hilos de discusión en función de los hallazgos del presente artículo. En primer lugar, llama la atención el hecho de que, si bien existe una metodología para la elaboración de los planes de desarrollo y ordenamiento territorial de las parroquias rurales, en este caso, del cantón Azogues, los términos de referencia no precisen la necesidad de señalar planes, programas, proyectos y actividades en forma específica en función de la vocación económica y productiva del territorio.

Luego, los planes han sido bajados de repositorios públicos, lo que supone que están debidamente aprobados y en ejecución. Sin embargo, es discutible el proceso de validación de información por parte de los organismos de control: Senplades, Ministerio de Finanzas, Banco del Estado (Banco de Desarrollo del Ecuador) y Fiscalización cuando en los casos de Cojitambo, San Miguel de Porotos, Guapán y Chuquipata ni siquiera se mapean en forma genérica las actividades específicas del componente económico productivo. De ahí, los ocho planes carecen de planes, programas, proyectos y actividades al detalle.

Un tercer ángulo supone la utilidad de los planes como herramientas de gestión del administrador público y en consecuencia el instrumento de validación para la asignación de recursos presupuestarios. Al existir un nivel de generalidad en el componente económico productivo, es pensable que existan aproximaciones de alianzas público- privadas para impulsar reales procesos de reactivación productiva con miras a generar empleos productivos y contribuir al objetivo 10 del Plan Nacional del Buen Vivir, cruzando claro está por los supuestos

encadenados de los PDOTs cantonal, provincial y la Agenda Zonal, para nuestro caso de la Zona 6 de Planificación Político – Administrativa.

Una cuarta arista se centra en las convencionalidades de las remesas. Quiera o no existen volúmenes de remesas provenientes del extranjero que eventualmente podrían ser captadas en los proyectos con identidad territorial propuestos.

Si bien se trata de un estudio de alcance exploratorio, es decir, pionero en este tipo de trabajos, por tanto, punto de partida para posteriores averiguaciones de alcance descriptivo o correlacional, sin embargo, se ha dado un plus al enfoque pionero, se lo hace con innovación en la medida en que se propone un portafolio de proyectos desde la identificación por parte del equipo investigador. Al momento entonces el estudio no es extrapolable, pero denota un inmenso interés por los hallazgos y el impacto que podría tener el momento de correlacionar variables en estudios posteriores.

## Conclusiones

Sintetiza todo lo expuesto de forma que resulten destacados los aspectos más importantes:

### Desde lo teórico

- La Constitución de la República del Ecuador (2008) reitera que la planificación debe orientarse a la garantía de los derechos, el logro del Buen Vivir y la consecución de los objetivos del régimen de desarrollo.
- El artículo 85 de la Carta Magna señala: “Las políticas públicas y la prestación de bienes y servicios públicos se orientarán hacer efectivos el Buen Vivir y todos los derechos, y se formularán a partir del principio de solidaridad.
- El artículo 241 del texto constitucional promueve: “La planificación garantizará el ordenamiento territorial y será obligatoria en todos los gobiernos autónomos descentralizados” y el artículo 272 dispone: “La distribución de los recursos entre los gobiernos autónomos descentralizados será regulada por la ley, conforme a los logros en el mejoramiento de los niveles de vida, esfuerzo fiscal y administrativo, y cumplimiento de metas del Plan Nacional de Desarrollo y del plan de desarrollo del gobierno autónomo descentralizado, entre otros criterios”.
- El nivel introductorio cierra con elementos teóricos básicos, derivados del rastreo del estado del arte y la validación documental o evidencia empírica producto de las consultorías hechas por los gobiernos autónomos descentralizados parroquiales, con la correspondiente fiscalización y el control de la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo SENPLAES; así como del Banco del Estado, ente financiero estatal financista de la actualización de los planes de desarrollo y ordenamiento territorial. La cuestión ¿Es oportuna la intervención de la Academia para potenciar y enriquecer los esfuerzos de la planificación de los gobiernos de cercanía?
- Tomando en cuenta el estudio “Remesas y disparidades económicas territoriales. El caso ecuatoriano” Mendieta, 2015, p. 149. “Las empresas con remesas en Cañar caen en su mayor parte en el sector comercio, resultando coherente con el hecho de que este sector lidera en número de empresas en la provincia, cuando no en generación de empleo y valor agregado...”. Aparentemente, el gran desafío está en construir desde la planificación pública y la academia otras alternativas de negocios con identidad territorial que además tornen atractiva la inversión usando una porción de las remesas.

### Desde lo metodológico

- La presente investigación es del tipo mixto, de alcance exploratorio con innovación, de corte no experimental y no probabilístico.
- Se trabaja sobre la evidencia empírica contenida en la actualización de los planes de desarrollo y ordenamiento territorial de las parroquias rurales del cantón Azogues. Se aplican análisis comparados sobre las unidades de análisis respecto del componente económico – productivo.
- Para la priorización de los modelos de negocios y la construcción del portafolio de productos con identidad territorial se usa el método de consenso de expertos cuyas opiniones se sistematizan en fichas nemotécnicas previamente diseñadas.

### Desde los hallazgos

- La propuesta a nivel de viabilidad comercial, técnica, estructura financiera y evaluación se basa en un: Modelo de Gestión para el diseño, implementación y gerenciamiento del proyecto de inversión: Turismo Comunitario Sumac Wasi Acojitambo Casas Hermosas.
- Se trata entonces desde la Academia de desarrollar el concepto mediante del Modelo de Gestión para el Gerenciamiento de las Aguas Termales de Guapán.
- Así en el ánimo de contribuir al estado de bienestar (Sumak Kausay) se propone el Modelo de Negocios para la formulación, operación y gerenciamiento del proyecto de inversión “Picarreros” asumiendo la constante de la presencia de picapedreros y cerrajeros en la zona.
- Se construye la propuesta: Modelo de Gestión para la formulación, operación y gerenciamiento del proyecto de turismo comunitario “Las Pacha Rumis” de San Miguel de Porotos. Se encuentra diseñado a nivel de viabilidad de mercado, técnico, estudio económico y evaluación.
- Se concibe en la actualización del plan de desarrollo y ordenamiento territorial de la parroquia Luis Cordero, el potencial turístico: El Salado, la Laguna de Chocar, los Boquerones. En consecuencia, a lo hallado en el plan se propone: Modelo de Negocios para la formulación, operación y gerenciamiento de bio corrector turístico de la mancomunidad de las parroquias orientales del cantón Azogues “La ruta más corta y más bonita de las eléctricas”.
- Cabe señalar que las parroquias de Taday, Pindilig y Rivera confluyen con los señalamientos en la actualización de sus planes en la propuesta formulada. Así la parroquia San Andrés de Taday: “El potencial turístico de la parroquia: Complejo arqueológico de Zhin, Iglesia de San Andrés, Museo Parroquial de Taday, Mirador de Lourdes, la Ramada”. En la misma línea se halla la parroquia San Juan Bautista de Pindilig: “La cestería de Dudas-Pindilig, la Iglesia de Pindilig, y la Represa de Mazar”. Así también el asiento de Zhoray denominada parroquia Rivera: “Se sitúan dentro de la descripción del potencial turístico las oportunidades de desarrollo económico – productivo como la represa de Mazar y el turismo comunitario de Colepato”.
- Los resultados que anteceden nos llevan indefectiblemente a las siguientes puntualizaciones: El 100% de los planes de desarrollo y ordenamiento territorial de las parroquias rurales del cantón Azogues carecen a nivel de detalle de proyectos de inversión a nivel de perfil, pre inversión, inversión y operación. Tan solo, el 50% de los PDOTs identifican en forma específica oportunidades de desarrollo de proyectos de inversión en el componente económico productivo.
- De ello, es evidente la necesidad de complementariedad en unos casos y en otros, de intervención integral de la academia en los procesos de planificación de los gobiernos autónomos descentralizados parroquiales rurales para garantizar el estado del bienestar y el esperado impacto positivo en el cambio de la matriz productiva promovida como política pública por el Consejo Consultivo Económico, Productivo y Tributario en el Ecuador.

- La Senplades (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo) debe revisar las guías metodológicas para procesos similares ahora que ya está en vigencia el Plan 2017-2021 y se encuentran en construcción las agendas zonales.
- El Consejo Nacional de Competencias, al expedir las respectivas Resoluciones debe contemplar aspectos metodológicos que sean de obligatoria observancia de la Senplades.
- Las entidades contratantes, es decir, los gobiernos autónomos descentralizados parroquiales rurales, deben contemplar en los términos de referencia, por componentes, la obligación de llegar determinar planes, proyectos, programas y actividades por parte de los consultores ganadores de los procesos de contratación.
- Se debe suscribir un convenio marco con las universidades para dotar de capacidades técnicas a los gobiernos autónomos descentralizados parroquiales rurales.
- Los entes encargados del financiamiento y la fiscalización de los planes de desarrollo y ordenamiento territorial deben establecer metodologías rigurosas de trabajo para exigir el cumplimiento de los términos de referencia a los consultores o encargados de la formulación o actualización de los PDOTs.

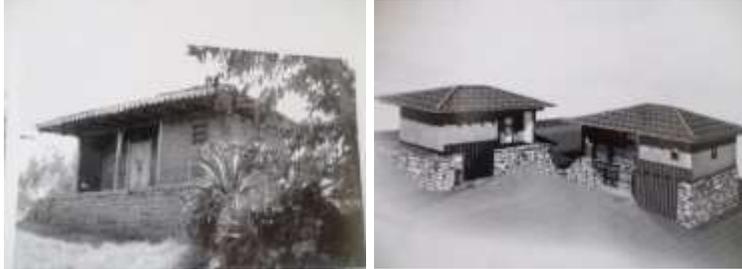
## Referencias

- Actualización del Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial PDOT, de la parroquia rural de Cojitambo, 2015.
- Actualización del Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial PDOT, de la parroquia rural de Guapán, 2015.
- Actualización del Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial PDOT, de la parroquia rural de Javier Loyola-Chuquipata, 2015.
- Actualización del Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial PDOT, de la parroquia rural de San Miguel de Porotos, 2015.
- Actualización del Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial PDOT, de la parroquia rural de Luis Cordero-San Marcos, 2015.
- Actualización del Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial PDOT, de la parroquia rural de San Andrés de Taday, 2015.
- Actualización del Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial PDOT, de la parroquia rural de Pindilig, 2015.
- Actualización del Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial PDOT, de la parroquia rural de Rivera- Zhoray, 2015.
- Actualización del Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial del cantón Azogues, 2015.
- Actualización del Plan Estratégico de Desarrollo Institucional PEDI, de la Universidad Católica de Cuenca, 2016-2020.
- Agenda Zonal de Desarrollo (2013-2017). Zona 6 de planificación de las provincias de Azuay, Cañar y Morona Santiago.

- Aráuz, A. (2015). Cambio de la matriz productiva. La Nueva Economía en la Constitución del Ecuador. Centro de Estudios Fiscales del Servicio de Rentas Internas.
- Constitución de la República del Ecuador. 2008. Decreto Legislativo 0. Registro Oficial 449 de 20 de octubre de 2008. Recuperado de: [http://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4\\_ecu\\_const.pdf](http://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4_ecu_const.pdf).
- Centro de Estudios Fiscales del Servicio de Rentas Internas del Ecuador (2012). *Una Nueva Política Fiscal para el Buen Vivir. La Equidad como Soporte del Pacto Fiscal*. Quito Ecuador. Ediciones Abya- Yala. ISBN: 978-9942-07-275-7
- Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas, 2010. Registro Oficial No. 306. Ecuador
- Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización, COOTAD, 2010. Registro Oficial No. 303. Ecuador
- Mendieta, R. (2010). Migración Internacional y Remesas. Contribuciones al debate de su relación con el desarrollo.. Cuenca – Ecuador. BP Corporación.
- Mendieta, R (2015). Remesas y disparidades económicas territoriales. El caso Ecuatoriano. Impreso en México. ISBN: 978-607-401-941-4;
- Pastor, L. (2011). *Estudio de pre factibilidad para el complejo turístico de aguas termales de Guapán*. Guapán- Ecuador;
- Plan Nacional del Buen Vivir y la Economía Popular y Solidaria (2013). Edición aprobada por el Consejo Nacional del Planificación. Folleto Informativo.
- Revista de Ciencia y Tecnología. Departamento de Investigación. Universidad Católica de Cuenca (2012). La Arquitectura Rural Vernacular en Azogues. Caso: *Parroquia Cojitambo. Volumen 1. Número 1. Azogues – Ecuador*. ISSN: 1390-7115
- Resolución No. 003, 2015: Consejo Nacional de Competencias;
- Sampieri, R. H., Collado, C. F., Lucio, P. B., & Pérez, M. D. L. L. C. (1998). *Metodología de la investigación (Vol. 1)*. México: Mcgraw-hill.
- Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, Senplades (2009). *Recuperación del Estado Nacional para Alcanzar el Buen Vivir. Memoria Bienal 2007-2009*. Ecuador
- Solis, J. (et. al 2017). La Paradoja de los Emprendimientos Productivos Inclusivos. *Ponencia Sociedad del Conocimiento: Retos y Perspectivas ECOTEC 2017. Samborondón- Ecuador*.
- Serbino, M. (2017). *Las Funciones Sustantivas de la Universidad. Disertación Magistral*. Cuenca- Ecuador

**Foto 1**

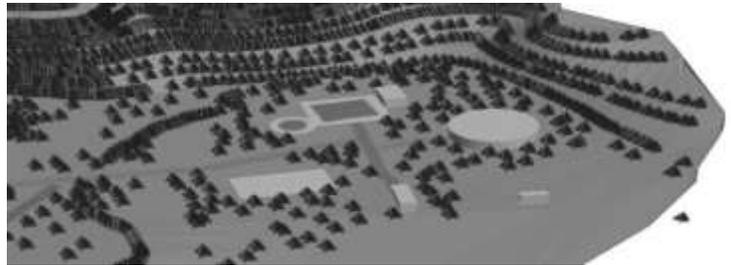
Ventaja comparativa para el Modelo de Gestión de la Arquitectura Vernácula en Cojitambo



**Fuente:** Revista de Ciencia y Tecnología. Ecuador, 2012

**Foto 2**

Maqueta para el Modelo de Gestión Aguas Termales de Guapán



**Fuente:** Los autores

**Foto 3**

Ilustra las “rumis” de Pacchapamba ventaja comparativa del modelo de gestión



**Fuente:** Los autores

**Tabla 1**

Nivel del componente 3 económico productivo de los PDOTs. Parroquias Rurales cantón Azogues

Actualización PDOT Parroquial	Nivel descriptivo del componente económico – productivo	Propuesta de innovación
<b>Actualización del Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial de Cojitambo, 2015</b>	El plan no identifica en el componente económico- productivo ventajas comparativas ni competitivas que mejoren el nivel de vida de la población	Modelo de Gestión para el diseño, implementación y gerenciamiento del proyecto de inversión: Turismo Comunitario Sumac Wasi Acojitambo Casas Hermosas
<b>Actualización del Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial de Guapán, 2015</b>	Impulso de las actividades turísticas comunitarias y de servicios	Modelo de Gestión para el Gerenciamiento del complejo turístico de las aguas termales
<b>Actualización del Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial de Javier Loyola, 2015</b>	El plan no identifica en el componente económico- productivo ventajas comparativas ni competitivas que mejoren el nivel de vida de la población	Modelo de Negocios para la formulación, operación y gerenciamiento del proyecto de inversión “Picarreros”
<b>Actualización del Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial de San Miguel de Porotos, 2015</b>	El plan generaliza sitios de interés turístico pero no identifica con precisión en el componente económico- productivo ventajas comparativas ni competitivas que mejoren el nivel de vida de la población	Modelo de Gestión para la formulación, operación y gerenciamiento del proyecto de turismo comunitario “Las Pacha Rumis” de San Miguel de Porotos
<b>Actualización del Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial de Luis Cordero, 2015</b>	El plan solo identifica destinos turísticos	Modelo de Negocios para la formulación, operación y gerenciamiento de bio corrector turístico de la mancomunidad de las parroquias orientales del cantón Azogues “La ruta más corta y más bonita de las eléctricas”
<b>Actualización del Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial de Taday, 2015</b>	El plan solo identifica destinos turísticos	Modelo de Negocios para la formulación, operación y gerenciamiento de bio corrector turístico de la mancomunidad de las parroquias orientales del cantón Azogues “La ruta más corta y más bonita de las eléctricas”
<b>Actualización del Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial de Pindilig, 2015</b>	El plan solo identifica destinos turísticos	Modelo de Negocios para la formulación, operación y gerenciamiento de bio corrector turístico de la mancomunidad de las parroquias orientales del cantón Azogues “La ruta más corta y más bonita de las eléctricas”
<b>Actualización del Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial de Rivera, 2015</b>	El plan solo identifica destinos turísticos	Modelo de Negocios para la formulación, operación y gerenciamiento de bio corrector turístico de la mancomunidad de las parroquias orientales del cantón Azogues “La ruta más corta y más bonita de las eléctricas”

**Fuente:** Los autores

# Modelo de gestión estratégico productivo para microempresas artesanales de artículos en madera

**Gloria Elizabeth Miño Cascante**

Escuela Superior Politécnica de Chimborazo  
gmino@esPOCH.edu.ec

**Alcides Napoleón García Flores**

Escuela Superior Politécnica de Chimborazo  
an\_garcia@esPOCH.edu.ec

**Julio Cesar Moyano Alulema**

Escuela Superior Politécnica de Chimborazo  
j\_moyano@esPOCH.edu.ec

## Resumen

En la presente trabajo se efectuó un análisis a las microempresas artesanales de artículos en madera de la ciudad de Riobamba provincia de Chimborazo, con el propósito de levantar una base sólida, para diseñar un modelo de gestión estratégico productivo; mediante una investigación exploratoria, efectuada a diez propietarios, en la que se utilizó el método del diagrama de Pareto identificando cuadros de problemas principales que son: procesos de producción, clientes, gestión interna y la planificación, para posteriormente realizar una investigación descriptiva mediante una encuesta estructurada no disfrazada; además para identificar la consistencia interna se aplicó el método Kuder Richardson con un resultado de 0,82 siendo excelente, y posteriormente para observar el comportamiento de las variables propuestas, se efectuó la matriz de correlación en la que se obtuvo que la variable proceso de producción está correlacionada positivamente con las variables cliente; lo cual conlleva a que si la una crece la otra también, esto se debe ya que el producto terminado está en función de las necesidades y requerimientos de los clientes, llegando a la concordancia de las variables de estudio propuesto; con lo cual se diseñó el presente modelo como una primera etapa de la investigación.

**Palabras claves:** Modelo, Gestión, Producción, Microempresa, Madera.

## Abstract

In the present work, an analysis was carried out to the artisanal micro-enterprises of wood articles from the city of Riobamba, province of Chimborazo, with the purpose of raising a solid basis, to design a strategic productive management model; by means of an exploratory investigation, carried out on ten owners, in which the Pareto diagram method was used, identifying the main problems that are: production processes, clients, internal management and planning, to later carry out a descriptive investigation through a structured survey not disguised; In addition, to identify the internal consistency, the Kuder Richardson method was applied with a result of 0.82 being excellent, and later to observe the behavior of the proposed variables, the correlation nuance was made in which it was obtained that the variable production process it is positively correlated with the client variables; which leads to the fact that if one grows the other also, this is because the finished product is based on the needs and requirements of customers, reaching the agreement of the proposed study variables; with which the present model was designed as a first stage of the investigation.

**Keywords:** Model, Management, Production, Microenterprise, Wood.

## Introducción

Considerando que las técnicas organizativas implementadas para la producción tuvieron un realce desde la revolución industrial, en el que se presentó los métodos científicos de trabajo propuestos por Frederick Winslow Taylor, que presentaba la era de la implantación, de la organización y gestión de la producción. (Cuatrecasas Arbós, 2012).

El término modelo es utilizado en diferentes espacios y con varios significados, enfocándose a las ciencias sociales es la representación, delimitación de las actividades a realizar con el propósito de alcanzar un objetivo propuesto (Saracho, 2005).

Desde el punto de vista de (Cuatrecasas Arbós, 2012) la gestión de la producción y sus procesos es la actividad productiva que desarrolla una empresa debe estar organizada de manera que logre los objetivos previstos optimizándolos en lo posible, técnicas y económicamente, con el empleo de los sistemas de gestión más adecuados y avanzados (González Riesco, 2005 ).

Además (Martínez Guillén, 2013 ) identifica las variaciones económicos, culturales, tecnológicos y de la estructura de la industria, y conjuntamente con los avances generados en los últimos tiempos en diversos ámbitos ya sean sobre tecnología y gestión, han conformado el ambiente para el surgimiento de nuevas corrientes como son las Teorías X e Y, y posteriormente la teoría Z (Reyes Ponce, 1991) en la cual la empresa se ve en la necesidad de seguir adaptándose al entorno en el que se desarrolla con la finalidad de no desaparecer como lo menciona (Cuatrecasas Arbós, 2012).

Para (Atehortúa Hurtad, Bustamante Vélez, & Valencia de los Ríos, 2008), el proceso de gestión estratégica es la que proporciona el rumbo a seguir para lograr las metas y objetivos que persigue la empresa otorgando a los directivos la facultad de tomar decisiones adecuadas a la realidad de las empresas (García Márquez, 2013).

Para (Sainz de Vicuña, 2017) el proceso de gestión estratégica corresponde directamente a la alta dirección de la empresa dando los parámetros tanto a mediano como a largo plazo mediante el direccionamiento estratégico proporcionando la orientación que debe tener la misma.

Según (Gimbert, 2010), la clave para toda empresa es identificar claramente lo que es estratégico, teniendo en consideración lo que es mejor para la misma en un futuro cercano y que los niveles que se tienen que distinguir para el adecuado funcionamiento y que al no realizarlo se corre el riesgo de llegar a problemas en las gestión (Ortiz Aldean, 2015 ), desde luego cada se encuentran diversos niveles y cada uno son importantes para definir el proceso y procedimiento más adecuada para las actividades que realiza la organización.

Desde la perspectiva de (Plaza Mejía, 2003) se plantea un modelo en el cual la dirección estratégica es el principio de la formulación de las estrategias las cuales presenten decisiones oportunas de los planes efectuados del mismo sistema como se puede observar en la gráfico 1.

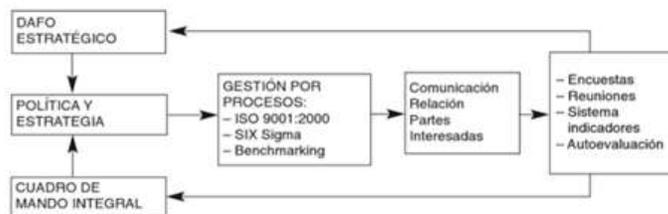


**Gráfico 1**

Modelo Dinámico del proceso de formación de la estrategia

**Fuente:** (Plaza Mejía, 2003).

Para (Segura, 2010), las herramientas utilizadas deben facilitar la realización de las actividades de cada una de las personas que conforman la empresa y que son parte de las realizaciones de la misma



**Gráfico 2**

Herramientas de Gestión

**Fuente:** (Segura, 2010).

Por lo que el control de la gestión juega un papel de vital importancia ya que constituye un conjunto sistematizado de procedimientos, métodos y formas como menciona (Vicente Serra Salvador, 2005), la cual suministra el delimitamiento para identificar el cumplimiento y como conocer cual es el grado de cumplimiento y de la misma manera tomar medidas para la realización del mismo.

En el Ecuador las pequeñas y medianas empresas (PYMES) según el Servicio de Rentas Internas le considera de acuerdo a su volumen de ventas, capital social, cantidad de trabajadores, y su nivel de producción o activos presentan características propias de este tipo de entidades económicas.

Asociación de talladores y afines de la madera Chimborazo en la cual están agrupados talleres artesanales que trabajan con madera de la ciudad de Riobamba la misma que se evidencia que no todas las microempresas se encuentran agremiadas a la misma.

La que fue constituida en la ciudad de Riobamba a los diecisiete días del mes de junio de 1976; discutido el planteamiento de la organización de la Asociación se lo acepta por unanimidad, por lo cual se resuelve lleve el nombre de “Asociación de talladores de Chimborazo”.

A continuación, se designa por votación secreta, a los miembros de la Directiva Provisional, quedando integrada como a continuación se indica:

Presidente, Vicepresidente, Secretario, Pro- Secretario, Tesorero, Primer Vocal, Segundo Vocal y Tercer Vocal.

### Importancia del Problema

Las microempresas artesanales de artículos en madera de la ciudad de Riobamba poseen dificultades en la producción, donde se puede inferir que los eslabones de la gestión no poseen una alta calificación y que al momento de efectuar sus actividades por procesos tienen un cambio bastante importante tanto en parte obrera quienes realizan el proceso de transformación como también aquellas personas quienes realizan actividades de dirección.

### Metodología

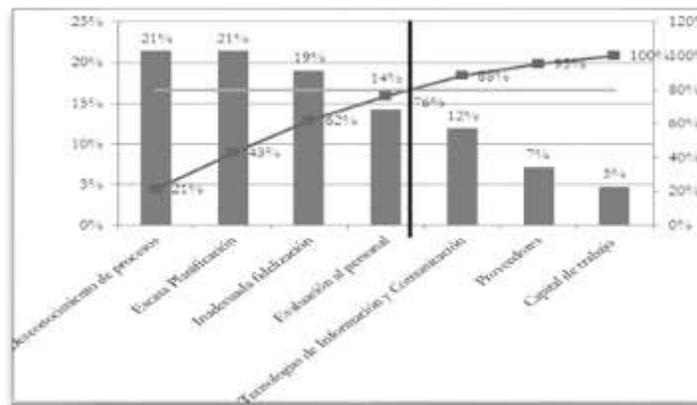
La presente investigación en la primera etapa es de tipo exploratorio con la cual se identificará el objetivo de estudio mediante una entrevista a los gerentes o propietarios de los talleres artesanales la cual se la realiza a 10 personas.

Posteriormente se tabulo y se obtuvo los siguientes resultados:

**Tabla 1**  
Tabulación pregunta 9

Causas	Calificación	Porcentaje	Acumulado
<b>Desconocimiento de procesos</b>	90	21%	21%
<b>Escasa Planificación</b>	90	21%	43%
<b>Inadecuada fidelización</b>	80	19%	62%
<b>Evaluación al personal</b>	60	14%	76%
<b>Tecnologías de Información y Comunicación</b>	50	12%	88%
<b>Proveedores</b>	30	7%	95%
<b>Capital de trabajo</b>	20	5%	100%
<b>Suma</b>	420	100%	

**Fuente:** Entrevista con los propietarios de los Talleres, Ecuador, 2017



**Gráfico 3**  
Diagrama de Pareto  
**Fuente:** Tabla 1

Como se puede observar en el gráfico 3, en la zona de pocos vitales existen 4 causas: Desconocimiento de procesos, Escasa Planificación, Inadecuada fidelización y Evaluación al personal, los cuales se deberán priorizar, considerando que, si se solucionan estos problemas, se remediaría el 80% de los problemas.

Con lo cual se identifico cuadro principales problemas que poseen los talleres estos se engloban en:

- Procesos de Producción
- Clientes
- Gestión Interna
- Planificación

Para la segunda etapa el tipo de investigación que se aplico es la descriptiva en la cual se realiza una encuesta, cuyo cuestionario es de tipo estructurada no disfrazada con preguntas dicotómicas a fin de aplicar la Método Kuder Richardson que permite medir la fiabilidad de la información levantada.

### **Población**

Para el cálculo de la muestra se la efectuara para poblaciones infinitas según (Gabín, 2004) ya que no se conoce el universo de estudio.

$$n = \frac{Z^2 p \cdot q}{E^2}$$
$$n = \frac{(1,96)^2(0,1) * (0,9)}{(0,05)^2}$$
$$n = 138,30 \cong 138$$

Identificando que para p y q si considero en la entrevista inicial en la cual se planteó la primera pregunta uno como directriz para identificar estos valores considerando que de los diez encuestados el 90% afirman que no tienen un plan estratégico de producción.

De lo cual se partió para la realización de la encuesta para los gerentes o propietarios de los talleres artesanales.

### **Método Kuder Richardson**

Para identificar la consistencia interna que tiene los resultados obtenidos se aplica el método Kuder Richardson según (Gento Palacios & Ludwig Huber, 2012) el cual es:

$$KR - 20 = \left( \frac{k}{k-1} \right) * \left( 1 - \frac{\sum p \cdot q}{Vt} \right)$$
$$KR - 20 = \left( \frac{16}{16-1} \right) * \left( 1 - \frac{2,77}{12,05} \right)$$
$$KR - 20 = 0,82$$

Identificando que la consistencia interna con la que cuenta la encuesta es de 0,82 la cual son menciona que es excelente.

### **Matriz de correlación**

Para (Hanke & Wichern, 2006), la matriz de correlación se construye calculando los coeficientes de correlación simples para cada combinación de pares de variables.

Para efectuar esa combinación se realizada con las encuestas la cual nos dio los siguientes resultados:

**Tabla 2**  
Resultados de la encuesta

Procesos de Producción	Cliente	Gestión Interna	Planificación
39	51	39	19
29	31	38	28
21	37	48	14
45	41	28	12

**Fuente:** Encuesta a los propietarios de los talleres artesanales, Ecuador, 2017

Para posteriormente con la ayuda del software Excel efectuar la siguiente correlación con las variables propuesta a fin de lograr conocer la corresponsabilidad que estas poseen.

**Tabla 3**  
Matriz de Correlación

	Procesos de Producción	Cliente	Gestión Interna	Planificación
Procesos de Producción	1			
Cliente	0,55953013	1		
Gestión Interna	-0,89890795	-	1	
Planificación	-0,25707829	0,14057312	0,11849492	1
		0,40566199		

**Fuente:** Encuesta a los propietarios de los talleres artesanales, Ecuador, 2017

La variable proceso de producción está correlacionada positivamente con las variables cliente. Esta relación nos indica si crece la variable proceso de producción también crecerá la variable cliente.

Esto se da ya que el producto terminado es en función de los requerimientos de los clientes por lo cual el proceso de producción será en función del artículo que prefiera.

La variable gestión interna está correlacionada positivamente con las variables planificación. Esta relación nos indica si crece la variable gestión interna también crecerá la variable planificación.

Considerando que la planificación efectuada es de una manera empírica, así como la gestión interna ya que el tiempo de entrega de los productos terminados está dado por datos históricos de la realización de artículos similares sin considerar tiempos de holgura en la entrega del mismo, ocasionando incumplimientos y consecuentemente con ello la molestia de los clientes.

Cuando la correlación es negativa, esto nos indica que su proyección de la regresión lineal va a tender a decrecer conjuntamente con la contra variable. Como ocurre con la relación con variable Proceso de producción y gestión interna ya que no hay relación por que los talleres artesanales no se tienen implementado un proceso ni procedimiento para el cumplimiento de las actividades de producción y que en ocasiones los trabajadores no tienen el conocimiento para efectuar las actividades encomendadas.

Así también la variable proceso de producción y la variable planificación poseen una relación negativa puesto que no se pronostica los índices de producción de la empresa lo cual conlleva a que no exista una identificación clara de la misma.

La variable Cliente con la variable Gestión interna la cual no posee una relación negativa evidenciando que para identificar la inexistencia de un seguimiento a la satisfacción al cliente y las respectivas mejoras del mismo.

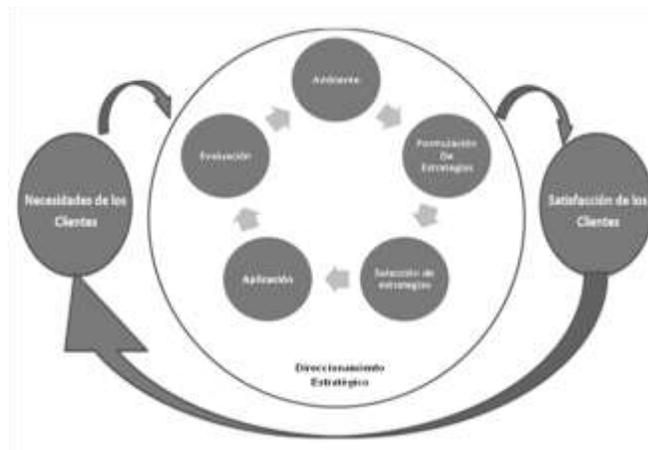
En la variable cliente y la variable planificación se puede identificar que los atrasos de la entrega de los productos terminados son debido en parte a los proveedores y la inadecuada planificación que se presenta al momento de identificar los tiempos de producción ocasionado la disminución de los clientes actuales.

## Resultados

El diseño que se plantea tiene como entrada las Necesidades de los clientes y la salida es la Satisfacción del Cliente; con un direccionamiento estratégico mediante:

1. Evolución del Ambiente
2. Formular estrategias del análisis
3. Seleccionar las estrategias planteadas
4. Aplicar las estrategias planteadas
5. Evaluar

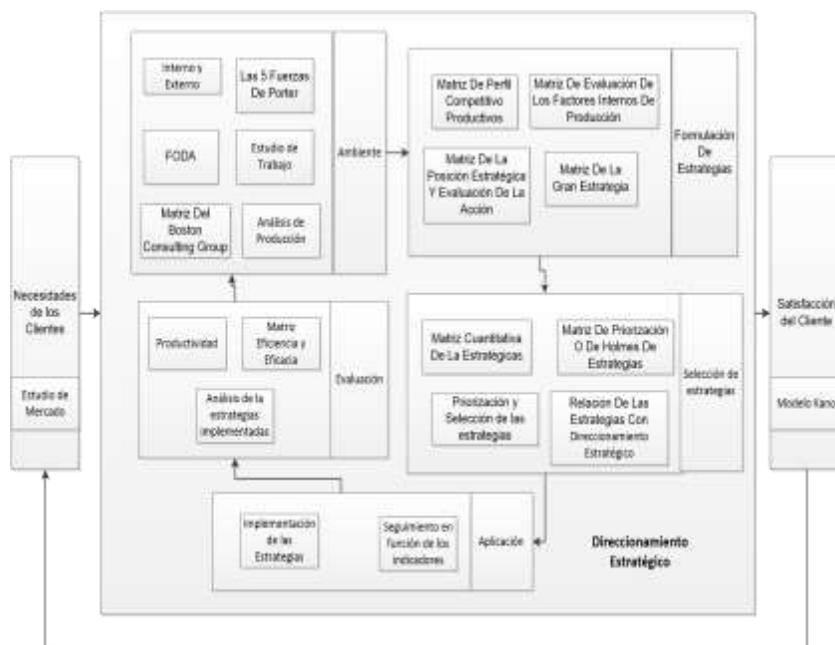
Y finalmente realizar la retroalimentación de la información obtenida con la evaluación a fin de poder realizar mejores constantemente y se pueda adaptar de manera eficaz y eficiente al entorno cambiante.



**Gráfico 4**

Modelo de gestión estratégico-productivo simplificado.

**Fuente:** Investigación



**Gráfico 5**

Modelo de gestión estratégico- productivo desglosado.

**Fuente:** Investigación.

El diseño que se plantea tiene el enfoque a los clientes entendiéndolos como la base principal para la empresa por lo cual para identificar:

- Necesidades de los Cliente
  - Estudio de mercado
- Direccionamiento estratégico
  - Ambiente
    - Análisis interno y externo
    - FODA,
    - Matriz Boston Consulting Group,
    - Las 5 Fuerzas de Porter,
    - Estudio de trabajo Análisis de la Producción
  - Formulación de estrategias
    - Matriz de perfiles competitivos productivos
    - Matriz de la posicionamiento estratégico y evaluación de la acción
    - Matriz de evaluación de los factores internos de producción
    - Matriz de la Gran estrategia
  - Selección de estrategias
    - Matriz cuantitativa de la estrategia
    - Priorización y selección de las estrategias
    - Matriz de Priorización o de Holmes de estrategias
    - Relación de las estrategias con el direccionamiento estratégico
  - Aplicación

- Implementación de las estrategias
- Seguimiento en función de los indicadores
- Evaluación
  - Productividad
  - Matriz de eficiencia y eficacia
  - Análisis de la estrategia implementada
- Satisfacción al cliente
  - Modelo Kano

Con lo cual se podrá efectuar una retroalimentación de la satisfacción al cliente que se plante por lo que las microempresas artesanales estarán a la capacidad de responder y sobre todo de permanecer en el mercado siendo competitivos y presentando productos terminados de alta calidad.

Además, con cada paso que se realiza se puede seguir efectuando cambios para la mejora del mismo, lo cual conlleva a que las decisiones que se tomen sean en función de la identificación de la situación actual.

### **Discusión**

Considerando que la variable de estudio clientes es uno de los factores preponderantes en el diseño del modelo de gestión estratégico productivo propuesto se evidencia que los compradores actuales son fieles a los productos que se ofrecen gracias a los diversidad modelos que son efectuados y si es la necesidad los diseños en ocasiones son únicos; aunque esto ha logrado su comercialización a conllevada a un estancamiento en las ventas por cuanto la producción realizada es al por menor y no sino al por mayor.

### **Conclusiones**

Se identifica que las microempresas artesanales de artículos en madera de la ciudad de Riobamba provincia de Chimborazo poseen una falencia en cuanto a las variables de estudio propuestas que son: procesos de producción, clientes, gestión interna y planificación; ya que al momento de levantar la información mediante las encuesta se evidencia una falta de identificación a las mismas; como es el caso de la producción ya que es de manera empírica y no contempla un procedimiento ni requiere una planificación, debido a que el número de unidades elaboradas son menores y no es necesario el conocer los tiempos de producción empleados.

Cada microempresa artesanal cuenta con el propietario que es la persona encarga de realizar múltiples funciones y que los operarios no están capacitados para la utilización de la maquinaria y que en ocasiones efectúan estas actividades sin el adiestramiento requerido para su ejecución.

El diseño que se plante está enfocado a la satisfacción del cliente dando un enfoque significativo al mismo, mediante la utilización de las diferentes herramientas presentados y con las cuales se incremente los clientes actuales y se amplíe el segmento de mercado.

Al implementar las diferentes herramientas de análisis planteadas se puede lograr tomar decisiones respecto a la ejecución de las actividades planificadas y de las estrategias a seguir con el direccionamiento adecuado y los objetivos y metas claras las microempresas artesanales.

## Referencias

- Atehortúa Hurtad, F., Bustamante Vélez, R., & Valencia de los Ríos, J. (2008). *Sistema de gestión integral. Una sola gestión, un solo equipo*. Medellín: Universidad de Antioquia.
- Cuatrecasas Arbós, L. (2012). *Gestión de la producción. Modelos Lean Management: Organización de la producción y dirección de operaciones*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Gabín, M. A. (2004). *Gestión comercial y servicio de atención al cliente Administración y Finanzas*. (S. Ediciones Paraninfo, Ed.) España: reimpresión.
- García Márquez, F. (2013). *Dirección y gestión de la producción: Una aproximación mediante la simulación*. Barcelona: Marcombo.
- Gento Palacios, S., & Ludwig Huber, G. (2012). *La Investigación en el Tratamiento Educativo de la Diversidad*. Madrid: UNED.
- Gimbert, X. (2010). *Pensar estratégicamente: Modelos, conceptos y reflexiones*. Madrid: Grupo Planeta (GBS).
- González Riesco, M. (2005 ). *Gestión de la producción: Cómo planificar y controlar la producción industrial*. Madrid: Ideaspropias Editorial S.L.
- Hanke, J., & Wichern, D. (2006). *Pronósticos en los negocios*. México D.F.: Pearson Educación.
- Martínez Guillén, M. (2013 ). *La gestión empresarial*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Ortiz Aldean, V. (2015 ). *Modelo de gestión estratégico empresarial: Aplicación al Balanced Scorecard*. Madrid: Editorial Académica Española.
- Plaza Mejía, M. (2003). *Modelo para la gestión estratégica de la calidad total: aplicación a la empresa agroalimentaria*. Madrid: EOI Esc.Organiz.Industrial.
- Reyes Ponce, A. (1991). *Administración de personal*. México D.F: Editorial Limusa.
- Sainz de Vicuña, J. (2017). *El plan estratégico en la práctica*. Madrid: ESIC Editorial.
- Saracho, J. (2005). *Un modelo general de gestión por competencias. Modelos y metodologías para la identificación y construcción de competencias*. Santiago de Chile: RIL Editores.
- Segura, F. O. (2010). *Sistema de gestión: Una guía práctica*. Madrid, Barcelona: Ediciones Díaz de Santos.
- Vicente Serra Salvador, S. V. (2005). *Sistemas de control de gestión: metodología para su diseño e implantación*. España: Grupo Planeta (GBS).

## La ecoeficiencia en las empresas del parque industrial de Cuenca

**Mba. Ing. Jorge Edwin Ormaza Andrade**

Universidad Católica de Cuenca, sede Azogues  
jormaza@ucacue.edu.ec

**Mba. Ing. Carlos Fabián Ramírez Valarezo**

Universidad Católica de Cuenca, sede Azogues  
framirezva@ucacue.edu.ec

**Mgs. Ing. Juan Diego Ochoa Crespo**

Universidad Católica de Cuenca, sede Azogues  
jdocrespo@gmail.com / jdochoac@ucacue.edu.ec

### Resumen

Durante los últimos años en Ecuador, se ha generado un cambio considerable dentro de la matriz energética, en tal virtud la presente investigación articula dos variables que surgen del problema ¿los cambios en la matriz energética del Ecuador, incrementan la eficiencia de las empresas industriales? Tales variables son 1) los cambios en la matriz energética, y 2) la eficiencia de las empresas. A partir de ello, con el objetivo de medir el impacto de dichos cambios en la eficiencia de las empresas, la investigación consideró como objeto de análisis a las manufactureras del parque industrial de la ciudad de Cuenca. La metodología utilizada fue de tipo exploratoria con un enfoque mixto, dado que se basó en información cualitativa y cuantitativa, a través de trabajos de campo, la observación y la aplicación de encuestas. Finalmente se pudo evidenciar que más de la mitad de las empresas analizadas aplican procesos coeficientes, mismos que han permitido disminuir sus costos, y han generado un incremento de la calidad en los procesos ambientales, con consciencia empresarial sobre los recursos no renovables.

**Palabras claves:** Ecoeficiencia, medio ambiente, sustentable, sostenible, renovable.

### Abstract

During the last years in Ecuador, a considerable change within the energy matrix has been generated, in this virtue the present investigation articulates two variables that arise from the problem: the changes in the energetic matrix of Ecuador, increase the efficiency of the industrial companies? Such variables are 1) the changes in the energy matrix, and 2) the efficiency of the companies. Based on this, with the objective of measuring the impact of these changes on the efficiency of the companies, the research considered as an object of analysis the manufacturers of the industrial park of the city of Cuenca. The methodology used was exploratory with a mixed approach, since it was based on qualitative and quantitative information, through field work, observation and survey application. Finally, it was evident that more than half of the companies analyzed apply coefficient processes, which have allowed to reduce their costs, and have generated an increase in the quality of environmental processes, with business awareness of non-renewable resources.

**Keywords:** Eco-efficiency, environment, sustainable, sustainable, renewable.

## Introducción

El último problema de envergadura del sector eléctrico ecuatoriano, fue en el año 2009; en éste, el total de la potencia efectiva fue de 5050,32 MW. De la energía generada por las centrales eléctricas en el Ecuador, solamente el 40,23% era hidráulica, mientras que el 47,14% era térmica, (CONELEC, Estadística del Sector Eléctrico Ecuatoriano, 2009); es decir, ha existido inversión en la generación eléctrica con una planificación en discordancia con el medio ambiente. Producto de esto, a finales del año 2009 e inicios del 2010 (noviembre 2009-abril 2010); debido al estiaje que sufrió el país, se declaró Estados de Excepción Eléctrica, ante la falta de garantías para el suministro de electricidad, por la inestabilidad de los caudales afluentes a las centrales hidroeléctricas. Los problemas generados por los apagones, ocasionaron serios inconvenientes en la producción, productividad, transporte, seguridad ciudadana y, en general, en la calidad de vida, con ingentes pérdidas no solo para los consumidores, sino para el estado por los altos costos con los que se contrató generación a Colombia (sobre los 12ctvs./dólar el kilovatio-hora), Perú (sobre 30 ctvs./dólar); y, gasto en combustibles por la generación térmica, con la consecuente emisión de CO<sub>2</sub>, y deterioro del medio ambiente (Revista Gestión-Economía y sociedad (2010), “factor de emisión país”: 0,56053 ton. CO<sub>2</sub>/Kwh).

En el Ecuador las empresas manufactureras consumen el 18% de la oferta de la energía, lo que equivale a 19 millones de barriles de petróleo. Los consumos de energía más utilizado dentro de los procesos productivos son: diésel 46%, energía eléctrica 30%, bunker 15%. Por lo dicho anteriormente el Estado Ecuatoriano a través del Ministerio de Electricidad y Energía Renovable, tiene como objetivo principal mejorar el consumo energético del sector industrial.

El precio promedio de venta del kilovatio-hora fue de 8,4 ctvs./dólar. Las pérdidas alcanzaron los 1.146 millones de dólares, sin contar con combustibles de las generadoras, desagregadas de la siguiente manera: 341 millones en generación rentada, compra de Barcazas y pago a Electroquil; 162 millones en compra de unidades de generación; 18 millones en generación no producida; 25 millones en energía no vendida por las empresas distribuidoras; y, 600 millones por pérdidas de los consumidores.

Frente a estas realidades (descritas en los acápite anteriores); se concluye, que el estado no estaba aprovechando su potencial de energías renovables sobretodo la hidroeléctrica, ya que las inversiones no se focalizaron en la construcción de centrales hidroeléctricas que suministraran energía de bajo costo y amigable con el ambiente.

En la actualidad existe normativa pertinente y suficiente, en lo referente a la protección del medio ambiente. La Constitución de la República del Ecuador (vigente desde octubre de 2008), en su artículo 285, en uno de los objetivos de la Política Fiscal, indica: “La generación de incentivos para la inversión en los diferentes sectores de la economía y para la producción de bienes y servicios socialmente deseables y ambientalmente responsables”; y, en el artículo 306, dispone la obligación estatal de promover las exportaciones ambientalmente responsables, con preferencia de aquellas que generen mayor empleo y valor agregado, y en particular las exportaciones de los pequeños y medianos productores y del sector artesanal; y, propiciará las importaciones necesarias para los objetivos del desarrollo y desincentivará aquellas que afecten negativamente a la producción nacional, a la población y a la naturaleza.

En el Plan Nacional Vivir, se plantea como reto un nuevo modelo de desarrollo, cuyo fin primario es una nueva manera de generación de la riqueza y redistribución para el buen vivir; la misma que define, entre las doce estrategias de cambio, las siguientes que integran el medio ambiente.

## **Cambio de la matriz energética**

Sostenibilidad, conservación, conocimiento del patrimonio natural y fomento al turismo comunitario.

Aunado, a este entorno normativo, se aprueba el Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones (diciembre de 2010), en la parte pertinente a los fines de este código, en sus literales: a, c; y, g, se expresa: “Transformar la Matriz Productiva, para que ésta sea de mayor valor agregado, potenciadora de servicios, basada en el conocimiento y la innovación; así como ambientalmente sostenible y ecoeficiente”; “Fomentar la producción nacional, comercio y consumo sustentable de bienes y servicios, con responsabilidad social y ambiental, así como su comercialización y uso de tecnologías ambientalmente limpias y de energías alternativas”; e, “Incentivar y regular todas las formas de inversión privada en actividades productivas y de servicios, socialmente deseables y ambientalmente aceptables”; y, en su libro VI, se refiere exclusivamente a la sostenibilidad de la producción y su relación con el ecosistema, y contiene temas relativos a la Ecoeficiencia y producción Sostenible; Desarrollo sustentable; Tecnologías más limpias; Incentivo a producción más limpia; y, Adaptación al cambio climático.

Bajo lo indicado, se reitera, que existe una base normativa adecuada con la finalidad de que el sector productivo del Ecuador, pueda aunar esfuerzos sinérgicos, en coordinación con el estado ecuatoriano, para lograr el cometido de mejorar su competitividad en armonía con el medio ambiente.

Por lo expuesto anteriormente se considera que una de las principales estrategias a ser implementadas en las empresas es el uso eficiente de la energía, lo cual permite reducir costos, emisiones y otros impactos relacionados con el medio ambiente, y dará como resultado que las organizaciones incrementan su productividad y competitividad y alcancen un posicionamiento adecuado en los mercados nacionales e internacionales.

La ecoeficiencia establece que se genere un aumento en la creación de valor en cada producto, disminuyendo considerablemente los consumos de energía, materia prima, y siendo menos contaminantes. Por lo expuesto en las empresas industriales la clave del éxito radica la estrategia de gestión productiva y ambiental, que se traduzca en beneficios económicos, ambientales en resumen convertir a las empresas en más competitivas.

La ecoeficiencia es un medio por el cual las organizaciones contribuyen al desarrollo sostenible, sin descuidar la perspectiva de negocio, es decir, es una manera de generar Responsabilidad Social Empresarial

Es necesario mencionar que con la implementación de la ecoeficiencia en los procesos productivos no solo se consigue beneficios económicos sino también proporciona a las organizaciones beneficios sociales que se cristalizan en la transformación de la industria para hacerla innovadora, basada en el uso de los recursos.

Incorporar ecoeficiencia es crear producción más limpia, en todos sus procesos desde la creación, desarrollo e implementación de construir algo con modernas infraestructuras industriales, instalaciones comerciales, es decir, tener eficiencia productiva. Lo cual genera compromiso y cuidado con el medio ambiente, contribuyendo con el desarrollo y conservación de las futuras generaciones a través de la ecoeficiencia. En este sentido es importante la implementación de producción más limpia en las empresas del Ecuador, que garantice el desarrollo sostenible y el Buen Vivir.

## Importancia del Problema

El libro VI, del Código de la Producción (2010), hace referencia a la Eco-eficiencia y Producción Sostenible, incluyendo los siguientes temas:

**Eco-eficiencia y Producción Sostenible.** Son procesos productivos eficientes, que usan tecnologías ambientalmente limpias y de energías alternativas no contaminantes y de bajo impacto; adoptadas para reducir los efectos negativos y los daños en la salud de los seres humanos y del medio ambiente. Estas medidas comprenderán aquellas cuyo diseño e implementación permitan mejorar la producción, considerando el ciclo de vida de los productos, así como el uso sustentable de los recursos naturales. También, se entenderán como procesos productivos más eficientes y competitivos, la implementación de tecnologías de punta, que permitan mejorar la administración y utilización racional de los recursos, así como prevención y control de la contaminación ambiental, producto de los procesos productivos, la provisión de servicios y el uso final de los productos.

**Desarrollo sustentable.** Las personas naturales y jurídicas, así como las demás formas asociativas, deberán desarrollar todos sus procesos productivos conforme a los postulados del desarrollo sustentable en los términos constantes en la Constitución y en los convenios internacionales de los que es parte el Ecuador.

**Tecnología más limpia.** Las empresas, en el transcurso de la sustitución de tecnologías, deberán adoptar medidas para alcanzar procesos de producción más limpia como por ejemplo: Utilizar materias primas no tóxicas, no peligrosas y de bajo impacto ambiental; Adoptar procesos sustentables y utilizar equipos eficientes en la utilización de recursos y que contribuyan a la prevención de la contaminación; Aplicar de manera efectiva, responsable y oportuna los principios de gestión ambiental universalmente aceptados y consagrados en los convenios internacionales, así como en la legislación doméstica, en particular los siguientes:

1. Reducir, reusar y reciclar.
2. Adoptar la mejor tecnología disponible.
3. Responsabilidad integral sobre el uso de determinados productos, particularmente Químicos.
4. Prevenir y controlar la contaminación ambiental.
5. El que contamina, paga.
6. Uso gradual de fuentes alternativas de energía.
7. Manejo sustentable y valoración adecuada de los recursos naturales.
8. Responsabilidad intra e intergeneracional.

**Incentivo a producción más limpia.** Para promover la producción limpia y la eficiencia energética, el Estado establecerá los siguientes incentivos: Beneficios tributarios; y, Beneficios de índole económica que se obtengan de las transferencias como “Permisos Negociables de Descarga”.

Adaptación al cambio climático. Con el fin de facilitar la adaptación del Ecuador a los efectos del cambio climático y minimizarlos, las personas naturales y jurídicas, así como las demás formas asociativas, deberán adquirir y adoptar tecnologías ambientalmente adecuadas que aseguren la prevención y el control de la contaminación, la producción limpia y el uso de fuentes alternativas.

Actualmente existe una percepción de asimetría, en las estrategias y acciones que el estado está realizando, referente a la protección de la naturaleza, contrastando con el aporte del sector industrial manufacturero, del país; debido a que por un lado se ha socializado adecuadamente las acciones gubernamentales; no así, del sector industrial, que a lo mejor sean múltiples y de alto impacto, pero sin embargo existe un desconocimiento de su accionar a favor del medio ambiente.

Casos concretos, entre los aspectos de mayor relevancia, que el estado está realizando y que tienen relación con el medio ambiente, son los siguientes:

La propuesta gubernamental de la nueva matriz energética, con mayor diversificación en sus fuentes en base a energías renovables, que operen de manera descentralizada, para un mayor aporte de una mejor seguridad energética, menor vulnerabilidad del sistema y mayores beneficios ambientales. El Centro Ecuatoriano de Derecho Ambiental, en su artículo: Hacia una matriz energética diversificada en Ecuador, indica:

La propuesta estatal para el cambio de matriz energética tiene como estrategia principal en el sector eléctrico impulsar el desarrollo de grandes centrales, sobre todo en la vertiente amazónica; así, el 86% de la expansión planificada para el período 2009-2020 será con base en fuentes hidroeléctricas (CONELEC, 2009). De esta expansión, el 32% se centrará en una sola central hidroeléctrica, Coca Codo Sinclair (1500 MW).

La utilización de equipos y tecnologías más limpias, se han implementado proyectos como: el cambio de focos incandescentes por ahorradores (consumen hasta cinco veces menos); y, el Plan Renova, con el cambio de refrigeradoras de más de 10 años, de vida útil, por eficientes (que consumen, en promedio un 50% menos); en el período 2012-2016, se prevé cambiar en el país 300.000 refrigeradoras.

Otro proyecto de relevancia, es el Ishpingo-Tambococha-Tiputini (ITT), que no solamente es de beneficio para el país, sino a nivel mundial. La Iniciativa ITT, plantea dejar sin explotar y bajo tierra, a perpetuidad, la reserva petrolífera en el Parque Yasuní, una de las zonas con mayor biodiversidad del mundo, a cambio de colaboración internacional que sea equivalente al valor del crudo no extraído, alrededor de 850 millones de barriles de petróleo, que equivale U.S.D 3.600 millones a 12 años. En esta zona de cerca de 800 mil hectáreas, viven unas siete comunidades Quichuas y al menos una Huaorani.

Bajo lo indicado, el esfuerzo que está realizando el estado, en beneficio del medio ambiente, debe completarse con el aporte de sus habitantes, y sobre todo del sector industrial manufacturero, que es el que mayor impacto tiene; sin embargo, el no disponer de información del aporte real de estas empresas manufactureras, para coadyuvar con el medio ambiente, conlleva a que no se pueda tener una base de información consistente, para la toma adecuada de decisiones, para el fomento e incentivo a este sector para que se incrementen los productos y procesos ecoeficientes, en sus empresas.

Se considera, que esta investigación es necesaria, porque a través de la misma se puede obtener información relacionada, sobre las acciones que están implementando las empresas del Parque Industrial de Cuenca, con

relación al medio ambiente, si tienen procesos ecoeficientes y el impacto de la implementación de los mismos en la gestión empresarial.

El tener información sobre la ecoeficiencia en las empresas, coadyuvará para analizar la normativa vigente relacionada con el tema, y definir si es suficiente y significativa en el aporte real, al sector industrial en pro del medio ambiente; caso concreto se puede incluir políticas focalizadas de incentivo a su impulso, como por ejemplo tarifas de servicios públicos diferenciadas o compensación de impuestos.

Los resultados que se prevé obtener del presente estudio, servirá de información útil para la toma de decisiones estratégicas con la finalidad de fortalecer la ecoeficiencia en el sector industrial, concomitantemente la competitividad de las mismas.

De igual forma, se pretende despertar el interés en la realización de nuevas investigaciones en las distintas regiones del país y que se generen aportaciones nuevas en un sector de importancia vital y sustentable para el País.

Por lo tanto, se han planteado los siguientes objetivos para este estudio:

### **Generales**

Identificar y analizar el impacto de la ecoeficiencia en las empresas del Parque Industrial de Cuenca.

Medir el impacto de dichos cambios en la eficiencia de las empresas.

### **Específicos**

Información recopilada y procesada.

Nivel e impacto de la ecoeficiencia analizada.

Estrategias definidas, para el acrecentar la ecoeficiencia, en las empresas manufactureras.

### **Metodología**

La metodología utilizada fue de tipo exploratoria con un enfoque mixto, dado que se basó en información cualitativa y cuantitativa, a través de trabajos de campo, la observación y la aplicación de encuestas y, recopilación y análisis de fuentes secundarias. Se mantuvo reuniones con representantes de la Cámara de la Pequeña Industria del Azuay (CAPIA); y, de la Asociación de Empresas del Parque Industrial de Cuenca (AEPIC).

Con la finalidad de investigar sobre aspectos relevantes de la integración de productos o procesos ecoeficientes, en las empresas del parque Industrial de Cuenca, se realizaron entrevistas a profundidad con Jefes de Producción y/o de Calidad, de algunas empresas del Parque Industrial.

En base a encuestas, realizadas a los Jefes de Producción y/o de Calidad, que incluyen 21 reactivos, ordenados en secuencia de acuerdo a su complejidad, se obtuvo información de corte cuantitativo. Se tomaron en cuenta factores como: Consideración de aspectos ambientales en el diseño de productos y/o procesos, Estrategias publicitarias ambientales, Personal encargado del medio ambiente, Emisión de contaminantes al medio ambiente, Medición de la contaminación, Acciones para prevenir la contaminación, Programas de gestión y manejo de desechos sólidos, Finalidad de la ecoeficiencia; Reducción en la utilización de recursos por implementar la ecoeficiencia; entre otros.

En base a los resultados obtenidos, se presentan propuestas de mejora para acrecentar el nivel de la ecoeficiencia en el sector manufacturero del Parque Industrial.

## Resultados

En los siguientes cuadros, se detallan los resultados de la información primaria obtenida de 34 empresas manufactureras que forman parte del Parque Industrial de Cuenca. Se segrega en: Aspectos generales; Sector y mercado; Calidad; e información relativa a Aspectos ambientales y de Ecoeficiencia.

**Tabla 1**

PARQUE INDUSTRIAL DE CUENCA (RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS)					
ASPECTOS GENERALES	AÑOS DE FUNCIONAMIENTO	1 - 5 AÑOS	0%		
		6 - 10 AÑOS	21%		
		11- 15 AÑOS	9%		
		16 -20 AÑOS	15%		
		21 - 25 AÑOS	15%		
		26 - 30 AÑOS	12%		
		31 - 35 AÑOS	9%		
		36 - 40 AÑOS	6%		
		41 - 45 AÑOS	6%		
	46 - 50 AÑOS	9%			
	NÚMERO DE TRABAJADORES	1 a 9	MICRO	12%	
		10 a 49	PEQUEÑA	59%	
		50 a 159	MEDIANA	18%	
Mas de 159		GRANDE	12%		
SECTOR - MERCADO	SECTOR DE LA INDUSTRIA	Alimentos	9%		
		Alimentos Animales	6%		
		Artículos de Caucho	9%		
		Pan, Pasteles y Pasta	3%		
		Industria Metálica	18%		
		Madera y Papel	6%		
		Muebles.	12%		
		Industria Textil	3%		
		Industria Química	12%		
		Radiadores de Vehículos	3%		
		Materiales Construcción	3%		
		Mantenimiento de Maquinaria	3%		
		Industria Cerámicos	9%		
		Automotriz	3%		
	Hormigón	3%			
	MERCADO	Cuenca	20%		
		Región Austral	25%		
		Ecuador	41%		
		Exporta	14%		
CALIDAD	TIENE CERTIFICADOS DE CALIDAD	Si	47%		
		No	53%		
	CERTIFICADOS DE CALIDAD	BASC	10%		
		ISO 9001-2008	57%		
		ISO 14000	5%		
		INEN 1590	5%		
		ISO TS 16949	5%		
		BPM	14%		
	INEN 2581/2582	5%			
	NÚMERO DE CERTIFICADOS POR EMPRESA	Un Certificado	32%		
		Dos Certificados	15%		
		No Tiene	53%		
	ESTÁN GESTIONANDO CERTIFICADOS DE CALIDAD	Si	36%		
No		64%			

Fuente: Los autores.

Tabla 2

PARQUE INDUSTRIAL DE CUENCA (RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS)				
ASPECTOS AMBIENTALES - ECOEFICIENCIA	PRODUCTOS	49%	Un producto	90%
			Dos productos	5%
			Tres Productos	5%
	PROCESOS CLAVE ECOEFICIENTES	51%	Un proceso	73%
			Dos procesos	5%
			Tres procesos	5%
			Cuatro procesos	9%
			Cinco procesos	5%
			Seis procesos	5%
	INCLUYEN ASPECTOS AMBIENTALES POR:	Exigencias de Terceros		14%
		Aspectos Legales		22%
		Exigencias del Cliente		7%
		Conciencia Ambiental		34%
		Competencia		3%
		Acrecentar la Imagen		3%
		Disminución de Costos		16%
	ESTRATEGIAS PUBLICITARIAS	Si		38%
		No		62%
	DEPARTAMENTOS DE MEDIO AMBIENTE	Si		26%
		No		74%
	PRESUPUESTO DESTINADO A LA PROTECCIÓN DEL MEDIO AMBIENTE	Si		39%
		No		61%
		Aumentado		62%
		Mantiene		38%
	CAPACITACIÓN SOBRE FORMACIÓN AMBIENTAL	Si		75%
		No		25%
	SUPERVISIÓN DE FUNCIONARIOS DEL MEDIO AMBIENTE	Si		63%
		No		38%
	EMITEN CONTAMINANTES AL MEDIO AMBIENTE	Si		50%
		No		44%
		No responde		6%
	TIPO DE CONTAMINANTES QUE EMITEN	Residuos		26%
		Residuos Peligrosos		13%
Emisión a la Atmósfera de Partículas, Gases y Vapores Orgánicas			48%	
Aguas Residuales			13%	
MEDICIÓN DE CONTAMINANTES	Si		65%	
	No		35%	
PROGRAMAS DE GESTIÓN DE DESECHOS Y RESIDUOS	Si		91%	
	No		9%	
	Residuos		100%	
	Residuos Peligrosos		100%	
	Emisión a la Atmósfera de Partículas, Gases y Vapores Orgánicas		55%	
	Aguas Residuales		67%	
FINALIDAD DE LA ECOEFICIENCIA	Reducir consumo de Energía Eléctrica		21%	
	Reducir el consumo de Agua		15%	
	Reducir el consumo de Gas		4%	
	Reducir el consumo de Combustible		11%	
	Reducir la emisión de Sustancias Contaminantes		7%	
	Reducir el uso de Insumos Materiales		19%	
	Reciclar y reutilización de Materiales		17%	
Reciclaje de Envases y Embalajes		6%		
REDUCCIÓN DE LOS RECURSOS POR ECOEFICIENCIA	Reducción del consumo de Energía Eléctrica		12%	
	Reducción del consumo de Agua		18%	
	Reducción del consumo de Gas		15%	
	Reducción del consumo de Combustible		14%	
	Reducción de la emisión de Sustancias Contaminantes		10%	
	Reducción del uso de Insumos Materiales		17%	
	Reciclaje y Reutilización de Materiales		31%	
Reciclaje de Envases y Embalajes		34%		
BENEFICIOS ECONÓMICOS ANUALES POR ACCIONES IMPLEMENTADAS EN LA ECOEFICIENCIA (% PRESUPUESTOS DE COSTOS)		6%		

Fuente: Autores, Ecuador, 2017

A continuación, se puntualiza los aspectos más relevantes, del presente estudio:

- El promedio de los años de funcionamiento de las empresas del Parque industrial de Cuenca es de 24,7 años, con una desviación estándar de 13,05 años. Existiendo porcentajes similares de empresas menores y mayores, al promedio de los años de funcionamiento.
- El 88% de las empresas encuestadas, están dentro del sector de la Micro, Pequeña y Mediana empresa; el restante 12%, corresponde a la Gran empresa (de acuerdo al número de trabajadores).
- Existe una diversidad de sectores industriales, de las empresas del Parque Industrial; siendo las más representativas: la industria Metálica, Fabricación de muebles, e industria Química.
- El 86% de las empresas venden en el mercado nacional, el 14% exportan.
- Los certificados de calidad que han obtenido las empresas no guardan relación con los años de antigüedad de las mismas. Se tienen certificados de calidad tanto para el producto como para los procesos.(BASC; ISO 9001:2015; ISO 14000; INEN 1590; ISO TS 16949; BPM; INEN 2581/2582)
- El 51% de las empresas tienen procesos ecoeficientes, e incorporan la ecoeficiencia especialmente por: Conciencia ambiental, Aspectos legales; y, Disminución de costos.
- Existe una relación directa entre años de funcionamiento de las empresas con relación a los procesos ecoeficientes que implementan las mismas.
- El 39% de las empresas encuestadas disponen de presupuesto para la protección del medio ambiente.
- El 50% de las empresas emiten contaminaste al medio ambiente; la mayoría son emisión a la atmósfera de partículas, gases y vapores orgánicos.
- El 65% de las empresas que emiten contaminantes, miden éstos.
- El 91% de las empresas que emiten contaminantes, tienen programas de gestión para eliminar o aplacar los mismos. El 100% de las empresas que emiten residuos peligrosos y no peligrosos, tienen programas de gestión para el tratamiento de los mismos; mientras que el 55% de empresas que emiten a la atmósfera partículas, gases y vapores orgánicos, tiene programas de gestión; y, el 67% de empresas que emiten aguas residuales, cuentan con programas.
- Los beneficios económicos por la implementación de la ecoeficiencia en las empresas del Parque Industrial (reducción del consumo de energía eléctrica, de agua, de gas, de combustibles, de emisión de sustancias contaminantes, del uso de insumos materiales, reciclaje de materiales, envases y embalajes), representa aproximadamente un 6%, de los costos totales de las empresas.

## Conclusiones

- Ha existido la cooperación apropiada de las empresas, para la entrega de la información, que se ha solicitado.
- No se dispone de un diagnóstico efectivo de la implementación de la ecoeficiencia, en el sector productivo del país.
- Se ha implementado la ecoeficiencia aproximadamente en un 50% de las empresas del parque industrial.
- Algunas empresas del Parque Industrial, que emiten de desechos y residuos, no tienen programas para su gestión.

- El beneficio económico, resultado de la implementación de la ecoeficiencia en las empresas del Parque Industrial de Cuenca, está en un nivel medio.
- Se deben generar políticas para la aplicación de cargos tarifarios de servicios públicos diferenciados, en los consumos de éstos, en procesos ecoeficientes del sector industrial.
- Se deben generar incentivos tributarios de alto impacto, a favor de las empresas que implementen procesos ecoeficientes.
- El estado a través de las Universidades, Escuelas Politécnicas e Institutos Superiores Públicas y Particulares, deben generar proyectos de investigación y vinculación efectiva con las empresas manufactureras, con la finalidad de acrecentar la ecoeficiencia.
- El sector industrial del Ecuador, debe accionar con compromiso ambiental, este sector está realizando ingentes esfuerzos en la mejora de sus procesos, concomitantemente de la calidad de sus productos, pero esta mejora debe estar acompañada por condicionantes del desempeño ambiental de la empresa, en definitiva se debe destinar parte de la ventaja competitiva a la ecoeficiencia y producción más limpia, se debe considerar a la ecoeficiencia como estrategia competitiva, pasar de la reactividad a la proactividad ambiental, al desarrollo sustentable; es decir, tener actitud para el buen desempeño ambiental, con conciencia de la necesidad de productos ambientalmente amigables.

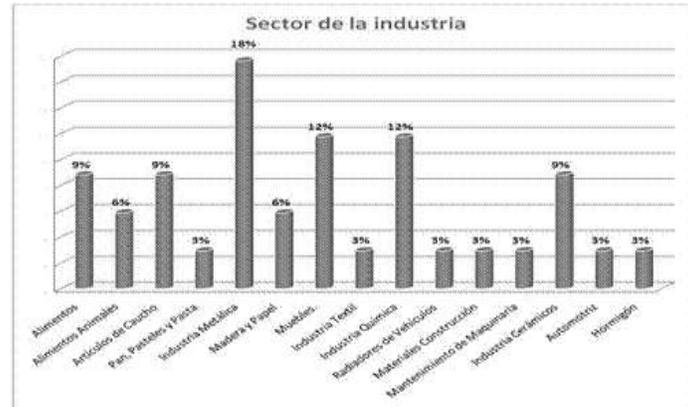
## Referencias

- Cervantes, G; Sosa, R; Rodríguez, G; Robles F. (2009) *Ecología Industrial y Desarrollo Sustentable*. Universidad Autónoma de Yucatán México. México.
- Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones del Ecuador (2011). *Registro Suplemento Nro. 351*. Quito, Ecuador.
- CONELEC. (2009, 2010, 2011, 2012). Boletín Estadístico del Sector Eléctrico Ecuatoriano.
- De la Rosa Leal, M (2006). *La Gestión Medioambiental en la industria maquiladora de Hermosillo Sonora, México*. Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo México.
- Escuela Superior de Comercio y Administración (2000) *Estratégica para la Competitividad de la micro, pequeña y mediana empresa: El caso de las empresas manufactureras de la Ciudad de Morelia Michoacán Chauca, M*. IPN. México.
- Fernández, M; Gómez T; Capuz, S. (2008) *Diagnóstico de la Implantación de la Ecoeficiencia en las Pequeñas y Medianas Industrias Venezolanas*. Universidad Politécnica de Valencia-España. España.
- Plan Nacional del Buen Vivir. Gobierno Nacional del Ecuador. Quito Ecuador.
- Revista Gestión, Economía y sociedad.
- Rincón, E; Wellens, A. (2011). Cálculo de Indicadores de Ecoeficiencia para dos empresas ladrilleras mexicanas. *Revista Internacional de Contaminación Ambiental*. Universidad Nacional Autónoma de México.

## Anexos

### Resultados de las encuestas

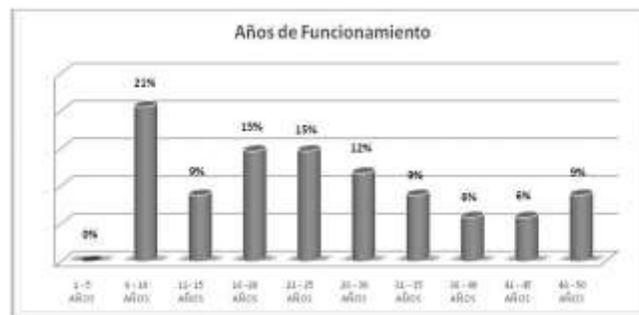
Con relación al sector de la industria que pertenecen, se tiene el 18% a la industria metálica; el 12% la Industria Química y la Fabricación de Muebles; un 9% la Industria de Cerámicos, Artículos de Caucho y la Fabricación de Alimentos; un 6% la Fabricación de Madera y Papel así como la Elaboración de Alimentos de Animales; y, finalmente un 3% la Fabricación de Pan, Pasteles y Pasta, la Industria Textil, la Fabricación de Radiadores de Vehículos, de Materiales de Construcción, Mantenimiento de Maquinaria, Automotriz y la Fabricación de Hormigón, respectivamente.



**Gráfico 1**

Fuente: Los autores.

Los años de funcionamiento que tiene las Industrias son: El 21% de 6 a 10 años; el 15% de 16 a 20 y de 21 a 25 años; el 9% de 11 a 15 y de 31 a 35 años; y, el 6% de 36 a 40, de 41 a 45; y, de 46 a 50 años, respectivamente.



**Gráfico 2**

Fuente: Los autores.

Las empresas que consideran aspectos ambientales en sus productos son el 49%; y, en sus procesos el 51%.



**Gráfico 3**

**Fuente:** Los autores.

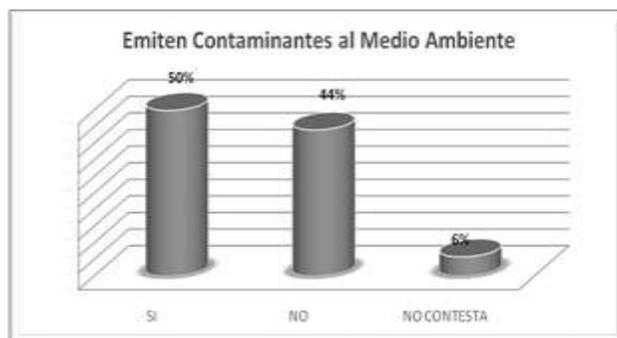
Las Industrias han incluido aspectos ambientales para la elaboración de su producto por: Conciencia Ambiental en un 34%, debido a Aspectos Legales en un 22%, por Disminución de Costos un 16%, por Exigencias de Terceros en un 14%, por Exigencias del Cliente en un 7%; y, finalmente por Competencia, por Acrecentar la Imagen, en un 3%, respectivamente.



**Gráfico 4**

**Fuente:** Los autores

El 50% de las Industrias emiten contaminantes al Medio Ambiente; el 44% no emiten contaminantes; y, finalmente el 6% de las industrias no contestan



**Gráfico 5**

**Fuente:** Los autores

El 48% de las Industrias emiten a la Atmósfera, Partículas, Gases, y Vapores Orgánicos; el 26% Arrojan Residuos; y, el 13 % son Residuos Peligrosos y Aguas Residuales, respectivamente.



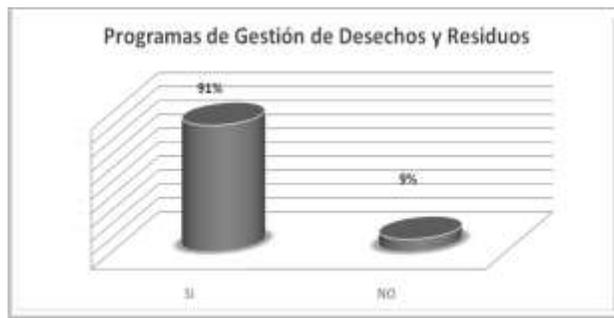
**Gráfico 6**  
Fuente: Los autores

El 84% de las Industrias que emiten contaminantes, realizan acciones para prevenir la misma, el 16% no las realizan.



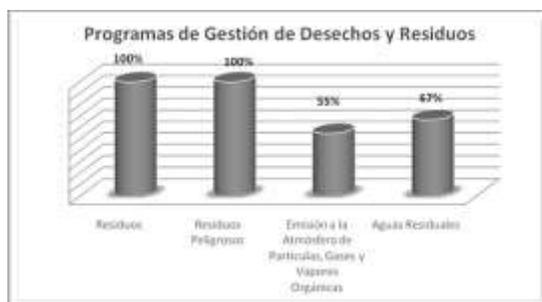
**Gráfico 7**  
Fuente: Los autores

De las industrias que emiten contaminantes al Medio Ambiente, el 91% tienen programas de gestión de Desechos y Residuos; y, el 9 % no tienen.



**Gráfico 8**  
Fuente: Los autores

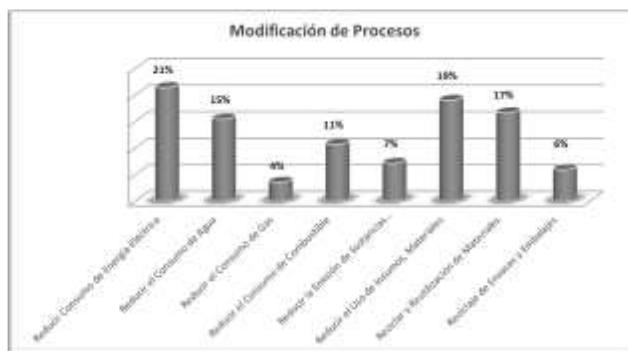
El 100% de las empresas que emiten residuos tiene gestión de los mismos; el 100% de los que emiten residuos peligrosos; el 55% de los que emiten a la atmosfera partículas gases y vapores orgánicos; y, el 67% de los que emiten aguas residuales.



**Gráfico 9**

**Fuente:** Los autores

En las Industrias se han modificado los procesos: Con la finalidad de Reducir el Consumo de Energía en un 21%; Reducir el Uso de Insumos y Materiales en un 19%; Reciclar y Reutilización de Materiales el 17%; Reducir el Consumo de Agua 15%; Reducir el Consumo de Combustible el 11%; Reducir la Emisión de Sustancias Químicas el 7%; Reciclaje de Envases y Embalajes el 6%, y finalmente Reducir el Consumo de Gas en un 4%.



**Gráfico 10**

**Fuente:** Los autores

El porcentaje de reducción de recursos por modificación de los procesos es de: El 34% por reciclaje de Envases y Embalajes; el 31% por Reciclaje y Reutilización de Materiales; el 18% por Reducción de Consumo de Agua; el 17% por Reducción de Insumos y Materiales; el 15% por Reducción de Consumo de Gas; el 14% por Reducción de Consumo de Combustible; el 12% por Reducción de Consumo de Energía Eléctrica; y, el 10% por Reducción la Emisión de Sustancias Contaminantes.

El sector industrial ecuatoriano consume el 18% de la oferta de energía, lo que representa aproximadamente 19 millones de barriles equivalentes de petróleo. Este sector ha incrementado sus consumos a una tasa anual de 5,3% según el Balance Energético Nacional 2015, siendo los siguientes tipos de energía los más utilizados en los procesos productivos: diésel (46%), energía eléctrica (30%) y bunker (15%). En este sentido, el Gobierno Nacional, a través del Ministerio de Electricidad y Energía Renovable, tiene como uno de sus principales objetivos el de mejorar el desempeño energético del sector industrial, para lo cual ha implementado el Proyecto: “Eficiencia Energética para la Industria (EEI)” con el apoyo de la Organización de Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUUDI) y el financiamiento del Fondo para el Medio Ambiente Mundial (FMAM). Dentro de los objetivos del proyecto se considera mejorar la eficiencia energética de la industria ecuatoriana a través del desarrollo de estándares nacionales de gestión de la energía y la aplicación de metodologías de Optimización de Sistemas eléctricos motrices y de vapor.

Las empresas manufactureras ecuatorianas consumen el 18% de la oferta de la energía, lo que equivale a 19 millones de barriles de petróleo Este sector ha incrementado sus consumos a una tasa anual de 5,3% según el Balance Energético Nacional 2015, siendo los siguientes tipos de energía los más utilizados en los procesos productivos: diésel (45%), energía eléctrica (28%) y bunker (14%).

En este sentido, el Gobierno Nacional, a través del Ministerio de Electricidad y Energía Renovable, tiene como uno de sus principales objetivos el de mejorar el desempeño energético del sector industrial, para lo cual ha implementado el Proyecto: “Eficiencia Energética para la Industria (EEI)” con el apoyo de la Organización de Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUUDI) y el financiamiento del Fondo para el Medio Ambiente Mundial (FMAM).

# Aproximaciones teóricas entre las Asociaciones Público Privadas del Ecuador y Latinoamérica

**Tania Villarreal Chérrez**

Universidad Católica Cuenca-Sede Azogues  
tmvillarreal@ucacue.edu.ec

**Lucía Neira Neira**

Universidad Católica Cuenca-Sede Azogues  
mlnieran@ucacue.edu.ec

**Manuel Quevedo Barros**

Universidad Católica Cuenca-Sede Azogues  
mquevedob@ucacue.edu.ec

## Resumen

El artículo tiene por objeto contribuir a la comunidad epistémica con la posición del Ecuador frente a los países latinoamericanos. Las dimensiones y tensiones del contexto, en cuanto a la aportación de capital privado provenientes de Asaciones Públicas- Privadas. Se observa un desequilibrio referente al financiamiento de ejecución de obra pública y prestación de servicios de calidad a través de la aportación de capital privado lo que ha dado lugar a que el gobierno ecuatoriano recurra a conseguir recursos mediante endeudamiento público. La investigación se circunscribe bajo el enfoque multi criterio y se sustenta en el análisis descriptivo de revisión bibliográfica con aplicación del método analítico y sintético. Los principales hallazgos se sustentan en categorías para dar relevancia a la ubicación del Ecuador frente a otros de Latinoamérica como: Reglamentos con una puntuación de 68/100, Instituciones 31/100, Madurez 22/100, clima en inversiones y negocios 61/100, Financiación 39/100. Este análisis permite llegar a la conclusión que en el Ecuador se debe incentivar las alianzas públicas privadas con la implementación de políticas públicas y un marco legal que incentiven la inversión del sector privado hacia el sector público garantizando eficiencia y calidad de servicio dejando de ser una carga para el estado.

**Palabras claves:** Asociaciones, público, privadas, financiamiento, servicios.

## Abstract

The article aims to contribute to the epistemic community with the position of Ecuador against Latin American countries. The dimensions and tensions of the context, in terms of the contribution of private capital from Public-Private Assaults. An imbalance is observed regarding the financing of execution of public works and provision of quality services through the contribution of private capital, which has led the Ecuadorian government to resort to obtaining resources through public indebtedness. The research is circumscribed by a multi-criterion approach and is based on the descriptive analysis of bibliographic review with application of the analytical and synthetic method. The main findings are based on categories to give relevance to their location in Ecuador compared to others in Latin America such as: Regulations with a score of 68/100, Institutions 31/100, Maturity 22/100, investment climate and business 61/100, Financing 39/100. This analysis leads to the conclusion that in Ecuador private public alliances should be encouraged with the implementation of public policies and a legal framework that encourages investment by the private sector towards the public sector, guaranteeing efficiency and quality of service, and not being a burden. for the state.

**Keywords:** Public, private, partnerships, financing, services.

## Introducción

Desde la aproximación teórica del servicio público surge la preocupación de que, si el Estado es capaz de gestionar el servicio público con eficiencia, eficacia, calidad, desconcentración, descentralización, sabiendo que lograr estos parámetros demanda de inversiones de recursos económicos que no han podido ser generados por fuentes corrientes y de inversión; sino que se ha tenido que recurrir al endeudamiento público.

En este contexto, ¿Las alianzas público privadas constituyen una respuesta a las necesidades de eficacia, eficiencia y calidad del servicio público?

Mediante la investigación de carácter multi criterio, basada en el método analítico y sintético de las fuentes bibliográficas revisadas, se pretende demostrar que en el Ecuador y en otros países Latinoamericanos, en las distintas instancias del Estado, se busca involucrar al sector privado como proveedor, a fin que se constituya en una alternativa a los mecanismos que naturalmente utiliza para la ejecución de obras o la prestación de servicios públicos, especialmente en el desarrollo de infraestructura y la provisión de prestaciones públicas, en distintas áreas, tales como: energía, telecomunicaciones, disposición de desechos, administración de hospitales, cárceles, escuelas, edificios públicos, tratamiento de aguas y puertos, entre otros.

Para este cometido, es importante iniciar puntualizando algunos conceptos fundamentales como servicios públicos, asociaciones público privadas, administración pública, etc.

Los Servicios Públicos son concebidos por Sarmiento García (1996), como:

La actividad administrativa desarrollada por entidades estatales o por su delegación, que tiene por finalidad satisfacer necesidades individuales de importancia colectiva, mediante prestaciones materiales en especie, periódicas y sistemáticas que constituyen el objeto esencial de una correcta relación jurídica con el administrado y asegurada por normas y principios que tienden a dar prerrogativas de derecho público a quien la cumple para permitirle la mejor satisfacción de las necesidades colectivas. (p.12).

Para Jaramillo, Monrroy y Villamizar (2005), los Servicios Públicos son:

Las actividades dirigidas a la comunidad, destinadas a satisfacer necesidades básicas y cuyo suministro esté organizado de una manera metódica, uniforme y persistente, de manera gratuita o mediante el pago de una tarifa o un estipendio. El servicio, al ser “público”, debe ser gestionado en nombre de la comunidad o, al menos, por un actor ampliamente aceptado por ésta. Igualmente, debe ser ofrecido en forma precisa y según patrones de fácil comprensión para la masa potencial de usuarios. Por último, debe estar al alcance de todos los miembros del cuerpo social, en condiciones de equidad y bajo estrecha vigilancia del Estado o de veedores comunitarios. (p.2).

De lo expresado por Sarmiento, en el caso argentino y por Jaramillo y otros, en Colombia, se reconoce como deber del Estado, a través de la administración pública, la satisfacción de las necesidades básicas de los ciudadanos; servicio que se otorgará de manera periódica, sistemática, persistente, precisa y uniforme, ya sea de manera gratuita o a cambio del pago de un importe. El caso ecuatoriano, al ser un Estado Constitucional y garantista de derechos, no es la excepción, pues, prescribe en el Art. 314 de la Ley Fundamental, como deber del Estado, la satisfacción de las necesidades de sus habitantes:

El Estado será responsable de la provisión de los servicios públicos de agua potable y de riego, saneamiento, energía eléctrica, telecomunicaciones, vialidad, infraestructuras portuarias y aeroportuarias, y los demás que determine la ley. El Estado garantizará que los servicios públicos y su provisión respondan a los principios de obligatoriedad, generalidad, uniformidad, eficiencia, responsabilidad, universalidad, accesibilidad, regularidad, continuidad y calidad. El Estado dispondrá que los precios y tarifas de los servicios públicos sean equitativos, y establecerá su control y regulación. (Constitución de la República del Ecuador, 2008, p.100).

Para el cumplimiento de este objetivo, el Art. 225 de la Constitución, consolida al sector público ecuatoriano, en cuatro grandes grupos:

El primero, constituido por los organismos y dependencias de las funciones Ejecutiva, Legislativa, Judicial, Electoral y de Transparencia y Control Social. El segundo grupo se encuentra integrado por las entidades que integran el régimen autónomo descentralizado, como son los gobiernos regionales, gobiernos provinciales, gobiernos municipales, juntas parroquiales y distritos metropolitanos. El tercero lo integran los organismos y entidades creados por la Constitución o la ley para el ejercicio de la potestad estatal como son la Procuraduría General del estado, Corte Constitucional. El cuarto, para la prestación de servicios públicos o para desarrollar actividades económicas asumidas por el Estado, como son las empresas creadas por acto normativo generadoras de servicios públicos. (Constitución de la República del Ecuador, 2008, p.78).

El Art. 227, por su parte, dispone lo que se ha de entender por Administración Pública, concibiéndola como un servicio a la colectividad que se rige por los principios de eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, desconcentración, descentralización, coordinación, participación, planificación, transparencia y evaluación. (Constitución de la República del Ecuador, 2008, p.78).

Dentro de la misma línea normativa, el artículo 313, sobre la gestión de los sectores estratégicos, dispone:

El Estado se reserva el derecho de administrar, regular, controlar y gestionar los sectores estratégicos, de conformidad con los principios de sostenibilidad ambiental, precaución, prevención y eficiencia. Los sectores estratégicos, de decisión y control exclusivo del Estado, son aquellos que por su trascendencia y magnitud tienen decisiva influencia económica, social, política o ambiental, y deberán orientarse al pleno desarrollo de los derechos y al interés social. Se consideran sectores estratégicos la energía en todas sus formas, las telecomunicaciones, los recursos naturales no renovables, el transporte y la refinación de hidrocarburos, la biodiversidad y el patrimonio energético, el espectro radioeléctrico, el agua, y los demás que determine la ley. (Constitución de la República del Ecuador, 2008,114).

En lo relacionado con la conceptualización de las Asociaciones Público Privadas, APP, la Federal Highway Administration (2007), citada en la línea de investigación de González, J., Rojas, M., Arboleda, C. y Botero, S. (2014), la define como:

El acuerdo contractual formado entre el sector público y socios del sector privado. Los acuerdos por lo general implican para una agencia del gobierno la contratación con una empresa privada para renovar, construir, operar, mantener y/o gestionar una instalación o sistema. Mientras el sector público por lo general conserva la propiedad de la instalación o red, a la parte privada se le dará derechos de decisión adicionales para determinar cómo se completará el proyecto o tarea. (p.2).

Conforme al Fondo Monetario Internacional, en la publicación *Inversión Pública y Asociaciones Público Privadas*, Akitoby, B., Hemming, R. y Schwartz, G., (2007):

El término asociación público-privada (APP) se refiere a los acuerdos en virtud de los cuales el sector privado suministra activos y servicios de infraestructura tradicionalmente provistos por el Estado. Las APP pueden establecerse mediante concesiones y arrendamientos operativos. Si bien pueden crearse para una amplia variedad de proyectos de infraestructura social y económica, hasta ahora se las ha utilizado principalmente para proyectos de infraestructura de transporte (como carreteras, puentes y túneles) y de “alojamiento” (como hospitales, escuelas y cárceles). (p.10).

En el caso ecuatoriano, la constitución de las empresas públicas y las mixtas o APP, se prescribe en el artículo 315:

El Estado constituirá empresas públicas para la gestión de sectores estratégicos, la prestación de servicios públicos, el aprovechamiento sustentable de recursos naturales o de bienes públicos y el desarrollo de otras actividades económicas. Las empresas públicas estarán bajo la regulación y el control específico de los organismos pertinentes, de acuerdo con la ley; funcionarán como sociedades de derecho público, con personalidad jurídica, autonomía financiera, económica, administrativa y de gestión, con altos parámetros de calidad y criterios empresariales, económicos, sociales y ambientales. La ley definirá la participación de las empresas públicas en empresas mixtas en las que el Estado siempre tendrá la mayoría accionaria, para la participación en la gestión de los sectores estratégicos y la prestación de los servicios públicos. (Constitución de la República del Ecuador, 2008, 100.).

En la misma línea normativa, el artículo 316 dispone que:

El Estado podrá delegar la participación en los sectores estratégicos y servicios públicos a empresas mixtas en las cuales tenga mayoría accionaria. La delegación se sujetará al interés nacional y respetará los plazos y límites fijados en la ley para cada sector estratégico. El Estado podrá, de forma excepcional, delegar a la iniciativa privada y a la economía popular y solidaria, el ejercicio de estas actividades, en los casos que establezca la ley”. (Constitución de la República del Ecuador, 2008, 115.).

El Art. 319, por su parte, prescribe que:

Se reconocen diversas formas de organización de la producción en la economía, entre otras las comunitarias, cooperativas, empresariales públicas o privadas, asociativas, familiares, domésticas, autónomas y mixtas. El Estado promoverá las formas de producción que aseguren el buen vivir de la población y desincentivará aquellas que atenten contra sus derechos o los de la naturaleza; alentará la producción que satisfaga la demanda interna y garantice una activa participación del Ecuador en el contexto internacional.” (Constitución de la República del Ecuador, 2008, 116.).

Con estos antecedentes normativos, el grupo investigador, llega a una primera aproximación, en donde el Estado a través de su Constitución garantiza la gestión eficiencia, efectiva, y de calidad de sus recursos estratégicos a través de la conformación de asociaciones público privadas, estimulando una gestión participativa, transparente y eficiente y sujetándose a los principios y normas de calidad, sostenibilidad, productividad sistémica, valoración del trabajo y eficiencia económica y social.

Para viabilizar el cumplimiento de las APP, en diciembre de 2015, se expide la Ley Orgánica de Incentivos para Asociaciones Público-Privadas y la inversión extranjera, a fin de establecer incentivos para la ejecución de proyectos bajo la modalidad de asociación público-privada, como la provisión de bienes, obras o servicios por parte del gobierno central y los gobiernos autónomos descentralizados ; así como para promover el financiamiento productivo, inversión nacional y a inversión extranjera. Constituyen una modalidad de gestión delegada por la que el Gobierno Central o los Gobiernos Autónomos Descentralizados encomiendan al gestor privado, la ejecución de un proyecto público específico y su financiamiento total o parcial, para la provisión de bienes, obras o servicios a cambio de una contraprestación por su inversión, riesgo y trabajo, de conformidad con los términos, condiciones, límites y más estipulaciones previstas en el contrato de gestión delegada. (Ley APP, 2015, 6).

El ámbito de los proyectos públicos bajo esta modalidad, incluirán a todas las áreas geográficas, grupos sociales y pueblos y nacionalidades que requieran el bien, obra o servicio, así como, contar con sostenibilidad fiscal para no atentar contra la sostenibilidad de las finanzas públicas ni la prestación periódica y sistemática del servicio; compartir los riesgos entre el ente público delegante y el gestor privado, a fin que la relación precio-calidad, reflejen las condiciones más ventajosas para el usuario final de la obra , bien o servicio, protegiendo de esta manera sus derechos.(Ley APP, 2015, 4).

De manera taxativa, el Art. 14 de la pre mencionada Ley, delimita el tipo de proyectos públicos a ejecutarse, como la construcción, el equipamiento cuando se lo requiera, la operación y mantenimiento de una obra pública nueva para la provisión de un servicio de interés general o la rehabilitación o mejora, de una obra pública existente; el equipamiento cuando la inversión requerida para este propósito sea sustancial; la construcción y comercialización de proyectos inmobiliarios, vivienda de interés social y obras de desarrollo urbano, siempre que sean calificados como prioritarios por el Comité Interinstitucional; el desarrollo de actividades productivas, de investigación y desarrollo y en general en las que participe el Estado directamente y en concurrencia con el sector privado, siempre que sean calificados como prioritarios por el Comité Interinstitucional. (Ley APP, 2015, 4).

Con posterioridad, en junio de 2016, se dicta el Reglamento a la Ley APP, a fin de regular la iniciativa privada, concebida como tal, cualquier entidad de derecho privado constituida de acuerdo a la legislación ecuatoriana, de capitales privados o aportados por empresas de propiedad estatal de países que forman parte de la comunidad internacional, con propósito específico y personalidad jurídica propia, y que además será el sujeto pasivo de las obligaciones tributarias sustanciales y formales, derivadas de la ejecución del contrato, de conformidad con la ley. (Reglamento a la Ley APP, 2016, 3).

Con todos estos antecedentes normativos, el Estado ecuatoriano, con el propósito de cubrir prestaciones de servicio público que por sí sólo no lo puede realizar, admite en su ordenamiento jurídico, las alianzas público privadas a través de organizaciones o entes descentralizados funcionalmente del Estado con estructura de derecho privado, cuyo funcionamiento dependerá del análisis de costo beneficio, el establecimiento de políticas públicas adecuadas para que beneficien e incentiven la inversión privada, y sobre todo, la determinación de que el bienestar de la colectividad es el fin común público y privado, ante un entorno económico deteriorado.

### **Importancia del problema**

El problema se circunscribe a dar respuesta al siguiente cuestionamiento: ¿Son las alianzas público privadas una respuesta a las necesidades de eficacia, eficiencia y calidad del servicio público? visto desde el contexto de varios

países de Latinoamérica, desde el argumento de que el servicio público es satisfacer una necesidad colectiva que nace de los derechos de los ciudadanos de contar con salud, educación, vivienda, alimentación, infraestructura, etc. que cumpla con los requisitos de eficiencia, eficacia, calidad, cuyo costo social no sea de impacto. En este contexto las variables analizadas como son ranking general de las empresas, reglamento de las Alianzas Público Privadas (APP), instituciones, madurez empresarial, inversión, y por último, financiamiento; lo que nos permiten visualizar el posicionamiento de cada uno de los países en relación con el Ecuador. Claro está que, con este estudio descriptivo exploratorio, se abre la posibilidad de seguir el estudio a profundidad de cuál es el importe efectivo de las asociaciones público privadas en la reactivación económica del Ecuador y de cada uno de los países de Latinoamérica. ¿Las Asociaciones Público Privadas se sujetarán al control financiero y de gestión de los países en los que han invertido?, ¿El marco normativo regulatorio es suficiente para la gestión empresarial y el aseguramiento del capital privado? La Organización Latinoamericana y del Caribe de Entidades Fiscalizadoras Superiores OLACEFS, ha determinado el proceso de auditoría a aplicarse en este tipo de asociaciones, por el control de los recursos públicos. Resumiendo, la importancia de la Alianza Pública Privada (APP) es conocer hasta qué punto el sector privado está dispuesto a observar y cumplir con la normativa pública respecto a la organización, políticas y control emanadas por el sector público para prestar el servicio público en las áreas estratégicas, de forma competitiva, es decir, con los principios de eficiencia, eficacia y economía.

### **Metodología**

El marco metodológico es de tipo analítico y sintético. El enfoque es multi-criterio y se sustenta en el análisis descriptivo de revisión bibliográfica, pues se parte del análisis de datos y afirmaciones que permiten efectuar comparaciones de variables para la construcción de hallazgos respecto al comportamiento de las alianzas público privadas en el Ecuador y varios países de Latinoamérica. El presente artículo no es un trabajo experimental ni probabilístico ya que se trata de un estudio socio económico y el equipo de trabajo definió previamente el universo de estudio, siendo los países Perú, Chile, Argentina, Brasil, Colombia, Venezuela, Paraguay, Uruguay, Costa Rica, Panamá, República Dominicana, México, Nicaragua, El Salvador, Honduras, Guatemala y Ecuador.

Las variables que se utilizaron son el desarrollo del “Estudio Comparado de las Aproximaciones Teóricas entre las Asociaciones Públicas y Privadas del Ecuador y Latinoamérica”.

### **Resultados**

La adecuada constitución de una Alianza Público Privada (APP), puede traer beneficios a un estado; el crecimiento que ha tenido esta modalidad de alianza o asociación, como se presenta a continuación, demuestra el interés creciente del sector público en la consecución o captación de capital privado, de trabajo y esfuerzo conjunto, así como de la consecución de objetivos comunes; satisfacción de las necesidades colectivas a través del servicio público, y por ende, la obtención de beneficios para ambas partes:

En el Ranking General, Colombia y Chile son los dos países de América Latina que ofrecen el ambiente más favorable para las Alianzas Público Privadas (APP) según fuente del Infrascopes 2017; el cual es un estudio financiado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), desarrollado por The Economist Intelligence Unit. De esta manera, estos dos países se ubican en las dos primeras casillas con una alta puntuación (76 y 75 respectivamente) seguidos muy de cerca de Perú. En sí de los 17 países de América Latina analizados, 12 de ellos superan el promedio regional que es de 57 puntos, mientras que los cinco restantes, entre ellos Ecuador, se quedan por debajo de ese indicador. Durante los últimos 5 años se han implementado más de 70 proyectos público - privados en Chile y entre 37 proyectos en Colombia.

País	Puntaje
Colombia	76
Chile	75
Perú	73
Brasil	70
México	68
Honduras	66
Uruguay	64
El Salvador	61
Costa Rica	59
Nicaragua	58
Guatemala	57
Paraguay	57
Rep. Dominicana	49
Panamá	49
Argentina	42
Ecuador	<b>40</b>
Venezuela	8

**Fuente:** Infrascopes 2017

En lo que respecta al marco regulatorio que rige para las Alianzas Público Privada (APP), Chile y Colombia continúan en la cima de las categorías del Infrascopes; es así que Chile tiene más de 25 años de experiencia en la participación en el sector proyectos de infraestructura contando con una inversión sólida y un adecuado clima de negocios, para lo cual ha desarrollado instrumentos de financiación; a pesar de esto Chile también ha enfrentado muchos desafíos como: el costo de mantenimiento de los proyectos, el coste que dichos proyectos generan, y el desempeño económico; entre otros. De igual manera Colombia ha tenido dificultades para mantenerse en la cima ya que el marco regulatorio de este país está reforzado por una nueva ley para los proyectos público - privados implantada en el año 2012, para lograr una mayor eficiencia y eficacia, tanto en los contratos como en la participación del sector privado y mejorar la coordinación entre las entidades involucradas. En segunda posición, con 90 (noventa) puntos, se encuentra El Salvador donde para el sector privado el punto débil de la reforma es la excesiva intervención estatal en las licitaciones de los proyectos público-privados, lo cual ha generado críticas a las reformas que se han realizado a la Ley. Dentro del marco regulatorio Ecuador se encuentra en novena posición con 68 (sesenta y ocho) puntos al igual que República Dominicana.

País	Puntaje
Chile	91
Colombia	91
El Salvador	90
México	85
Guatemala	80
Nicaragua	78
Honduras	76
Brasil	73
Paraguay	71
Perú	71
Rep. Dominicana	68
Ecuador	<b>68</b>
Uruguay	61
Argentina	60
Costa Rica	53
Panamá	47
Venezuela	13

**Fuente:** Infrascopes

En cuanto a las instituciones, de los países de Latinoamérica con mayor puntaje, se encuentra a la cabeza de la lista El Salvador con 91 (noventa y un) puntos, Brasil con 88 (ochenta y ocho) y Guatemala con 80 (ochenta); que han demostrado contar con la infraestructura necesaria para desarrollar con éxito los proyectos de las instituciones público privadas. Dentro de este parámetro analizado, nuestro país puntúa con 31 (treinta y uno), ubicándose entre los últimos de la tabla del Infrascopio.

País	Puntaje
El Salvador	91
Brasil	88
Guatemala	80
Colombia	75
Chile	68
Nicaragua	66
Perú	66
Honduras	63
Uruguay	63
México	61
Paraguay	60
Argentina	42
Costa Rica	40
Ecuador	<b>31</b>
Rep. Dominicana	16
Panamá	11
Venezuela	-

**Fuente:** Infrascopio

En la categoría Madurez ocupa el primer lugar Colombia y Honduras con 82 (ochenta y dos) puntos seguido de Chile y Perú con 91 (noventa y un) puntos, siendo estos países los anfitriones en mantenerse en pie con los proyectos público privados, luchando por leyes y reglamentos que fortalezcan su participación y buscando ayudar en la economía de los países con las iniciativas de estos proyectos. Ecuador se ubica en penúltimo lugar con 19 (diecinueve) puntos.

País	Puntaje
Colombia	82
Honduras	82
Chile	81
Perú	81
México	73
Uruguay	71
Costa Rica	70
Brasil	68
Nicaragua	67
Panamá	67
Paraguay	56
Guatemala	51
El Salvador	49
Rep. Dominicana	49
Argentina	28
Ecuador	<b>19</b>
Venezuela	10

**Fuente:** Infrascopio

Dentro del análisis de clima de inversión y negocios, Costa Rica ha tenido grandes avances en cuanto a la captación de inversión en la economía, construyendo un ambiente propicio para los proyectos públicos privados, lo que la ha llevado a situarse en el primer lugar con un puntaje de 75 (setenta y cinco); Chile a pesar

de la situación política, se sitúa en segundo lugar con 72 (setenta y dos) puntos, en los últimos años ha fomentado la participación del sector privado en proyectos, trabajando para fortalecer el marco jurídico de los proyectos públicos privados. Nuestro país se ubica en novena posición, siendo el Ministerio de Transporte y Obras Públicas el que tiene una serie de proyecto viales como corredores viales, mantenimiento de vías, proyectos portuarios, entre otros.

País	Puntaje
Costa Rica	75
Chile	72
Colombia	68
México	68
Uruguay	67
Paraguay	66
Perú	66
Honduras	64
Rep. Dominicana	60
Panamá	59
Ecuador	<b>54</b>
Brasil	51
Argentina	47
El Salvador	45
Guatemala	45
Nicaragua	39
Venezuela	11

**Fuente:** Infrascoppe

En cuanto al financiamiento, Perú es el primer país de esta categoría con 76 (setenta y seis) puntos, ya que ha conseguido tener gran financiación para emprender con proyectos público privados en América Latina. El gran tamaño del mercado brasileño ha elevado el número de proyectos público - privados, contando con la capacidad para desarrollarlos en aspectos técnicos y financieros, aun así, su capital de mercados debe reforzarse para garantizar futuros proyectos, por lo que está en segundo lugar de la lista con 72 (setenta y dos) puntos.

País	Puntaje
Perú	76
Brasil	72
Chile	62
Colombia	62
Uruguay	57
Costa Rica	54
Panamá	54
Rep. Dominicana	50
México	49
Argentina	42
Ecuador	<b>39</b>
Nicaragua	38
El Salvador	37
Honduras	36
Paraguay	35
Guatemala	31
Venezuela	6

**Fuente:** Infrascoppe

En Ecuador tomando en cuenta las disposiciones constitucionales y legales (2008, 2015) el modelo de las Alanzas Público Privadas (APP) toma forma y discusión a nivel de participación en los sectores estratégicos anteriormente de exclusiva competencia pública. Pero, considerando el marco regulatorio como una gran

oportunidad del entorno competitivo, los actores económicos ubicados en el sector de servicios en la economía ecuatoriana han mostrado interés por asociarse y participar del modelo.

Como ejemplos de las APP, el Ministerio de Obras Públicas y Transporte ecuatoriano, ha concretado varios proyectos de inversión de infraestructura en puertos y aeropuertos, puertos marítimos y fluviales, carreteras, y logística; tal es el caso de la alianza efectuado mediante concurso público 001-2015-APP-MTOP, con un presupuesto referencial de 374,6 millones de dólares, para el diseño, financiamiento, construcción y mantenimiento de la Ruta Río siete Huaquillas. De igual forma, cabe mencionar, el contrato suscrito mediante escritura pública del 16 de diciembre de 2016, para el Diseño, planificación, financiación, equipamiento y construcción de obras adicionales, operación y mantenimiento de la Terminal Portuaria de Manta, con un presupuesto referencial de 175 000 000,00 USD, con un plazo de 30 años, con Agencias Universales S.A. AGUNSA, domiciliada en Santiago de Chile. (MTOP, 2017).

En el presente año, mediante Decreto Ejecutivo 1309, del 9 de febrero del 2017, suscrito por el ex presidente Rafael Correa Delgado, autoriza con carácter de excepcional, la delegación a la iniciativa privada para la Rehabilitación, Construcción de Obras Complementarias, Mantenimiento Rutinario y Periódico, Explotación y Operación del Sistema Vial Chongón – Santa Elena de 104,85 km., Corredor Arterial E-40 (incluye tramo Progreso – General Villamil de 27 km., Vía Colectora E-480), Ubicado en las provincias del Guayas y Santa Elena, con una longitud total de 131,85 km, con un presupuesto referencial de 233 915 894,05 USD, y un plazo de ejecución de 10 años, debiendo señalar que este se encuentra en proceso de concurso público internacional.

Para concluir, cabe mencionar varios de los proyectos de inversión en infraestructura bajo esta modalidad, que se encuentran en agenda del Ministerio en referencia: Puerto Providencia, eje Manta Manaos que pretende conectar la Costa del Pacífico con la región Amazónica de Manaos, se estima concretar un contrato para 50 años de operación, con un presupuesto referencial de 499 mil millones de dólares. Diseño, construcción, operación y mantenimiento de las vías: Corredor Vial Santo Domingo-Quevedo-Juján por un monto de 3 730 mil millones de dólares; Naranjal - Río 7, con una inversión estimada de 543 mil millones de dólares; Viaducto Sur de Guayaquil con un presupuesto estimado de 911 mil millones de dólares; y, la Cuenca – Azogues – Biblián – Cañar – Suscal – La Troncal – El Triunfo, con un tiempo de concesión 10 años, sin que se tenga una estimación del presupuesto.

## **Discusión**

Los proyectos públicos que se ejecuten bajo la modalidad de una asociación público-privada, serán capaces de operar bajo los principios de: Eficacia en aras del cumplimiento de objetivos y metas establecidos en los planes estratégicos y de ordenamiento territorial, así como los principios y normativa establecidos para la operación y funcionamiento del ente público prestador del servicio. Eficiencia en el uso de los recursos ajustándose estrictamente a los requerimientos de la organización y el uso racional de los recursos humanos, materiales y financieros, en ejercicio de la potestad pública que por su naturaleza requieren dar un servicio de calidad a un costo racional, priorizando los sectores sociales y económicos de los habitantes de un país, y en este caso el Ecuador. La estructura orgánica y funcional de las APP, se adecuarán a los medios y fines de las instituciones públicas. La participación privada será capaz de sujetarse a la dirección, supervisión, evaluación y control de los órganos superiores de la administración pública, conforme al grado de participación de la inversión pública sin restricciones sobre el aporte privado. En fin, Ecuador ha generado normativa sobre Alianzas Público Privada, a raíz de la Constitución de Montecristi, pues antes el modelo de participación estuvo vedado. No así las experiencias de Chile, Colombia y Perú, países latinoamericanos que dada su posición geo estratégica del Pacífico

Sur en unos casos y las ventajas competitivas, han desarrollado modelos dinámicos de asociación con el sector privado para prestar eficientes servicios públicos a precios competitivos a la ciudadanía. En todo caso, Ecuador aún debe caminar mucho espacio en toma de experiencias y adopción de riesgos razonables para potenciar el aprovechamiento de la normativa tomando en cuenta las experiencias similares.

## Conclusiones

### Desde lo teórico:

- Las distintas instancias del Estado buscan involucrar al sector privado como proveedores, y se constituyen en una alternativa a los mecanismos que naturalmente utiliza para la ejecución de obras o la prestación de servicios públicos, especialmente en el desarrollo de infraestructura y la prestación de servicios públicos, en distintas áreas, tales como: energía, telecomunicaciones, disposición de desechos, administración de hospitales, cárceles, escuelas, edificios públicos, tratamiento de aguas y puertos, entre otros;
- Conforme al Fondo Monetario Internacional, en la publicación *Inversión Pública y Asociaciones Público Privadas*, Akitoby, B., Hemming, R. y Schwartz, G., “El término asociación público-privada (APP) se refiere a los acuerdos en virtud de los cuales el sector privado suministra activos y servicios de infraestructura tradicionalmente provistos por el Estado;
- Sarmiento García, J. H. (1996), define a los Servicios Públicos como “la actividad administrativa desarrollada por entidades estatales o por su delegación, que tiene por finalidad satisfacer necesidades individuales de importancia colectiva, mediante prestaciones materiales en especie, periódicas y sistemáticas que constituyen el objeto esencial de una correcta relación jurídica con el administrado y asegurada por normas y principios que tienden a dar prerrogativas de derecho público a quien la cumple para permitirle la mejor satisfacción de las necesidades colectivas;
- Para Jaramillo et al. (2005), los Servicios Públicos son las “Actividades dirigidas a la comunidad, destinadas a satisfacer necesidades básicas y cuyo suministro esté organizado de una manera metódica, uniforme y persiste, de manera gratuita o mediante el pago de una tarifa o un estipendio. El servicio, al ser “público”, debe ser gestionado en nombre de la comunidad o, al menos, por un actor ampliamente aceptado por ésta. Igualmente, debe ser ofrecido en forma precisa y según patrones de fácil comprensión para la masa potencial de usuarios. Por último, debe estar al alcance de todos los miembros del cuerpo social, en condiciones de equidad y bajo estrecha vigilancia del Estado o de veedores comunitarios.”;
- La APP como alternativa de cobertura de dichas necesidades, es una modalidad de gestión delegada por la que el Gobierno Central o los Gobiernos Autónomos Descentralizados encomiendan al gestor privado, la ejecución de un proyecto público específico y su financiamiento total o parcial, para la provisión de bienes, obras o servicios a cambio de una contraprestación por su inversión, riesgo y trabajo, de conformidad con los términos, condiciones, límites y más estipulaciones previstas en el contrato de gestión delegada. (Ley APP, 2015, 6);
- En Ecuador se han concretado algunas iniciativas de Alianzas Público Privadas (APP), es el caso del Decreto Ejecutivo 1309, del 9 de febrero del 2017, suscrito por el ex presidente Rafael Correa Delgado, autorizando con carácter de excepcional, la delegación a la iniciativa privada que consiste en la puesta a punto, mantenimiento, explotación y operación de 104, 85 km del sistema vial Chongón Santa Elena (Diario El Comercio, 2017). La publicación además considera la inclusión del tramo: Progreso- General Villamil de 27 km.

### **Desde lo metodológico:**

- El marco metodológico es de tipo analítico y sintético. El enfoque es multi-criterio y se sustenta en el análisis descriptivo de revisión bibliográfica, pues se parte del análisis de datos y afirmaciones que permiten efectuar comparaciones de variables para la construcción de hallazgos respecto al comportamiento de las alianzas público privadas en el Ecuador y varios países de Latinoamérica;
- El presente artículo no es un trabajo experimental ni probabilístico ya que se trata de un estudio socio económico y el equipo de trabajo definió previamente el universo de estudio, siendo los países: Perú, Chile, Argentina, Brasil, Colombia, Venezuela, Paraguay, Uruguay, Costa Rica, Panamá, República Dominicana, México, Nicaragua, El Salvador, Honduras, Guatemala y Ecuador.

### **Desde los hallazgos:**

- En el Ranking General, Colombia y Chile son los dos países de América Latina que ofrecen el ambiente más favorable para las Alianzas Público Privadas (APP) según fuente del Infrascopio 2017; el cual es un estudio financiado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), desarrollado por The Economist Intelligence Unit. De esta manera, estos dos países se ubican en las dos primeras casillas con una alta puntuación (76 y 75 respectivamente) seguidos muy de cerca de Perú. En sí, de los 17 países de América Latina, 12 de ellos superan el promedio regional que es de 57 puntos, mientras que los cinco restantes, entre ellos Ecuador, se quedan por debajo de ese indicador. Durante los últimos 5 años se han implementado más de 70 proyectos público - privados en Chile y entre 37 proyectos en Colombia.;
- En lo que respecta al marco regulatorio que rige para las Alianzas Público Privada (APP), Chile y Colombia continúan en la cima de las categorías del Infrascopio; es así que Chile tiene más de 25 años de experiencia en la participación en el sector proyectos de infraestructura contando con una inversión sólida y un adecuado clima de negocios, para lo cual ha desarrollado instrumentos de financiación; a pesar de esto Chile también ha enfrentado muchos desafíos como: el costo de mantenimiento de los proyectos, el coste que dichos proyectos generan, y el desempeño económico; entre otros;
- De igual manera Colombia ha tenido dificultades para mantenerse en la cima ya que el marco regulatorio de este país está reforzado por una nueva ley para los proyectos público - privados implantada en el año 2012, para lograr una mayor eficiencia y eficacia, tanto en los contratos como en la participación del sector privado y mejorar la coordinación entre las entidades involucradas;
- El gran tamaño del mercado brasileño ha elevado el número de proyectos público - privados, contando con la capacidad para desarrollarlos en aspectos técnicos y financieros, aun así, su capital de mercados debe reforzarse para garantizar futuros proyectos, por lo que está en segundo lugar de la lista con 72 (setenta y dos) puntos;
- En Ecuador tomando en cuenta las disposiciones constitucionales y legales (2008, 2015) el modelo de las Alianzas Público Privadas (APP) toma forma y discusión a nivel de participación en los sectores estratégicos anteriormente de exclusiva competencia pública. Pero, tomando en cuenta al marco regulatorio como una gran oportunidades del entorno competitivo, los actores económicos ubicados en el sector de servicios en la economía ecuatoriana han mostrado interés por asociarse y participar del modelo concretándose las alianzas público privadas realizadas por el Ministerio de Transporte y Obras Públicas, efectuado mediante concurso público 001-2015-APP-MTOP, con un presupuesto referencial de 374,6 millones de dólares, para el diseño, financiamiento, construcción y mantenimiento de la Ruta Río siete Huaquillas; y, el contrato

suscrito mediante escritura pública del 16 de diciembre de 2016, para el Diseño, planificación, financiación, equipamiento y construcción de obras adicionales, operación y mantenimiento de la Terminal Portuaria de Manta, con un presupuesto referencial de 175 000 000,00 USD, en un plazo de 30 años, con Agencias Universales S.A. AGUNSA, domiciliada en Santiago de Chile. (MTOP, 2017).

- Otro ángulo de resultado de búsqueda como caso ecuatoriano son las delegaciones a la iniciativa privada de la puesta a punto, recuperando lo expresado en el marco teórico, Construcción de Obras Complementarias, Mantenimiento Rutinario y Periódico, Explotación y Operación del Sistema Vial Chongón – Santa Elena de 104,85 km., Corredor Arterial E-40 (incluye tramo Progreso – General Villamil de 27 km., Vía Colectora E-480), ubicado en las provincias del Guayas y Santa Elena, con una longitud total de 131,85 km, presupuesto referencial de 233 915 894,05 USD, con un plazo de ejecución de 10 años; es un buen ejemplo. El Ministerio de Transporte y Obras Públicas es el encargado de ejecutar el Decreto 1309 y aparentemente la empresa ecuatoriana Verdú S. A ha sido la más interesada en la oportunidad derivada de la legislación nacional.

## Referencias

- Akytoby Bernardín, Hemming, Richard, Schwartz, Ged. (2007). *Inversión pública y Asociaciones público- privadas*. Washington D.C., EE. UU: Publication Services International Monetary Fund.
- Banco Iberoamericano de Desarrollo. (2017). *Infrascopio*. Recuperado en: <http://www.iadb.org/es/noticias/comunicados-de-prensa/2017-05-09/fomin-lanza-infrascopio-2017,11800.html>.
- Corporación de Estudios y Publicaciones, (2008). *Constitución de la República del Ecuador*. Quito, Ecuador: Editorial de la Corporación de Estudios y Publicaciones.
- Corporación de Estudios y Publicaciones, (2008). *Ley Orgánica de Incentivos para Asociaciones Público Privadas*. Quito, Ecuador: Editorial de la Corporación de Estudios y Publicaciones.
- Corporación de Estudios y Publicaciones, (2008). *Reglamento a la Ley Orgánica de Incentivos para Asociaciones Público Privadas*. Quito, Ecuador: Editorial de la Corporación de Estudios y Publicaciones.
- Diario El Comercio* (20017). Gobierno Operación Carretera Guayaquil. Recuperado en: <http://www.elcomercio.com/actualidad/gobierno-operacion-carretera-guayaquil-salinas.html>.
- González, Juan D; Rojas, Miguel D.; Arboleda Carlos A.; Botero, Jorge. (2014). *Project Finance y Asociaciones Público- Privada para la provisión de servicios de infraestructura en Colombia*. (2014). Recuperado en: [http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0718-28132014000200005](http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-28132014000200005).
- International Monetary Fund. (2017). Recuperado en: <http://www.imf.org/external/error.htm?URL=http://www.imf.org/external/np/fad/2004/pifp/eng/031204.htm,%20respectivamente>.
- Jaramillo Panesso, Raúl; Monrroy Morris, Gustavo; Villamizar Alvargonzález, Rodrigo. (2005). *La encrucijada de los Servicios Públicos*. Bogotá, Colombia: Editorial NORMA S.A.

Ministerio de Transporte y Obras Públicas. (2017). *Obras Públicas*. Recuperado en: <http://www.obraspublicas.gob.ec/>.

Sarmiento García, Jorge Horacio. (1996) *Temas de introducción a las instituciones de Derecho Público*.

Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. (2017). *Taller del alcance del estado en la provisión de bienes y servicios públicos*. Recuperado en: <http://www.planificacion.gob.ec/taller-del-alcance-del-estado-en-la-provision-de-bienes-y-servicios-publicos/>.

# La emisión de bonos municipales, una alternativa de financiamiento para la obra pública

**Narciza Azucena Reyes Cárdenas**

Universidad Católica de Cuenca sede Azogues  
nareyesc@ucacue.edu.ec

**Ramiro Oswaldo González Rodríguez**

Universidad Católica de Cuenca sede Azogues  
gonzalezr.ramiro@hotmail.com

**Florencio Iván García Álvarez**

Universidad Católica de Cuenca sede Azogues  
figarciaa@ucacue.edu.ec

## Resumen

En el presente trabajo investigativo se propone dar respuesta a las necesidades de los gobiernos locales para cubrir el financiamiento de la obra pública; la escasez de recursos hace que la administración pública se vea en la necesidad de incursionar en el Mercado de Valores contemplado en el marco jurídico vigente, mismas, que faculta a los municipios a irrumpir en el Mercado de Valores emitiendo bonos, tanto para el mercado de capitales local como internacional, previo al cumplimiento de ciertas disposiciones legales. La metodología utilizada se sustenta desde una perspectiva multireferencial e interpretativa con investigación bibliográfica de carácter descriptivo y analítico. Se ha realizado un análisis de experiencias nacionales e internacionales, cuyo resultado demuestra que existe condiciones legales para el financiamiento de la obra pública mediante este recurso alternativo, tal el caso, de las experiencias del GAD de la Libertad e Ibarra; y, a nivel internacional los casos de Argentina, Perú y Colombia. En conclusión, la emisión de bonos es factible y está sustentada en las normas legales ecuatorianas, por lo que, se deja planteado la propuesta de procesos, modelo de autorización ante el Ministerio de Finanzas y la Ordenanza que debe acompañar a cada proyecto financiado con Bonos Municipales.

**Palabras claves:** Bonos Municipales, obra pública, recursos escasos, marco legal, procesos.

## Abstract

The present research work proposed to respond to the needs of local governments in order to assist the financing of public works. The scarcity of economic resources influences on the public administration and it has the need to enter in the Stock Market contemplated in the current legal framework, which empowers city councils to get into the stock market by issuing bonds, both for the local and international capital market, prior to the fulfillment of certain legal provisions. The methodology used has been supported from a multireference and interpretative perspective with bibliographical research of a descriptive and analytical nature. An analysis of national and international experiences has been carried out, which result shows that there are legal conditions for the financing of public works through this alternative resource such as the experiences of the Local Governments of La Libertad and Ibarra in Ecuador and on an international level the cases of Argentina, Peru and Colombia are evident. In conclusion, the issuance of bonds is feasible and it is based on the Ecuadorian legal laws, consequently the proposal of processes, model of authorization for the Ministry of Finance and the Ordinance which should accompany each project financed with Municipal Bonds are raised.

**Keywords:** municipal bonds, public works, scarce resources, legal framework, procedures.

### **Introducción**

Los Gobiernos Autónomos Descentralizados (GAD's), como parte de la Administración Pública Ecuatoriana, se constituyen en el nivel de mayor cercanía con la comunidad y el territorio; por lo tanto, conocen los problemas y necesidades de su población, saben del cumplimiento eficaz o no de las soluciones aplicadas y del grado de participación ciudadana, se constituye en la entidad más representativa de la cual depende el desarrollo de los pueblos. Así mismo, a más de las innumerables necesidades por satisfacer, sus recursos financieros y técnicos son limitados por lo que, la Administración Municipal se ve abocada a incursionar en herramientas de gestión y administración moderna (en la actualidad con un marco legal fortalecido), cuyo objeto es mantener una intervención eficiente y responsable en el territorio.

En el estudio se analiza y se propone que en el marco de una gestión administrativa moderna y responsable, la emisión de Bonos Municipales constituye una alternativa de financiamiento de la obra pública debido a que requiere fuertes inversiones de recursos para la ejecución de las mismas; además se analiza la situación financiera de los Gobiernos Autónomos Descentralizados del Ecuador en el periodo 2010- 2015, examinando aspectos relevantes de su evolución histórica. Así como los cambios legales y financieros en el periodo de análisis, así como un análisis de experiencias de países latinoamericanos que han incursionado en este sistema de financiamiento.

¿El aprovechamiento de la normativa en relación a la facultad de municipios y distritos metropolitanos para financiar la obra pública, sus planes y programas mediante la emisión de bonos municipales se ve reflejado en el cumplimiento de los objetivos, metas y estrategias previstas en el Plan Nacional del Buen Vivir, Agendas Zonales de Desarrollo y Planes de Desarrollo y Ordenamiento Territorial tornando mayormente eficaz y eficiente la gestión de los niveles locales de gobierno?

### **Importancia del problema**

Los gobiernos autónomos descentralizados dentro de la normativa legal y de sus competencias están obligados a satisfacer necesidades de orden colectivo, sin embargo, la escasa disponibilidad de los fondos hace que muchas de las veces estas no sean ejecutadas oportunamente o en algunos casos se quedan paralizadas por no conseguir los recursos; el Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas en vigencia desde el año 2 010, permite que los gobiernos autónomos municipales incursionen en el mercado de valores, permitiendo que esta herramienta de financiamiento se tome como una alternativa válida para financiar obra pública.

El financiamiento de la obra pública municipal históricamente ha sido financiado vía tributos o con crédito de la banca a intereses altos, lo que repercute en contra de los beneficiarios por lo que en la presente investigación se analiza los mecanismos de financiamiento a través de la emisión de bonos.

En la línea del financiamiento de la obra pública y la prestación de los servicios públicos, dirigidos a segmentos específicos de la población, la teoría keynesiana toma sentido. Recordemos que en los años 30 llamada de la gran depresión no fue una buena medida cerrar la llave de la bañera, sino por el contrario aplicar políticas monetarias anti cíclicas incorporando la gestión del Estado con su nivel de gasto a la inversión pública. Sin desplazar o descuidar la inversión privada. Se genera obra pública y se dinamiza la economía en toda su cadena de valor productivo. Ahora bien, se debe tomar en cuenta que no siempre estas intervenciones resuelven los problemas en la corriente circular real de bienes y servicios. Por esta razón, la intervención del sector privado

en asocio con el público será de vital importancia. En el caso de Ecuador ya se ha generado a raíz de la Constitución de Montecristi, 2008 y las posteriores leyes orgánicas los acuerdos: público – privado con la figura de las asociaciones. Volviendo al tema de los financiamientos. Se torna bastante complejo el financiamiento de la obra pública, contabilizada en las cuentas nacionales en cada uno de los programas de los Ministerios dependientes del ejecutivo que eventualmente pueden tener acuerdos de competencias residuales con los gobiernos autónomos descentralizados municipales o metropolitanos; y desde luego, el cumplimiento de las mismas competencias exclusivas establecidas en la Constitución y el COOTAD (Código Orgánico de Planificación Territorial, Autonomía y Descentralización). En rigor, se trata del artículo 270 de la Carta Magna que en tratándose de los recursos económicos dispone que los niveles de gobierno de cercanía pueden generar sus propias rentas. Tal cual, el mecanismo de emisión de bonos municipales se inscribe en esta lógica de financiamiento de la obra pública en condiciones que procuren el buen vivir. Se trata de un mecanismo novedoso, aplicado en otros territorios y gobiernos y que en Ecuador muy poco se lo aprovecha por desconocimiento o carencia de normativa específica vía ordenanza. El marco regulatorio general existe y se lo puede encontrar a lo largo del presente artículo científico. En buena medida, el presupuesto municipal se verá alimentado por el lado de los ingresos con los Bonos Municipales que en condiciones de mercado bursátil producirá efectos de dinámica económica y de ganar – ganar con los agentes económicos de la localidad. De otro lado, genera también una nueva cultura de financiamiento de la obra pública que permite dejar de depender de las rentas del Estado Central vía asignaciones o pre – asignaciones (al menos las dos únicas establecidas en la Constitución, Fondo Amazónico o Ley 010; y, Ley 047). Este mecanismo también oxigena a los municipios de depender exclusivamente del Banco de Desarrollo del Ecuador inclusive sirviendo de intermediario para la transferencia de recursos provenientes del Ministerio de Finanzas, caso puntal de la devolución del Impuesto al Valor Agregado IVA, que no tiene por qué hacerlo por la plataforma del Banco del Estado, lo que implica el descuento de la tasa administrativa correspondiente. La importancia situada del artículo consiste precisamente en esta otra forma de financiamiento de los planes y programas contenidos en los POAS de los gobiernos autónomos descentralizados así como los planes de expansión, adquisición de maquinaria, etc., propendiendo a mejorar los niveles de desempeño institucional, tornando eficiente el mercado bursátil y dinamizando la economía de los agentes económicos lo que podría verse reflejado en indicadores de eficiencia en la gestión local y ser partícipes inclusive de los incentivos previstos en el ordenamiento del Derecho Público.

### **Metodología**

El método utilizado es el analítico, se examinó la normativa pública y privada que sustentó la investigación sobre la alternativa de emitir bonos en los Gobiernos Autónomos Municipales.

Por el tipo descriptivo explicativo por cuanto se observa y compara las experiencias obtenidas en algunos países latinoamericanos referente a la utilización de bonos municipales para financiar obra pública.

La información documental en su parte legal, se sustenta, en la Constitución de la República del Ecuador, Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas, Código Orgánico Territorial, Autonomía y Descentralización, Ley Orgánica para el Fortalecimiento y optimización del Sector Societario y Bursátil, son leyes analizadas y que apoyan para el desarrollo y propuesta del presente trabajo; y, por la fuente de información es documental, se examina los diferentes marcos legales que sustentan y hacen posible que los GAD's incursionen en el mercado bursátil; además, se realizó un análisis de la situación financiera y económica en que se desenvuelven estos gobiernos. La técnica utilizada fue la entrevista vía telefónica y el cuestionario.

Los materiales utilizados entre otros las estadísticas de los seccionales y provinciales en el Ecuador 2004–2015 emitido en diciembre de 2015 por el Banco Central del Ecuador, además, se sustenta en experiencias documentadas de los Municipios de la Libertad provincia de Santa Elena y de Ibarra de la provincia de Imbabura; además de los casos exitosos de Lima – Perú, Medellín – Colombia y Buenos Aires- Argentina.

## Discusión y resultado

### Marco legal

De la revisión documental se desprende que la primera codificación de la Ley de Régimen Municipal se publicó en el Suplemento del Registro Oficial Nro. 331 del 15 de octubre de 1971. Siendo relevante lo que se señala en su artículo 1 codificado:

El Municipio es la sociedad política autónoma subordinada al orden jurídico constitucional del Estado, cuya finalidad es el bien común local y, dentro de éste y en forma primordial, la atención de las necesidades de la ciudad y del área metropolitana y de las parroquias rurales de la respectiva jurisdicción. (Congreso Nacional del Ecuador, 1971).

Esta disposición cuando se refiere a Municipio incorpora elementos vitales para el desarrollo como: el bien común local, la atención primordial de las necesidades de la ciudad y de las parroquias rurales, lo que significó mayor responsabilidad pública al ampliar las competencias dentro del territorio.

El COOTAD, deroga la Ley Orgánica de Régimen Municipal, Codificación 2005-016 publicada en el suplemento al Registro oficial Nro. 159 de diciembre 5 de 2005; Ley Orgánica de Régimen Provincial, codificación s/n publicada en el R.O. Nro. 288 de marzo 20 de 2001; Ley Orgánica de Juntas Parroquiales Rurales, Nro. 2000-29 publicada en el Registro oficial Nro. 193 de octubre 27 de 2000 y la Ley reformativa de 16 de septiembre de 2005, publicada en el R.O. Nro. 105; Ley de Descentralización del Estado y participación social publicada en el R.O. 169 de octubre 8 de 1997, y su Reglamento publicado en el R.O. 349- de 18 de junio de 2001; Ley de Distribución del 15% del Presupuesto del Gobierno Central para los gobiernos seccionales publicada en el R.O. Nro. 27 de 20 de marzo de 1997 y su reforma publicada en el R.O. Nro. 113 de 27 de junio de 2003; Ley de creación del Fondo de Salvamento del Patrimonio cultural, publicada en el R.O. Nro.838 de 23 de diciembre de 1987; y, varias otras Leyes y Decretos Supremos que asignaban fondos a las provincias y cantones de la República. (Congreso Nacional del Ecuador, 2010).

Paralelamente a este Código se publica el Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas en el Segundo Suplemento del Registro Oficial Nro. 306 del 22 de octubre del 2012, cuyo objetivo es enlazar la planificación del desarrollo territorial con las finanzas públicas.

### Fuentes de financiamiento de la gestión municipal, análisis histórico

En cuanto a los recursos que provenían del Estado, y antes de la creación de la COOTAD, que generaron un cambio en los conceptos, fuentes y porcentajes, la Constitución de la República del Ecuador de 1998 y la Ley de Régimen Municipal, determinó las siguientes fuentes de ingresos, cuya estructura se demuestra en la tabla 1.

**Tabla 1**  
Estructura de Ingresos hasta el año 2010

ESTRUCTURA DE INGRESOS QUE FINANCIAN LOS PRESUPUESTO DE LOS MUNICIPIOS HASTA EL 2010		
<b>Art. 232 de la Constitución de 1998</b>		
1. Las rentas generadas por ordenanzas propias.		
2. Las transferencias y participaciones que les corresponden. Estas asignaciones a los organismos del régimen seccional autónomo no podrán ser inferiores al quince por ciento de los ingresos corrientes totales del presupuesto del gobierno central.		
3. Los recursos que perciben y los que se les asigne la ley.		
4. Los recursos que reciban en virtud de la transferencia de competencias.		
<b>Art. 297 al 299 de la Ley Orgánica de Régimen Municipal, vigente hasta el 18/10/2010</b>		
TRIBUTARIOS	NO TRIBUTARIOS	EMPRÉSTITOS
Impuestos	Las rentas provenientes del patrimonio municipal según correspondan al dominio predial, comercial o industrial, y por el uso o arrendamiento de los bienes municipales del dominio público;	Son empréstitos, las consecuciones de capital monetario de origen nacional o extranjero y se destinarán al financiamiento de obras o proyectos señalados en esta Ley, y cuya amortización deberá hacerse con los ingresos tributarios y no tributarios.
Tasas	Las asignaciones y subsidios del Estado o entidades públicas	
Contribuciones	El producto de la enajenación de bienes municipales	
	Los ingresos provenientes de multas	
	Los ingresos varios que no pertenezcan a ninguno de los rubros anteriores	
	Leyes Especiales como: Ley Nro. 82, Ley Nro. 46, Ley Nro. 47, Ley Nro. 57, Ley Nro. 65, Ley Nro. 72, Ley Nro. 75, Ley Nro. 93, Ley Nro. 115, Ley Nro. 122, Ley Nro. 40, Ley Nro. 10, Ley Nro. 145, Ley Nro. 145, Ley Nro. 146, Ley 15%, Ley Nro. 92, Ley Nro. 120	

**Fuente:** Reyes. N. Propuesta metodológica de valoración de bonos municipales, caso: GAD Azogues; Tesis posgrado, Universidad del Azuay

Como se puedes observar los recursos que provenían del Estado correspondían a estos rubros, que ingresaron en el primer año del periodo de análisis, posteriormente se dieron cambios en función a la nueva normativa legal El cambio fundamental se da en las asignaciones de las transferencias del Estado, las existentes hasta el año 2010 se consolidan en dos: Ingresos permanentes y no permanentes que financian gastos permanentes y no permanentes respectivamente, como se demuestra en la tabla 5, en la que se señala las diversas transferencias que existían basadas en leyes especiales; y, en la tabla 2 se muestra las que rigen a partir del 2011, que en definitiva es una sola dividida en un monto para gastos permanentes (gastos corrientes) y otro para gastos no permanentes (inversiones).

Para el año 2011 la estructura de los ingresos se expresa en la siguiente tabla:

**Tabla 2**  
Estructura de Ingresos desde el 2011

ESTRUCTURA DE INGRESOS QUE FINANCIAN LOS PRESUPUESTO DE LOS MUNICIPIOS DESDE EL 19 /10/2010		
<b>Art. 270- 274, y 289 de la Constitución de la República de 2008</b>		
Los gobiernos autónomos descentralizados generarán sus propios recursos financieros y participarán de las rentas del Estado, de conformidad con los principios de subsidiariedad, solidaridad y equidad.		
Los gobiernos autónomos descentralizados participarán de al menos el quince por ciento de ingresos permanentes y de un monto no inferior al cinco por ciento de los no permanentes correspondientes al Estado central, excepto los de endeudamiento público.		
Las competencias que asuman los gobiernos autónomos descentralizados serán transferidas con los correspondientes recursos. No habrá transferencia de competencias sin la transferencia de recursos suficientes, salvo expresa aceptación de la entidad que asuma las competencias.		
Los gobiernos autónomos descentralizados en cuyo territorio se exploten o industrialicen recursos naturales no renovables tendrán derecho a participar de las rentas que perciba el Estado por esta actividad, de acuerdo con la ley.		
La contratación de deuda pública en todos los niveles del Estado se regirá por las directrices de la respectiva planificación y presupuesto, y será autorizada por un comité de deuda y financiamiento de acuerdo con la ley, que definirá su conformación y funcionamiento.		
<b>Art. 223 al 227 del COOTAD, vigente desde el 19/10/2010</b>		
TRIBUTARIOS	NO TRIBUTARIOS	EMPRÉSTITOS
Impuestos	Ingresos provenientes del dominio predial (tierras y edificios)	Créditos Internos (emisión de BONOS) y Externos
Tasas	Utilidades provenientes del dominio comercial	
Contribuciones	Utilidades provenientes del dominio industrial	
	Utilidades de inversiones financieras	
	Ingresos provenientes de utilización o arriendo de bienes de dominio público	
	Asignaciones fiscales	
	Asignaciones de entidades autónomas, descentralizadas o de otros organismos públicos.	
	Transferencias del exterior.	
	Venta de activos de Bienes raíces	
	Venta de otros activos	
	Ingresos varios, que comprenderán los que no deben figurar en ninguno de los grupos anteriores incluidas donaciones	

**Fuente:** Constitución de 2008, COOTAD y COPYFP

### **Diagnóstico Financiera de los Municipios período 2004 – 2013**

La capacidad fiscal que tienen los Gobiernos Autónomos Descentralizados en el Ecuador se define como la facultad que tienen en su territorio para reglamentar impuestos y generar tasas, contribuciones y otros ingresos no tributarios, por lo que:

“(…)dentro de sus atribuciones y funciones tenían la potestad de generar sus propios recursos así como el derecho a participar en las rentas del Gobierno Central, la facultad de ejercer su capacidad normativa a través de la expedición de ordenanzas, acuerdos y resoluciones; potestades que aún las mantienen pero con limitaciones que más adelante señalaremos, pues se ven obligados a generar sus propios recursos en mayor medida no solo por las restricciones del gasto público estatal, sino por sus competencias y las exigencias del desarrollo del territorio (…)”. (Reyes. N, 2015)

Los Gobiernos Autónomos Descentralizados (GAD’s) son la entidades de mayor cercanía a las comunidades y a la ciudadanía, de acuerdo a la Constitución de la República y al Código Orgánico de Organización Territorial Autonomía y Descentralización, las competencias son numerosas y las necesidades de sus cantones superan la capacidad de generación de recursos propios sumados a las transferencias que por ley otorga el gobierno central; de acuerdo a la tabla No.4 el indicador de “dependencia ” en los municipios de las cuatro regiones del país, se mantiene alta, el indicador muestra un 70% e incluso un 90% en la región oriental en el año 2013, es decir, que en el periodo 2004 – 2013 se ha incrementado en el país de 60% a 70%, esta situación se debe a las posibilidades restringidas de generar ingresos que le permitan ser autónomos financieramente, esta situación se da por muchos

factores como: una excesiva carga tributaria a la población, capacidad adquisitiva, injerencia política, calidad del gasto, poca credibilidad de la ciudadanía, etc.

**Tabla 3**  
Índices financieros por región 2004 - 2013

ÍNDICES FINANCIEROS POR REGIÓN								
ÍNDICE DE MUNICIPIOS								
COMPARADO 2004 FRENTE AL 2014 POR REGIONES								
ÍNDICES	COSTA		SIERRA		ORIENTE		GALÁPAGOS	
	2004	2013	2004	2013	2004	2013	2004	2013
Indicador de dependencia	0,60	0,70	0,60	0,70	0,80	0,90	0,50	0,70
Indicador de Autonomía Mínima	0,90	1,20	0,90	1,70	0,50	0,70	0,60	1,10
Indicador de Relación Mínima	0,50	0,40	0,60	0,30	1,20	0,90	1,10	0,60
Indicador de Gasto Administrativo	0,40	0,20	0,30	0,10	0,40	0,10	0,60	0,20
Indicador de Inversión respecto al Gasto Total	0,40	0,70	0,50	0,50	0,60	0,80	0,30	0,70
Indicador de Inversión respecto a Transferencias	0,60	1,10	1,10	0,90	0,80	1,00	0,80	1,10
Indicador de Sostenibilidad Financiera	0,90	1,20	0,90	1,60	0,40	0,60	0,50	1,10
Indicador de Autosuficiencia Financiera	0,40	0,30	0,40	0,30	0,20	0,10	0,40	0,30

Fuente: Estadísticas de los GAD'S en el Ecuador 2004-2013

El Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización establece la forma de distribuir los recursos por parte del estado ecuatoriano; en los últimos seis años, periodo que se dio una transición por el cambio de ley, se observa estable, con un incremento promedio del 9% que se refleja en la tabla 5, a excepción del año 2016 que presenta un decremento del -12% por la caída del precio del petróleo, fuente principal de estos recursos.

**Tabla 4**  
Transferencias periodo 2011- 2016

TRANSFERENCIAS RECIBIDAS DEL GOBIERNO CENTRAL				
AÑO	MONTO	PERMANENTE	NO PERMANENTE	% DE INCREMENTO
2011	1.500.074.034,59	1.434.706.771,33	65.367.263,26	
2012	1.640.869.928,44	1.449.124.054,54	191.745.873,90	9,39%
2013	1.846.136.032,62	1.463.541.337,74	382.594.694,88	12,51%
2014	1.994.741.595,06	1.463.541.337,74	531.200.257,32	8,05%
2015	2.179.540.378,78	1.463.541.337,74	715.999.041,04	9,26%
2016	1.917.427.204,97	1.467.588.993,21	449.838.211,76	-12,03%

Fuente: Acuerdos Ministeriales 007, 244,086, 050,197 y 0053

### Propuesta de emisión de bonos

Los Gobiernos Autónomos descentralizados tienen los instrumentos y la base legal para generar tributos que financien la obra pública, sin embargo, no se debe desistir de analizar la carga tributaria que soporta la población, e injerencia política al interior de los GAD, lo que, imposibilita al administrador gestionar recursos a través de nueva carga impositiva; esta situación con lleva a que los directivos de los GAD busquen alternativas de financiamiento, encontrándose esta posibilidad en las leyes que se promulgaron a partir del año 2010, concretamente las disposiciones legales que respaldan la propuesta de esta investigación, la emisión de Bonos Municipales sustentado en la valoración de la Entidad Pública.

En la Sección V, desde el artículo 142 al 147 del Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas da la posibilidad legal a que los Gobiernos Autónomos Descentralizados (Municipios) financien la obra pública a través de Bonos, recursos que financiarán solamente obra pública.

Un Bono Municipales es un instrumento de deuda que adquiere el GAD Municipal y se obliga pagar al tenedor del bono el capital y los intereses en los plazos y condiciones establecidos.

Los Bonos Municipales son valores que se emiten para financiar necesidades de infraestructura del Municipio emisor. Los requerimientos varían mucho, pueden ser para construir o pavimentar carreteras, puentes, mercados, hospitales, etc., y cualquier proyecto público, por lo que, *“Un bono es un papel que promete unos pagos (flujos garantizados por el Estado) en unas fechas determinadas”*. (FERNANDEZ, P., 2002)

Ante la imposibilidad de continuar creando o incrementando los tributos, con poca capacidad de endeudamiento ante la banca pública ya sea interna o externa, los GAD Municipales tienen la posibilidad de incursionar en el mercado de capitales, a través de lo que la Ley lo permite, es decir, obtener recursos vía emisión de bonos municipales por lo que es necesario emprender en la aplicabilidad de una metodología que concilie las herramientas utilizadas en el sector privado y que se adecue a las disposiciones legales del sector público.

### **Los bonos**

Conceptualmente un Bono es un *“Título valor que representa el derecho a percibir un flujo de pagos periódicos en un futuro a cambio de entregar en el momento de su adquisición una cantidad de dinero”*. (ESCOBAR. H. CUARTAS. V., 2006), el mismo autor define al bono del estado como:

*“Título emitido por el Estado que corresponde a deuda pública a medio o largo plazo y generalmente a tipo de interés fijo.”* (ESCOBAR. H. CUARTAS., V., 2006).

Los bonos son la materialización de los títulos de deuda, ya sea de renta fija o variable; pueden ser emitidos, por el Estado, por los Gobiernos Autónomos, empresas privadas y públicas, organismos supranacionales, con el fin de obtener recursos de los mercados financieros, en donde el emisor se compromete a devolver capital más intereses a lo que se le llama también *cupón*.

Los Bonos en el Mercado de Renta Fija: En el mercado de renta fija existen dos submercados:

- 1) El de dinero, 2) Instrumentos crediticios con vencimiento menor a un año, y; 3) El de bonos y obligaciones, con instrumentos crediticios con vencimientos mayor a un año; los bonos pertenece al mercado de capitales que se caracteriza por ser de largo plazo y que incluye también a las acciones. (MARTIN, M., 2007).

El optar por la opción de emitir bonos como una alternativa para obtener recursos que financien proyectos, empresas, etc., nace de las ventajas que tiene el obtener dinero a más largo plazo y con un menor costo financiero, sacrificando un plazo mayor por la tramitología que conlleva, siempre y cuando esta emisión se dé por montos importantes para que el costo justifique su emisión.

### **Experiencia ecuatoriana y latinoamericana**

En el Ecuador se ha dado una experiencia exitosa como el caso comentado en la entrevista realizada al Economista Kelvin Reyes Medina, ex Director Financiero, quien estuvo al frente de este proceso, actualmente se desempeña como funcionario del Gobierno Autónomo Provincial de Santa Elena.

(...) el cantón La Libertad, el 6 de diciembre de 2002 se aprobó por parte del Ilustre Concejo Municipal de dicho cantón la Ordenanza de Emisión de Bonos Municipales para Financiar la Construcción del Malecón de La Libertad, por un monto de Siete millones quinientos mil dólares (\$ 7,5000.000), la totalidad de este monto lo adquirió el Seguro Social a través del Banco del Pacífico (...)

En lo que respecta al *GAD* Municipal de Ibarra, su experiencia se obtuvo mediante entrevista telefónica y ratificada mediante mail, por parte del Ing. Luis Vázquez Reina, funcionario del *GAD* de Ibarra que estuvo al frente del proyecto.

(...) planteó una propuesta de emisión de bonos de 9.980.653.99, dólares para financiar el proyecto “Mejoramiento vial en el cantón Ibarra con obras de asfalto y/o pavimento”, se concluyó el proceso pero al solicitar el aval del Ministerio de Finanzas requisito previo para la emisión, se indicó que no era conveniente en esos momento por cuanto el Gobierno Nacional se encontraba emitiendo bonos del estado para financiar los pagos a retiros voluntarios y jubilaciones de funcionarios públicos y que afectaría tales propósitos, razón por la cual no se pudo concretar este hecho , además la administración 2009- 2014 concluyó y no se contó con el tiempo para posponer su trámite para el próximo periodo (...)

**El caso de Lima Perú**, este país con una macroeconomía con muchas similitudes al Ecuador, con Gobiernos Locales muy parecidos en su problemática financiera, acude a esta alternativa con excelentes resultados en la administración del periodo 2003- 2005, (BLEST. J., 2005)., señala las estrategias, las medidas, los correctivos que se tuvieron que dar en la Municipalidad de Lima para poder acceder a 100 millones de dólares. Fue necesario tomar medidas drásticas, cambiar el modelo financiero, sincerar las cuentas, implementar principios aplicados en la empresa privada entrando al Mercado de Capitales para conseguir recursos baratos y a largo plazo, el objetivo principal era incursionar en este mercado y titularizar los flujos del peaje del proyecto vial, para lograrlo tenía que mejorar la situación económica y financiera de Lima e implementar un nuevo modelo de gestión diseñando estrategias para reducir gastos y costos buscando un equilibrio financiero en cada centro de costos.

**El municipio de Medellín- Colombia**, en el año 2014 emitió bonos para 10 y 30 año, por un monto de \$ 248 560 millones de pesos colombianos, cuya cotización al 29/01/2015 fue de 2 362,42 cada dólar, representando una emisión de 105.2 millones de dólares; con estos recursos se financiaron obras de inversión vial contempladas en el plan de desarrollo municipal 2012 – 2015.

**El municipio de Buenos Aires, Argentina**, emiten bonos, y éstos se constituye en un instrumento alternativo de ingresos no tradicionales en los gobiernos locales argentinos.

En términos generales, se puede observar la existencia de dos tipos preponderantes de bonos municipales, por un lado el de obligación general mediante la Emisión de Letras de Tesorería, creados para responder al aumento de demandas ciudadanas, y por otro el de ingreso garantizados, creados para incrementar la capacidad técnica y de gestión, a través de la constitución de un Fideicomiso financiero con cotización pública, garantizado por el

cobro de tasas de uso o por la asignación específica de determinados ingresos jurisdiccionales destinados a la cancelación de la deuda contraída.

Es de advertir que el proceso de emisión de bonos municipales en Argentina posee algunas particularidades, distintos ciclos y objetos de la emisión:

- a) En la década de 1990, más asociados a la renegociación de deudas;
- b) En la década de 2000, más vinculados al financiamiento de proyectos de infraestructura; y,
- c) Los recientes, nuevamente orientados a la readecuación fiscal.

Las vivencias de los gobiernos locales han tenido que adaptarse a normativas diversas, a tamaño poblacional variable y diversidad de características socio-territoriales.

### **Base legal y proceso de emisión de bonos**

La base legal se fundamenta en los nuevos marcos legales vigentes en el Ecuador, como: Constitución de la República, el Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas, el Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización, normativas que regulan las actividades del sector público, por lo que, es fundamental que también se conozca y aplique la normativa vigente para la emisión de bonos que es el objeto de la propuesta. Al respecto el artículo 238, 240 en su orden señala:

- Los gobiernos autónomos descentralizados gozarán de autonomía política, administrativa y financiera, y se regirán por los principios de solidaridad, subsidiariedad, equidad interterritorial, integración y participación ciudadana. En ningún caso el ejercicio de la autonomía permitirá la secesión del territorio nacional. (Constitución del Ecuador. 2008)
- Los gobiernos autónomos descentralizados de las regiones, distritos metropolitanos, provincias y cantones tendrán facultades legislativas en el ámbito de sus competencias y jurisdicciones territoriales. Las juntas parroquiales rurales tendrán facultades reglamentarias. (C. 2008).

Cuando se refiere a la formulación y la ejecución del Presupuesto General del Estado, el artículo 293 señala:

- La formulación y la ejecución del Presupuesto General del Estado se sujetarán al Plan Nacional de Desarrollo. Los presupuestos de los gobiernos autónomos descentralizados y los de otras entidades públicas se ajustarán a los planes regionales, provinciales, cantonales y parroquiales, respectivamente, en el marco del Plan Nacional de Desarrollo, sin menoscabo de sus competencias y su autonomía.
- En sujeción al marco legal los gobiernos autónomos descentralizados se someterán a reglas fiscales y de endeudamiento interno, análogas a las del Presupuesto General del Estado, de acuerdo con la normativa legal vigente. (C.2008)

**Código orgánico de planificación y finanzas públicas:** Este instrumento legal sobre el tema en estudio se expresa en los siguientes artículos:

Sobre contenido y finalidad el artículo 123 señala:

El componente de endeudamiento público tiene bajo su responsabilidad normar, programar, establecer mecanismos de financiamiento, presupuestar, negociar, contratar, registrar, controlar, contabilizar y coordinar la aprobación de operaciones de endeudamiento público, de administración de deuda pública y operaciones conexas para una gestión eficiente de la deuda.

El endeudamiento público comprende la deuda pública de todas las entidades, instituciones y organismos del sector público provenientes de contratos de mutuo; **colocaciones de bonos** y otros valores, incluidos las titularizaciones y las cuotas de participación; los convenios de novación y/o consolidación de obligaciones; y, aquellas obligaciones en donde existan sustitución de deudor establecidas por ley. (Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas. 2010).

Este mismo cuerpo legal respecto al destino del endeudamiento en su artículo 126 señala:

Las entidades del sector público que requieran operaciones de endeudamiento público lo harán exclusivamente para financiar:

1. Programas.
2. Proyectos de inversión:
  - 2.1 para infraestructura; y,
  - 2.2 que tengan capacidad financiera de pago.
3. Refinanciamiento de deuda pública externa en condiciones más beneficiosas para el país.

Se prohíbe el endeudamiento para gasto permanente. Con excepción de los que prevé la Constitución de la República, para salud, educación y justicia; previa calificación de la situación excepcional, realizada por la Presidenta o el Presidente de la República. (COPYFP 2010).

Con respecto a la responsabilidad de la ejecución en sus artículos 127 expresa:

La entidad u organismo público contratante del endeudamiento será la responsable de la ejecución de los proyectos o programas que se financien con dichos recursos. En el caso del endeudamiento del Presupuesto General del Estado, la entidad pública responsable de la ejecución será la establecida en la resolución que para el efecto dicte el ente rector de las finanzas públicas. (COPYFP. 2010).

Para el conocimiento de contratos que contribuyan a concretar operaciones de endeudamiento público interno o externo el artículo 137 de la ley en análisis señala:

En el caso de que para la negociación, instrumentación, perfeccionamiento de operaciones de endeudamiento público, colocación o recompra de títulos emitidos por el Estado, o la novación de deuda, se requiriera en forma previa o concurrente de la celebración de contratos que sin ser de deuda pública, fueren indispensables para coadyuvar a los señalados propósitos, tales contrataciones, estarán exceptuados del trámite previsto por la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública; no obstante el ente rector de las finanzas públicas, deberá expedir para el efecto, los procedimientos que normen aquellas contrataciones, entre ellos, la selección, calificación y adjudicación. (COPYFP. 2010).

Sobre los deberes del comité de Deuda y Financiamiento este mismo cuerpo legal en su artículo 140 indica:

Son deberes del Comité de Deuda y Financiamiento, los siguientes:

1. Dictar directrices para la gestión de deuda pública.
2. Normar, analizar y aprobar los términos y condiciones financieras de las operaciones de endeudamiento público.

Se excluyen los contratos de mutuo de deuda pública interna de los Gobiernos Autónomos Descentralizados y la deuda flotante.

En el caso de los contratos de mutuo de deuda pública suscritos con organismos multilaterales, gobiernos, créditos comerciales y contratos de préstamo de proveedor cuyo monto no supere el

0.15% del Presupuesto General del Estado, que no requiera garantía soberana, no deberá contar con el análisis y recomendación del Comité de Deuda; y,

Financiamiento previo al proceso de negociación formal con el prestamista.

3. Aprobar los términos y condiciones financieras para las colocaciones de títulos del Estado o de la recompra de deuda pública, a cargo del ente rector de las finanzas públicas.

4. Regular la contratación de deuda pública.

5. Determinar las modificaciones sustanciales en las operaciones de endeudamiento público.

6. Establecer el monto máximo de contratación de deuda pública, por tipo, que no requiere autorización del comité, en casos no contemplados en este Código. (Código Orgánico Organizacional Territorial, Autonomía y Descentralización).

Con respecto a las emisiones de bonos y otros títulos el artículo 142 señala de este mismo cuerpo legal señala:

En consideración a las necesidades de financiamiento y los requerimientos del mercado, el ente rector de las finanzas públicas aprobará, para consideración y autorización, cuando sea del caso, del Comité de Deuda y Financiamiento, la emisión de títulos de mediano o largo plazo y el tipo de títulos del Estado a emitirse, así como sus términos y condiciones financieras de colocación.

Las emisiones de títulos valores incluidas las titularizaciones de otras entidades públicas, financieras y no financieras, requerirán de la aprobación del ente rector de las finanzas públicas.

En el caso de emisiones de títulos valores de la banca pública cuyo monto anual supere el 0.15% del Presupuesto General del Estado deberá contar con el análisis y recomendación del ente rector de las finanzas públicas. (Código Orgánico Organizacional Territorial, Autonomía y Descentralización).

En lo que respecta a la escritura de emisión el artículo 143 señala:

Autorizada legalmente una emisión de bonos o de otros títulos, se instrumentará la respectiva escritura pública, en la que intervendrá el Ministro(a) a cargo de finanzas públicas, tratándose de emisiones del Estado ecuatoriano, o los representantes legales de la entidad del sector público que efectúe la emisión.

Los requisitos que reunirán la escritura pública y los bonos o valores que se emitan, serán establecidos en las normas técnicas expedidas por el ente rector de las finanzas públicas. (COPYFP, 2010).

Sobre la negociación de bonos y títulos el artículo 144 manifiesta:

Concluido el trámite de la emisión de bonos u otros títulos valores, si se trata de los emitidos dentro del Presupuesto General del Estado, serán negociados por el ente rector de las finanzas públicas. Los títulos valores emitidos por otras entidades serán negociados por ellas mismas previa autorización del ente rector de las finanzas públicas, autorización que no implica otorgamiento de garantía por parte del Estado.

Toda emisión de bonos, en moneda de curso legal o extranjera, se negociará en forma universal, a través de las bolsas de valores. Se exceptúan las negociaciones que se realicen en forma directa entre entidades y organismos del sector público. (Código Orgánico Organizacional Territorial, Autonomía y Descentralización).

Con respecto al agente fiscal el artículo 145 señala:

El pago de capital e intereses de los títulos de la deuda pública interna y externa, se hará por medio del Banco Central del Ecuador, como agente oficial del Estado, de acuerdo con los contratos respectivos.

Esta disposición no será aplicable a las obligaciones de emisión propias de las entidades de banca pública competentes. (Código Orgánico Organizacional Territorial, Autonomía y Descentralización).

Este mismo cuerpo legal respecto a las garantías soberanas, en el artículo 146 señala;

El Estado Central a nombre de la República del Ecuador podrá otorgar garantía soberana a favor de entidades y organismos del sector público, que contraigan deuda pública para el financiamiento de proyectos y programas de inversión en infraestructura, o para proyectos, programas de inversión que generen la rentabilidad necesaria para el servicio de la deuda. La garantía del Estado, únicamente podrá autorizarse, cuando la entidad u organismo del sector público, inclusive las empresas del Estado, sus subsidiarias o filiales, evidencien que cuentan con capacidad de pago de la deuda respectiva.

No se podrán emitir garantías soberanas a las otras entidades, organismos y entidades del Sector Público, para operaciones de endeudamiento con plazo menor a 360 días.

Para el otorgamiento de garantía soberana, se deberá establecer e instrumentar los mecanismos necesarios para la restitución de los valores que el Estado pudiere llegar a pagar en su calidad de garante, en caso de incumplimiento del deudor.

En ningún caso se otorgará garantías por parte del Estado o de sus entidades a favor de personas naturales o jurídicas de derecho privado, inclusive las que no tengan finalidad de lucro, con excepción de la banca pública y aquellas empresas de derecho privado con al menos un 70% de acciones del Estado.

Las garantías otorgadas se registrarán como deuda contingente, y solo constituirán deuda del garante, cuando la obligación, en el monto respectivo, fuere exigible al mismo. (Código Orgánico Organizacional Territorial, Autonomía y Descentralización).

Sobre los dividendos de mora el artículo 147 del cuerpo legal en análisis indica:

Las obligaciones originadas en operaciones de endeudamiento público, garantizadas por el Estado ecuatoriano, que no fueren pagadas por la entidad del sector público garantizada, serán canceladas por el ente rector de las finanzas públicas en la forma y oportunidad prevista en los contratos o convenios de endeudamiento pertinentes.

El ente rector de las finanzas públicas, con cargo a la cuenta que la entidad deudora u organismo del sector público mantiene en instituciones financieras públicas, procederá a tomar los recursos correspondientes, en pago de valores que hubiere cancelado, con los costos financieros que se hubiere pactado en el respectivo convenio de restitución de valores. De ser pertinente, adoptará las medidas y acciones inmediatas que fueren necesarias para la recuperación de los valores subrogados como garante, inclusive a través de la jurisdicción coactiva, de la que queda investido,

en los términos establecidos en el Código de Procedimiento Civil, para la recuperación de obligaciones adeudadas al Estado ecuatoriano. (Código Orgánico Organizacional Territorial, Autonomía y Descentralización).

**Código orgánico de organización territorial, autonomía y descentralización:** Analizamos a continuación los diferentes artículos que este cuerpo legal expresa respecto al tema en estudio.

Sobre los recursos provenientes de financiamiento el artículo 176 señala:

Constituyen fuentes adicionales de ingresos, los recursos de financiamiento que podrán obtener los gobiernos autónomos descentralizados, a través de la captación del ahorro interno o externo, para financiar prioritariamente proyectos de inversión. Están conformados por los recursos provenientes de la *colocación de títulos y valores*, de la contratación de deuda pública interna y externa, y de los saldos de ejercicios anteriores.

El gobierno central tendrá noventa días de plazo para otorgar las garantías para la obtención de créditos contraídos por los gobiernos autónomos descentralizados, siempre y cuando cuenten con la capacidad de pago respectiva de acuerdo a la ley. (Código Orgánico Organizacional Territorial, Autonomía y Descentralización).

Respecto a las atribuciones del alcaide o alcaldesa para la suscripción de bonos el artículo 60 en su literal n en su parte pertinente señala:

Le corresponde al alcalde o alcaldesa: n) Suscribir contratos, convenios e instrumentos que comprometan al gobierno autónomo descentralizado municipal, de acuerdo con la ley. Los convenios de crédito o aquellos que comprometan el patrimonio institucional requerirán autorización del Concejo, en los montos y casos previstos en las ordenanzas cantonales que se dicten en la materia;(...). (COOTAD).

Con respecto al endeudamiento público y reglas fiscales el artículo 212 señala:

Los actos, contratos y procedimientos del endeudamiento público de los gobiernos autónomos descentralizados se regirán por los preceptos de la Constitución y de las normas establecidas en la ley que regule las finanzas públicas, y se someterán a las reglas fiscales y de endeudamiento público análogas a las del presupuesto general del Estado. (COOTAD).

**Ley orgánica para el fortalecimiento y optimización del sector societario y bursátil:** Este cuerpo legal respecto al tema que nos ocupa en sus diferentes articulados señalo siguiente.

En lo que respecta a participación del sector público en el mercado de valores en el artículo 37 señala:

La inversión y desinversión de valores inscritos en el Registro del Mercado de Valores que realicen directa o indirectamente las entidades, empresas y organismos del sector público deberán realizarse obligatoriamente a través del mercado bursátil, excepto si en la transacción participan como comprador y vendedor dos entes del sector público. En este caso las operaciones deberán registrarse de manera informativa y gratuita en un registro que para el efecto deberán mantener las bolsas de valores. La Junta de Regulación del Mercado de Valores normará el contenido y funcionamiento de dicho registro informativo.

La inversión de recursos financieros y emisión de valores del sector público se someterá a los principios de transparencia, rendición de cuentas y control público, de conformidad con la Constitución de la República del Ecuador y la ley.

El ente rector de las finanzas públicas podrá realizar intermediación de bonos del Estado con el público en general, a través de la bolsa de valores para lo cual la Junta de Regulación del Mercado de Valores establecerá las normas de carácter general respectivas.

Para efectos de negociaciones bursátiles, se deberán observar las siguientes disposiciones:

- a) Las instituciones financieras del sector público, el ente rector de las finanzas públicas, el Banco Central del Ecuador, las instituciones no financieras del sector público que de conformidad con la ley estén obligadas a calificar a un funcionario o empleado para que realice operaciones bursátiles y aquellas que en consideración al volumen de sus transacciones sean expresamente autorizadas por la Junta de Regulación del Mercado de Valores, podrán realizar operaciones bursátiles por medio de Casas de Valores o a través de funcionarios o empleados calificados para el efecto por las bolsas de valores, quienes actuarán exclusivamente a nombre de las mismas o de otras instituciones del sector público, de conformidad con las normas previstas en esta Ley.
- b) Las demás entidades del sector público que no se encuentren dentro de aquellas previstas en el literal anterior, podrán efectuar sus operaciones bursátiles por intermedio de funcionarios o empleados de otras instituciones del sector público, debidamente calificados para el efecto por las bolsas de valores o por intermedio de Casas de Valores.
- c) La contratación de Casas de Valores autorizadas en los dos literales anteriores, deberá efectuarse en virtud de una calificación que al menos considerará: condiciones de costo; capacidad jurídica, técnica y financiera y, seguridad del intermediario; además de los requisitos que establezca mediante normas de carácter general la Junta de Regulación del Mercado de Valores. (Ley Orgánica para el Fortalecimiento y optimización del Sector Societario y Bursátil. 2014).

Este cuerpo legal respecto de las prohibiciones para los funcionarios o empleados de las instituciones del sector público, en su artículo 42 señala:

Los funcionarios o empleados de las instituciones del sector público debidamente calificados por las bolsas de valores para realizar operaciones bursátiles, no podrán efectuar operaciones a nombre de terceros, a menos que se trate de la ejecución de disposiciones legalmente impartidas por otra institución del sector público, o la intermediación de bonos del Estado con el público en general, que serán efectuadas por el ente rector de las finanzas públicas.

Por lo que antecede existe un vasto sustento legal que permite que la propuesta en esta investigación sea viable y legal. (LOFYOSSYB. 2014).

**Procedimiento para emisión de bonos municipales:** El procedimiento para la emisión de Bonos Municipales está establecido en la Ley de Mercado de Valores, Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas y en el Manual de Procedimientos de endeudamiento público emitido por el Ministerio de Finanzas, mismo que se sintetiza en la siguiente figura.



**Figura 1**

Procedimiento para emitir Bonos Municipales

**Fuente:** Reyes. N. Propuesta metodológica de valoración de bonos municipales, caso: GAD Azogues; Tesis posgrado, Universidad del Azuay.

**Análisis de la conveniencia y viabilidad**

Una vez que la Administración Financiera y el departamento técnico respectivo aprueba que el proyecto se financie con la venta de Bonos Municipales, se procederá a socializar con las autoridades del GAD la propuesta, mediante la evaluación financiera, Costo /Beneficio, luego de lo cual el Concejo prioriza el proyecto y declara la conveniencia y aprueba la viabilidad del proyecto con la alternativa de financiamiento propuesta.

Respecto a la autorización de la emisión de bonos según lo dispuesto en la (Código Orgánico Organizacional Territorial, Autonomía y Descentralización), el concejo municipal respaldado en la documentación suficiente y legal, acompañada de informes técnicos, financieros y legales, y la correspondiente Ordenanza, que regula el proceso de emisión de bonos y su respectiva cancelación.

Con respecto al aval del Ministerio de Finanzas de acuerdo a lo que establece el artículo 142 del Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y descentralización, aprobará el endeudamiento del GAD a través de Bonos Municipales, gestión que debe realizar el GAD Municipal para lo cual se tendrá que adjuntar los documentos que los sustentan y los formularios respectivos.

Inscripcion de los bonos se las realiza en el Registro del Mercado de Valores, gestión que compete realizar al GAD Municipal de acuerdo a lo que establece la (Ley de Mercado de Valores.2008).

En cuanto al Aviso de Oferta Pública, se incluye la promoción y reportes destinados a informar al público (inversionistas potenciales) por parte del GAD Municipal y la Casa de Valores, cuando la venta se la hace directamente a otro ente del sector público se obvia este paso. (LMV.2008).

La colocación y administración de la emisión, lo realiza la Casa de Valores mediante oferta pública directa. Cuando la emisión de bonos lo realiza una entidad del Sector Público no financiero, no es necesario la calificación de riesgo, de acuerdo al Art. 12 numeral 1 de la Ley de Mercado de Valores.

Por lo expuesto en este apartado, se concluye que la emisión de bonos para financiar obra pública que requiera de inversiones altas, es factible y viable, en una primera experiencia se tendrá que capacitar a un equipo municipal de técnicos, aspecto que al inicio tomará tiempo e inversión para su funcionalidad pero que para las próximas emisiones se tornarán en una práctica común, con capacidades ya instaladas.

### **Discusión o reflexión crítica**

Luego de la revisión bibliográfica, misma que se enmarca dentro del marco legal se llega a determinar que existe las condiciones necesarias para que los gobiernos autónomos descentralizados, financien sus obras con el empleo de este recurso alternativo, mediante la emisión de bonos para solventar las necesidades y el cumplimiento de sus planes operativos, además, se sustenta con la entrevista a dos funcionarios de dos Gobiernos Autónomos que tuvieron experiencias sobre este hecho tal es el caso del GAD municipal de la Libertad y el GAD municipal de Ibarra este último sin resultados, pero que marcan un hito para que este procedimiento en otras circunstancias pueda surtir el efecto deseado, con el afán de profundizar sobre el hecho generador de bonos municipales se sustenta los casos de Perú, Colombia y Argentina.

En el Perú, Juan Gilberto Blest García, señala que, para el ejercicio de esta propuesta en la Municipalidad de Lima, fue necesario cambiar el modelo financiero, sincerar las cuentas, así como, la implementación de principios aplicados a la empresa privada, de tal modo que el modelo de gestión busque un equilibrio financiero en cada centro de costos.

La Emisión de bonos también se aplicó en el Municipio de Medellín, para obras de inversión en el periodo 2012 -2015.

El municipio de Buenos Aires, tuvo experiencia similar al emitir bonos como instrumento alternativo de ingresos no tradicionales en los gobiernos locales, se analizó dos hechos, por un lado, mediante la emisión de letras de tesorería destinados a atender las demandas de necesidades de la ciudadanía, y por otro lado, la creación de Fideicomiso financiero con cotización pública. Sin embargo, este proceso de emisión de bonos en este país tuvo distintas particularidades como: década de 1990 asociada a la renegociación de deuda, y en la década de 2000, se vinculó al financiamiento de proyectos de infraestructura, y los recientes están orientados nuevamente a la recaudación fiscal.

La metodología empleada parte del análisis bibliográfico de los diferentes cuerpos legales que sustentan este proceso de emisión de bonos, cuyo único propósito es contar con los recursos necesarios para garantizar la ejecución de la obra pública y satisfacer oportunamente la demanda de los ciudadanos.

Del análisis bibliográfico se cuenta con la base legal y todo el proceso de emisión de bonos, constituyendo esta alternativa como un elemento fundamental y necesario en esta época de crisis por la cual atraviesa el país, y concomitantemente los gobiernos autónomos del país.

## Conclusiones

Por lo que se concluye que la emisión de bonos es factible y está sustentada en las normas legales ecuatorianas; el incursionar en el mercado bursátil como una alternativa para financiar la obra pública de gran envergadura, con altos costos y de gran impacto, se propone que la recuperación de la inversión cuya se lo haría a un plazo mayor a lo que establecen las entidades crediticias públicas y privadas en el Ecuador, con una tasa de interés que se mantenga en los márgenes de la banca pública, tornándose atractiva para el inversionista nacional o extranjero.

Se recomienda la aplicación de este sistema de emisión de bonos, para ello se deja planteado la propuesta de procesos, los documentos justificativos y de autorización ante el Ministerio de Finanzas y la Ordenanza que debe acompañar a cada proyecto financiado con Bonos Municipales.

## Referencias

- BLEST. J. (2005). *La emisión de bonos municipales metropolitanos: Titulación de flujos de peaje* (Tesis de Pregrado) Universidad de Perú. Perú.
- Código Orgánico Organizacional Territorial, Autonomía y Descentralización. Quito, Ecuador.
- Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas. (2010).
- Congreso Nacional del Ecuador. (1971). *Ley de Régimen Municipal*. Quito: Registro Oficial. Quito, Ecuador.
- Congreso Nacional del Ecuador. (2010). Quito: Registro Oficial. Quito, Ecuador.
- Constitución del Ecuador. (2008). Quito , Ecuador.
- Escobar. H, Cuartas., V. (2006). *Finanzas: Diccionario Económico Financiero*. Colombia: Lorenza Correa Restrepo.
- Escobar. H. Cuartas. V., (2006). *Finanzas: Diccionario Económico Financiero*. colombia: Lorenza correa Restrepo.
- Fernandez, P. (2002). *Valoración de empresas*. España: Gestión 2000.
- Ley de Mercado de Valores. (2008)
- Ley Orgánica para el Fortalecimiento y optimización del Sector Societario y Bursátil. (2014). (s.f.)
- Martin, M. (2007). *Inversiones, instrumento de renta fija, valoración de bonos y análisis de cartera*. Mexico: Pearson Prentice Hall.
- Reyes. N. (2015). *Propuesta metodológica de valoración de bonos municipales. Caso; GAD Azogues* (Tesis de Posgrado) Universidad del Azuay. Cuenca, Ecuador.

# El estudio de mercado como herramienta fundamental para potenciar emprendimientos

**Ramiro Oswaldo González Rodríguez**

Universidad Católica de Cuenca sede Azogues  
rogonzalezr@ucacue.edu.ec

**Florencio Iván García Álvarez**

Universidad Católica de Cuenca sede Azogues  
figarciaa@ucacue.edu.ec

**Jorge Oswaldo Quevedo Vázquez**

Universidad Católica de Cuenca sede Azogues  
joquevedov@ucacue.edu.ec

## Resumen

La presente investigación tiene por objeto analizar, cómo el estudio de mercado puede constituirse en una herramienta fundamental para potenciar emprendimientos y hacer frente al problema de escasez de empleo, tomando como caso de estudio la implementación de una panadería en el cantón Loja. La metodología utilizada se sustenta desde una perspectiva multireferencial, multidimensional e interpretativa, con investigación de campo y bibliográfica de carácter descriptivo tipo encuesta, bajo la modalidad de proyecto factible, entendiéndose como una técnica de investigación orientada a resolver un problema utilizando herramientas de estudio de mercado. Los hallazgos sustentan que es una herramienta de acercamiento del inversionista con el mercado, es así que, en la población objetivo, se determina que existe la posibilidad de incursionar en esta actividad, solo tres empresas pueden ser competencia directa frente a una nueva, la compra de este bien por familia es de 803 046, interesados en que se ejecute el proyecto 88%, personas que podrían pagar un precio entre 21 – 25 centavos 66%, el mercado potencial con un consumo de nueve panes promedio a un costo de 0,23 centavos es de 1 037 340,93 dólares. En consecuencia, se concluye que el proyecto de inversión estudiado tiene viabilidad comercial.

**Palabras claves:** Estudio de mercado, producto, competencia, precio, promoción

## Abstract

The aim of the present research is to analyze how a market study can be a fundamental tool to boost entrepreneurship and tackle the problem of unemployment, taking as a case study the implementation of a bakery in Loja city. The methodology used is based on a multireferential, multidimensional and interpretive perspective, with field research and descriptive bibliographical type of survey. It is supported under the modality of feasible project, being understood as a research technique oriented to solve a problem using market research tools. The findings demonstrate that it is a tool to approach the investor with the market so that in the target population it is determined that there is a possibility of entering this activity, only three businesses can be a direct competition against a new one. The purchase of dis food by family 803 046, interested people in the execution of the project is 88%. The percentage of buying made by people who could pay a price between 21 and 25 cents is 66%. The potential market in dollars with an average consumption of 9 pieces of bread at a cost of 23 cents of dollars is 1 037 340.93 dollars. It is concluded that the investment project under study has comercial feasibility.

**Keywords:** market research, product, competition, price, promotion.

## Introducción

En el Ecuador existe un déficit de fuentes de trabajo imposibilitando el acceso al empleo en relación de dependencia, motivo suficiente para quienes tengan un espíritu emprendedor generen su propia empresa, que siendo una decisión muy difícil quien asume sabe que tiene que apoyarse en herramientas de gestión y contar con una alta dosis de actitud, aptitud y perseverancia.

Cuando el individuo está consciente de la idea a emprender no solamente debe hacer uso de su intuición, sino que ésta, debe respaldarse con un buen estudio de mercado, que *“no es más que la recopilación y el análisis de información en lo que respecta al mundo de la empresa y del mercado, realizados de forma sistemática o expresa, para tomar decisiones (...)”* (Muñiz, R., 2010), por tanto, el estudio de mercados proporciona información necesaria para la toma de decisiones básicas y de largo alcance en base a un análisis minucioso de los hechos y variables investigadas.

Bajo esta perspectiva un grupo de personas deciden realizar el estudio de mercado para determinar la factibilidad de crear una empresa de producción y comercialización de pan fresco en la ciudad de Loja, partiendo como premisa que el consumo de este producto es una práctica frecuente bien arraigada en las costumbres de las familias lojanas y en general en todo el país obviamente en cada región con sus características y variedades propias que deleitan el paladar de los consumidores.

*“El empresario y panadero moderno conoce que el consumidor es el centro del negocio y se debe trabajar para el si se quiere tener un negocio exitoso”* (Martinez, J., 2014), razón suficiente para investigar cuales son las necesidades y expectativas del consumidor respecto a este producto que siendo de consumo habitual su uso depende hoy de variables importantes como su textura, composición y necesidades inocuas de consumo del producto recomendadas por nutricionistas y médicos gastroenterólogos para enfrentar problemas de obesidad y gastroenterólogos.

El consumo de pan a nivel mundial es un alimento básico en la dieta y forma parte del primer nivel de la pirámide nutricional, sin embargo, su consumo se ve disminuido debido a la asociación que muchos individuos hacen entre su ingesta y el aumento de peso. Por ejemplo *“... en el 2010 cada español consumía 51 kg de pan al año, en el 2014 el consumo bajo un 9%, situándose en los 46 kg de pan al año”*, (Vázquez, A., s.f) en tanto que de acuerdo a la misma fuente en el Ecuador se consumieron 37 kg por persona. Si comparamos con lo establecido por la Organización Mundial de la Salud (OMS) que señala que el consumo ideal de pan para una dieta saludable y equilibrada es de 90kg anuales por persona, los ecuatorianos solo estarían consumiendo el 41% de la cantidad recomendada.

No se han encontrado estadísticas de consumo de pan a nivel del cantón Loja, sin embargo, de lo anterior deja entrever que la falta de fuente de trabajo y el déficit de consumo de pan en relación con el estándar definido por la Organización mundial de la salud (OMS) es viable la investigación para obtener variables cualitativas y cuantitativas sobre los hábitos de consumo de la población que conducirán a la implementación de una empresa de producción y comercialización de pan en el Cantón Loja.

Para la implementación de una empresa y obtener el éxito deseado es necesario conocer herramientas esenciales de mercado como:

Producto. Referente al producto es necesario tener presente lo que (Kotler & Armstrong, 2012) señala *“Es la combinación de bienes y servicios que la compañía ofrece al mercado meta”*. El producto además es el conjunto de características tangibles e intangibles que buscan la satisfacción de las necesidades y deseos del consumidor, en lo que concierne al estudio el producto es tangible y estos productos ofrecidos pueden tener diferenciadores, en base a la atención al público y actitud de las personas que ofrezcan el producto.

Precio. Variable fundamental que de acuerdo a (Martinez & Ruiz, 2014) *“Es la cantidad que el cliente paga por el producto. También es muy importante puesto que va a determinar los beneficios que obtendrá a la empresa en cada venta”*

Plaza. Es el lugar en donde se desarrolla el intercambio o venta de los productos, según (Kotler & Armstrong, 2012) plaza es el lugar que *“incluye las actividades de la compañía que hacen que el producto está a disposición de los consumidores meta”* de la misma forma (Dvoskin, R, 2004) profundiza más al indicar que *“Es el lugar donde se concreta el intercambio, el famoso momento de la verdad”* para el caso en estudio se considera como el local de producción y comercialización del producto.

Promoción. Para (Lamb, C. & McDaniel, C., 2009) esta actividad señala *“Las estrategias promocionales utilizan varios elementos o herramientas que pueden incluir publicidad, relaciones públicas, promoción de ventas, ventas para alcanzar mercados objetivos”*, en lo que respecta al aspecto que se investiga el diseñar estrategias de promoción va a depender del interés de los empresarios, si quiere captar un mayor volumen de clientes tiene que diseñar estrategias promocionales que estén directamente relacionados con el precio, si quiere posicionar o mantener la marca debe realizar estrategias de promoción utilizando las herramientas comunicativas y emocionales.

### **Importancia del problema**

Una de las dificultades que atraviesa nuestro país y concretamente el cantón Loja objeto de nuestro análisis es el limitado acceso de la población económicamente activa a una fuente de trabajo que sustente dignamente su familia y mejore los indicadores de empleo, por lo que, amerita dar a conocer a los inversionistas sobre la metodología y la necesidad de elaborar estudios de mercado que garanticen una inversión fundamentada en estudios técnicos de forma que sus emprendimientos se vean garantizadas, paralelamente a esto, al establecer una empresa en función de estudios técnicos se estará dando la posibilidad de crear fuentes de trabajo para mejorar la economía cantonal, regional y del país. Cuando las empresas surgen de estudios bien elaborados y técnicamente medibles se garantiza la permanencia en el mercado y, por tanto, su sustentabilidad y sostenibilidad en el tiempo, es por ello, que se plantea la siguiente pregunta de investigación ¿La no aplicación de las herramientas de estudio de mercado, incide en los resultados de generación de emprendimientos sustentables?.

### **Metodología**

La investigación en función a su objetivo se sustentó, desde una perspectiva multireferencial, multidimensional e interpretativa, sustentada en una doble estrategia metodológica -cuantitativa-cualitativa- con investigación de campo y bibliográfica de carácter descriptivo tipo encuesta que de acuerdo con (Taylor, S y Bogdan, R, 1986) la metodología cualitativa *“se refiere, en su más amplio sentido, a la investigación que produce datos descriptivos; (...) además los fenómenos son estudiados tal como ocurren en su contexto natural”*. El estudio se enmarcará, además, bajo la modalidad de Proyecto factible, el cual se entiende como una técnica de investigación orientada a resolver un problema o satisfacer necesidades de un conglomerado social. Se considera esta modalidad por cuanto inicialmente se realizará un estudio diagnóstico de la situación existente y posteriormente atendiendo a los resultados se generó un conjunto de ideas estables sobre los elementos necesarios que sustenta el estudio de mercado, que permita la factibilidad de implementar una empresa panificadora en el cantón Loja.

Este trabajo se apoyará, además, en una investigación de corte descriptiva, la misma que busca especificar las propiedades importantes de una sociedad o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis.

El método de investigación desde la perspectiva cuantitativa, en función al objetivo de esta investigación se aplicó la encuesta, para finalmente, con esta información realizar una integración de lo cualitativo con lo cuantitativo que sustente en forma correcta los resultados obtenidos.

El universo lo conforman 4500 familias, para lo cual se aplicó el muestreo aleatorio estratificado de acuerdo a la población en estudio, para el efecto se aplicó la encuesta a las personas mayores de 18 años, en sus respectivos domicilios en la zona urbana de Loja, con un nivel de confianza del 95,00% y un margen de error de 5,00%, dando como resultado una muestra de 350 encuestas.

Las técnicas e instrumentos para la recolección de información fue la encuesta, misma que permitió recoger información objetiva, de opinión de los sujetos de la población y muestra.

Las técnicas para el tratamiento de la información luego de culminar la etapa de recolección de datos y de acuerdo al objetivo planteado desde la perspectiva cuantitativa el análisis de datos se realizó siguiendo las siguientes fases: Tabulación de datos, codificación y análisis de resultados en forma lógica y reflexiva en el cual se interpretará el problema planteado apoyado en procesos estadísticos

## **Resultados y discusión**

La competencia se analizó considerando los siguientes aspectos:

- Servicio (tiempos de atención, amabilidad y conocimiento del personal acerca de los productos, presentación de las personas que atienden, entre otros).
- Características del local (parqueo, ubicación, iluminación, limpieza, amplitud).
- Productos y precios.
- Número de personas en el lugar.

Las tres panaderías más referidas de la ciudad señaladas por los consultados son: La cesta de Sabores con 15% de las referencias, Servipan con 13% y Anispan con 11% de las inclinaciones. Otras panaderías referidas en menor grado, pero sobre el resto en la tabla son Rey pan con el 7% de las preferencias, El Panero 5%. Migas y Sabor Lojano alcanzan el 4% de las inclinaciones. (Ver Tabla 1, Anexo Estudio de Mercado).

En lo referente a la frecuencia de compra de pan, el 43% de los consultados reconoce comprar pan todos los días, mientras que un cuarto de los consultados afirma que compra tres veces a la semana. Un 17% de opinantes afirma comprar dos veces a la semana el producto y sólo un 12% reconoce que compra pan una vez a la semana, de forma que el 97% de personas del estudio es un asiduo comprador de pan en la ciudad de Loja. (Ver gráfico 1, Anexo. Estudio de Mercado).

Uno de los aspectos importantes es conocer los gustos y preferencias de los consumidores, por lo que se preguntó porque motivo la panadería que mencionó anteriormente es su favorita, siendo los resultados los siguientes:

El factor más determinante para estimar una panadería como favorita, se relaciona directamente con el sabor del pan. En el 77% de los casos, las personas reconocen que cuando el sabor del pan es de su agrado, antepone esa panadería por sobre otras.

La variable variedad de panes, es referida en el 7% de los casos para determinar la inclinación y el favoritismo por un local de esta naturaleza.

Sólo el 6% de personas reconoce que la ubicación de la panadería es el criterio usado para estimarla como favorita. (Ver gráfico 2, Anexo. Estudio de Mercado).

En lo referente al tipo de pan que compra regularmente los resultados son: dos de cada diez consultados afirma que regularmente compra enrollados, seguido por el 13% de personas que reconoce comprar regularmente empanadas.

Los cachos en el 12% de los casos, bollos con el 10% de frecuencia y el pan de sal con un 9%, continúan la lista en orden decreciente como favoritos. En el sexto lugar aparece el pan de dulce con 7% de las inclinaciones. (Ver gráfico 3, Anexo. Estudio de Mercado).

A la pregunta de cuantos panes compra regularmente los resultados fueron los siguientes: tres de cada diez consultados sostiene comprar diez panes en cada una de sus visitas, seguida del 13% de personas que afirman comprar ocho panes por visita a la panadería y 12% de personas que compran regularmente seis panes.

De los datos recogidos por la encuesta, las personas del estudio tienden a comprar desde los cuatro panes en adelante en cada visita a una panadería, siendo su mayor frecuencia de compra de 10 panes con el 28%. (Ver gráfico 4. Anexo. Estudio de Mercado).

A la cuestión de cuánto gasta regularmente en la compra de pan los resultados fueron los siguientes: siete de cada diez consultados reconoce gastar entre dos a cuatro dólares en pan, seguido de 21% de consultados que afirma comprar menos de un dólar y 6% de sostiene que su compra de pan oscila entre los seis a siete dólares. (Ver gráfico 5. Anexo. Estudio de Mercado).

Otro aspecto relevante a analizar en este estudio fue el consumo de pan en el hogar, cuyos resultados se exponen a continuación:

Sobre la frecuencia de consumo de pan en el hogar los resultados se presentan de la siguiente forma: la mitad de los consultados en la ciudad de Loja afirma que en su hogar se consume pan todos los días, mientras que el 23% de hogares consume este producto tres veces por semana y el 16% afirma que se consume dos veces semanalmente. . (Ver gráfico 6. Anexo. Estudio de Mercado).

A la pregunta de cuantos panes consume a diario en promedio los miembros de su familia, la respuesta fue la siguiente: dos de cada diez consultados afirman consumir dos panes al día por cada miembro de la familia. El 13% afirma comer cerca de cuatro panes diarios, 11% consume 10 panes y uno de cada diez consultados afirma comer sólo un pan diario. (Ver gráfico 7. Anexo. Estudio de Mercado).

A la pregunta en cuál de las siguientes ocasiones consume normalmente pan en su familia la respuesta fue la siguiente: El consumo de pan en nueve de cada diez hogares lojanos se consume a la hora del desayuno. En la mitad de las ocasiones, acompaña este producto el café de la tarde y en el 36% de los casos se reserva el consumo de pan para el fin de semana. (Ver gráfico 8. Anexo. Estudio de Mercado).

En cuanto a las variedades de pan que consumen considerando tres niveles de importancia de mayor consumo en su hogar los resultados fueron los siguientes:

El enrollado, el pan de agua y el baggette son los preferidos en el nivel 1 de importancia con el 57%, 17% y 11% respectivamente. En el nivel 2 de importancia el pan integral con el 21%, pan de huevo con el 28 % y el pan de dulce con el 11%. En el nivel 3 de importancia aparece con el 20% pan de huevo y el 35% el pan de dulce. (Ver Tabla 2. Anexo. Estudio de Mercado).

Para conocer el grado de fidelidad del consumidor se elaboró las siguientes preguntas:

En lo referente al consumo en relación con la panadería, los resultados se presentan de la siguiente forma: el 43% compra siempre en la misma panadería, El 57% señala en cambio que comprar en varias panaderías, lo que implica que el grado de fidelidad a este tipo de locales es indiferente por parte de los consumidores. (Ver gráfico 9. Anexo. Estudio de Mercado).

A la pregunta si le gustaría ir probando nuevas variedades de pan, los resultados fueron los siguientes: cuatro de cada diez personas afirman que les gusta ir probando nuevas variedades de pan cada vez, seis de cada diez opinantes en cambio, sostienen que buscan siempre el mismo tipo de pan. (Ver gráfico 10. Anexo. Estudio de Mercado).

A la pregunta sobre la variedad de pan que compran para la familia, la respuesta fue la siguiente: El 47% de las personas declara comprar varios tipos de pan, diferentes para cada miembro de la familia y el 53% de consultados de la ciudad de Loja afirma que compra sólo un tipo de pan para todos los miembros de la familia. (Ver gráfico 11 Anexo. Estudio de Mercado).

Sobre los aspectos relevantes que debería tener una panadería para atender a su público se planteó la siguiente pregunta. Califique el nivel de importancia de los siguientes aspectos que debería tener una panadería, siendo 1 poco importante y diez muy importante. Las puntuaciones más altas de características que debería tener una panadería de acuerdo a los consultados la obtienen en orden decreciente las siguientes variables:

En primer lugar, con calificación 9.79, la frescura del pan es lo más importante. En segundo lugar y muy cerca se encuentra la variable asociada al servicio, con una puntuación de 9.73. En tercer lugar, el sabor del pan reúne una calificación de 9.71. La cuarta variable en orden decreciente es la limpieza del local con puntuación de 9.68. (Ver gráfico 12. Anexo. Estudio de Mercado).

Sobre la propuesta de implementación de una empresa panificadora en el cantón Loja, se planteó las siguientes interrogantes y cuyos resultados se exponen a continuación.

Estaría dispuesto a comprar el pan en una nueva panadería en el cantón Loja, las respuestas de los consultados fue: El 82% de los consultados reconoce que estaría muy interesado en comprar en una nueva panadería en Loja. Algo interesados se muestran el 15% de las personas. Sólo un 3% de personas estarían poco o nada interesados en probar una nueva panadería. (Ver gráfico 13. Anexo. Estudio de Mercado).

A la consulta sobre el porqué de su respuesta anterior las personas encuestadas reconocen que la decoración o lo llamativo del local les despertaría interés. Esta afirmación es válida para un tercio de los consultados. Otro grupo que reúne a un cuarto de opinantes, cree que le interesaría conocer un nuevo local que fuera amplio. Conocer una panadería de calidad, es en el 15% de los casos lo que les motivaría a interesarse en un nuevo local.

Sobre la variedad de pan que debería venderse en esta nueva panadería los resultados se exponen a continuación: El tipo de pan que debería ofertar una panadería nueva, es encabezado por los enrollados que alcanzan un 23%; en segundo lugar, se encuentra el pan de sal con 13% de inclinaciones, las empanadas con un 10% y el pan dulce con un 8% de las preferencias se ubica en el cuarto lugar. (Ver gráfico 14. Anexo. Estudio de Mercado).

El precio es una variable muy determinante para un nuevo producto, aun cuando sus respuestas son muy subjetivas, sin embargo, nos sirve para comparar con los precios de mercado de la competencia, bajo esta premisa se consultó cuanto estaría dispuesto a pagar por un pan de este tipo las respuestas fueron las siguientes: tres de cada diez personas no estarían dispuestas a pagar entre 31 a 35 centavos por pan, mientras que dos de cada diez personas creen que seguro que lo comprarían. Para el rango de precios de entre 26 a 30 centavos, el 38% de consultados afirma que pagaría un precio que oscile entre estos valores, mientras que el 14% no lo estimaría posible. Dos tercios de consultados afirman que estarían dispuestos a pagar por un pan entre 21 a 25 centavos por unidad. Nueve de diez personas del estudio aseguran que seguro pagarían entre 16 a 20 centavos por pan. Este rango de precios reúne la mayor tasa de aceptación. Tres cuartos de opinantes estarían dispuestos a pagar entre 10 a 15 centavos por pan. (Ver gráfico 15. Anexo. Estudio de Mercado).

El estudio de una posible localización es muy importante en la implementación de un negocio por lo que se preguntó, acerca del lugar en el que le gustaría se emplase una panadería de este tipo, las respuestas fueron las siguientes: En la zona Central (10 de agosto), dos de cada diez personas se inclinan por esta ubicación. Para la zona de Juan José Peña, uno de cada diez consultados cree que sería una buena ubicación para una panadería. Uno de diez opinantes estima que El Valle es una locación propicia para este tipo de negocios. La zona del Parque Bolívar, es estimada como adecuada por el 8% de consultados.

A la pregunta de cuál sería el lugar preferido para la instalación de una nueva panadería, luego de dar una serie de opciones las respuestas fueron las siguientes: La Parroquia San Sebastián como lugar para instalar una panadería de esta naturaleza, alcanza el 68% de las preferencias. El Sector del Parque Bolívar en el segundo lugar y muy cerca de la zona anterior, reúne al 67% de preferencias. Ambas locaciones lideran la tabla, con sólo un punto de diferencia. El Sector del Sagrario es valorado por el 57% de consultados como un buen lugar para instalar una panadería de esta naturaleza. El Sector del Valle, agrupa el 56% de las inclinaciones como buen lugar para instalar una panadería. (Ver gráfico 16. Anexo. Estudio de Mercado).

A la cuestión sobre cuál sería la motivación de compra en esta panadería, las respuestas fueron: Tres de cada diez personas creen que su motivación para comprar en esta panadería se relaciona con la calidad del producto. Otras tres de diez personas, estiman que el sabor es lo fundamental para comprar pan en un lugar. Una de cada diez personas estima como primordial la buena atención que se ofrezca para preferir una panadería. (Ver gráfico 17. Anexo. Estudio de Mercado).

## **Conclusiones**

En la ciudad de Loja, se encuentran posicionadas tres panaderías: La cesta de Sabores, Servipan y Anispan, constituyéndose en las principales competidoras frente a una nueva panadería.

Los encuestados reconocen que en todos los hogares consumen pan, dependiendo de la variedad y el sabor para inclinarse a elegir una panadería, sin embargo, los panes enrollados son los de mayor consumo.

Los lojanos lo consideran al pan como uno de los productos de consumo diario, asociando su mayor consumo en el desayuno y el café de la tarde.

En cuanto a la fidelidad del cliente, esta está sobre el 40%, sin embargo, es necesario resaltar que este tipo de locales deben contar con una variedad de panes de forma que se haga atractivo al cliente.

Los entrevistados se muestran altamente interesados en la implementación de una nueva panadería en la ciudad de Loja en un porcentaje del 88%, determinado incluso su ubicación con mayor frecuencia (Central 10 de agosto), cuya característica fundamental de producto debe diferenciarse por la calidad y el sabor del pan, así como, del diseño del local.

El estudio de mercado como herramienta para potenciar nuevos emprendimientos se evidencia en los resultados obtenidos que proyectan la factibilidad de ejecución en razón de que el número total de compras mensuales de pan en familias de Loja es de 803 046, dando una posibilidad de consumo de 706 681 compras mensuales, en función del porcentaje del 88% que estarían interesados en la implementación de una nueva panadería, mismos que estarían en condiciones de pagar el precio de entre 21 – 25 centavos de dólar, dando un total de compras mensuales de 466.409 que representa el 66% de las personas interesadas en la implementación del proyecto, lo que hace atractivo y factible para su inversión luego de evaluar los demás componentes utilizados en la metodología de elaboración de proyectos.

El mercado potencial en dólares presenta un consumo de 9 panes promedio a un costo de 23 centavos de dólares, lo que arrojaría un valor de 1 037 340,93 dólares.

En consecuencia, se concluye que el proyecto de inversión estudiado tiene viabilidad comercial.

## Referencias

Dvoskin, R. (2004). *Fundamentos del marketing*. Buenos Aires: Garnica S.A.

Kotler & Armstrong. (2012). *Marketing*. México: Pearson Educación.

Lamb, C. & McDaniel, C. (2009). *Marketing*. Australia: Cengage Learning.

Martínez & Ruiz. (2014). *Marketing en la actividad comercial*. Madrid: McGraw Hill.

Martínez, J. (2014). *El club del pan*. Recuperado de: [http://www.elclubdelpan.com/libro\\_maestro/pan-fresco-la-tendencia-que-reta-al-panadero](http://www.elclubdelpan.com/libro_maestro/pan-fresco-la-tendencia-que-reta-al-panadero).

Muñiz, R. (2010). *Marketing en el siglo XXI* (5a ed.). España, España.

Taylor, S y Bogdan, R. (1986). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. Buenos Aires: Paidós.

Vázquez, A. (s.f). *Tiendeo*. Recuperado de: [http://www.tiendeo.com/blog/wp-content/uploads/2015/10/NdP\\_oct2015\\_EC.pdf](http://www.tiendeo.com/blog/wp-content/uploads/2015/10/NdP_oct2015_EC.pdf)

## Anexos estudio de mercado

## Estudio de mercado para la implementación de una panadería en el cantón Loja (gráficos de variables más destacadas citadas en el artículo)

**Tabla 1**  
Análisis de la competencia

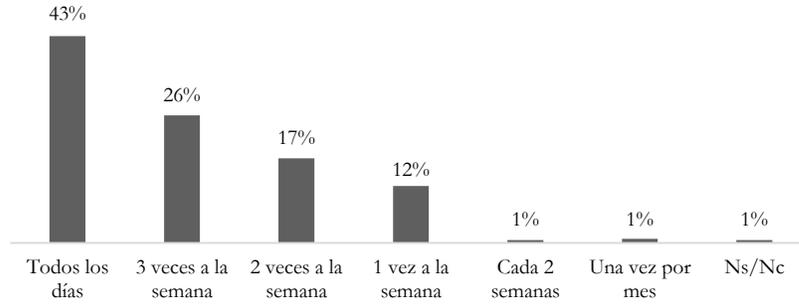
NOMBRE	%
Servipan	13%
La cesta de sabores	10%
Anispan	8%
El panero	6%
Rey pan	4%
Sabor lojano	4%
Nuestro pan	3%
Delicias panadería	3%
Donald	3%
La favorita	3%
Doucet	3%
El Danes	3%
La tartalleta	3%
Migas	3%
Nada/Ninguno	3%
Dulce pan	2%
El panadero	2%
Alianza francesa	1%
Ns/Nc	1%
Pan familiar	1%
Prado pan	1%
San vicente	1%
El buen sabor	1%
La Canasta	1%
Mira pan	1%
San josé	1%
Otros	16%
<b>Total</b>	<b>100%</b>

Fuente: Consultores, Ecuador 2017

**Tabla 2**  
Variedades de pan que consume de acuerdo a su nivel de importancia

Variedad de Pan	Nivel de importancia		
	1	2	3
Enrollado	57%	17%	5%
Pan de agua	17%	0%	0%
Baguette	11%	6%	0%
Pan Integral	5%	21%	9%
Pan de Huevo	4%	28%	20%
Pan de Dulce	2%	11%	35%
Mestizo	1%	7%	2%
Pan de sal	1%	0%	1%
Pan de casa	0%	0%	0%
Cachos	0%	1%	1%
Pan especial	0%	1%	1%
Pan de chocolate	0%	0%	0%
Empanadas	0%	1%	2%
Pan de leche	0%	0%	1%
Bollos	0%	2%	2%
Pan de maíz	0%	1%	0%
Pan de queso	0%	0%	0%
Pan de yema	0%	1%	0%

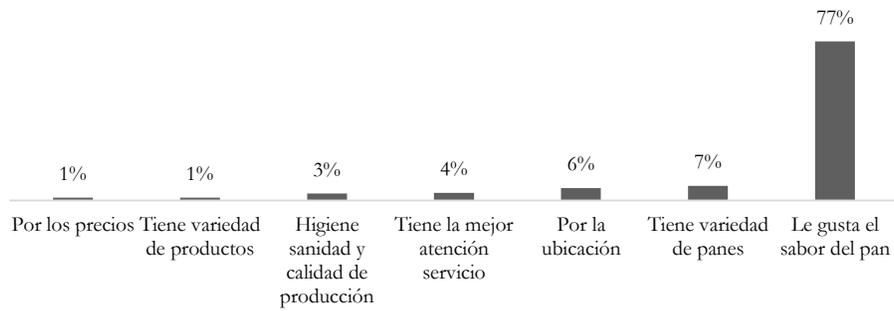
Fuente: Consultores, Ecuador 2017



**Gráfico 1**

Frecuencia de compra

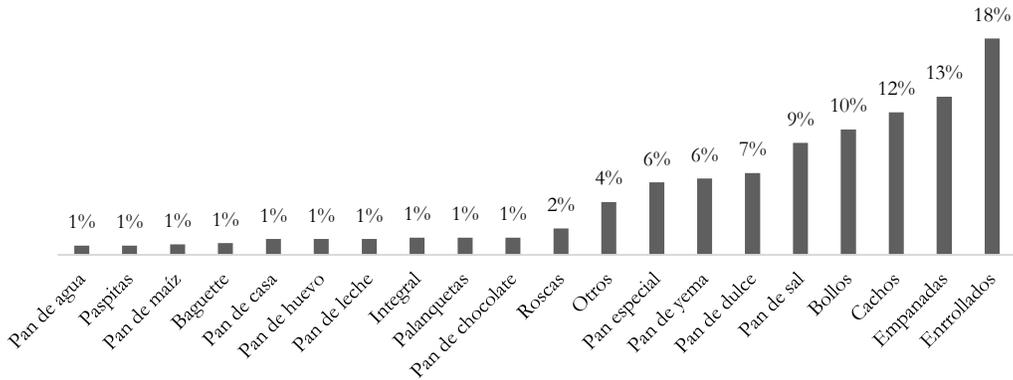
**Elaborado:** Consultores, Ecuador 2017



**Gráfico 2**

Motivo por el cual establece como favorita a la panadería para realizar sus compras

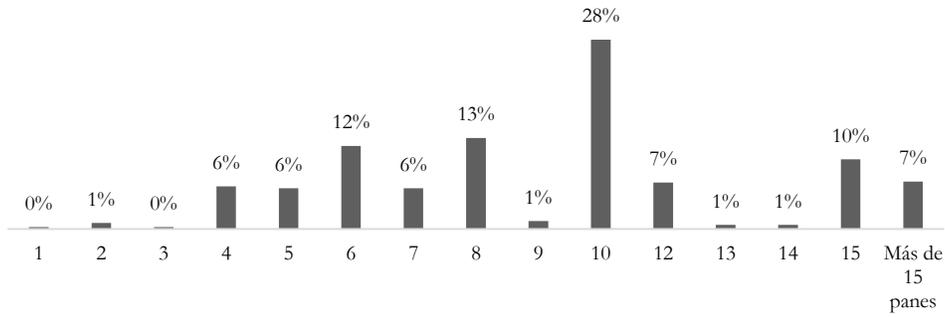
**Elaborado:** Consultores, Ecuador 2017



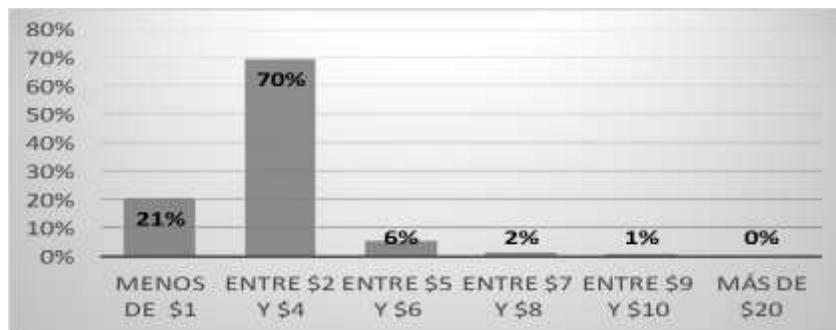
**Gráfico 3**

Tipo de pan que compra con frecuencia.

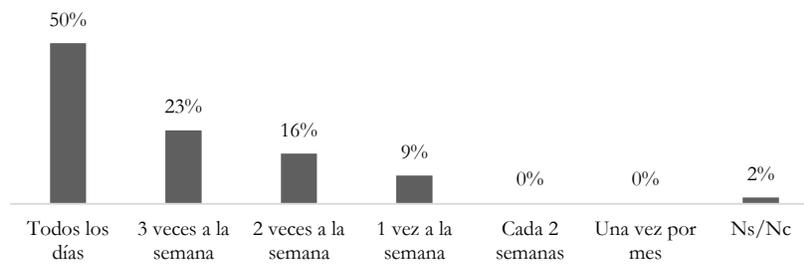
**Elaborado:** Consultores, Ecuador 2017



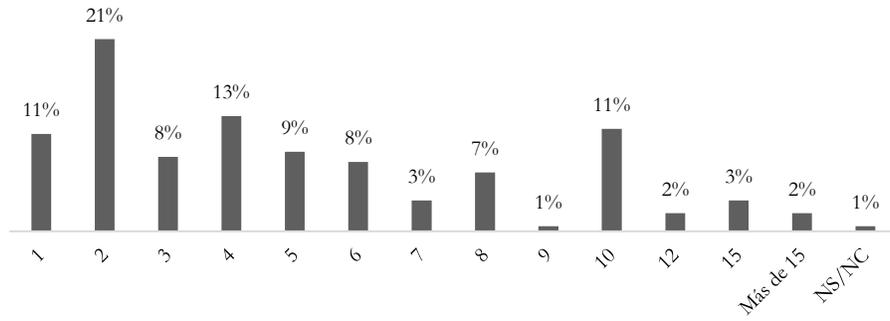
**Gráfico 4**  
 Cantidad de panes que compra regularmente  
**Elaborado:** Consultores, Ecuador 2017



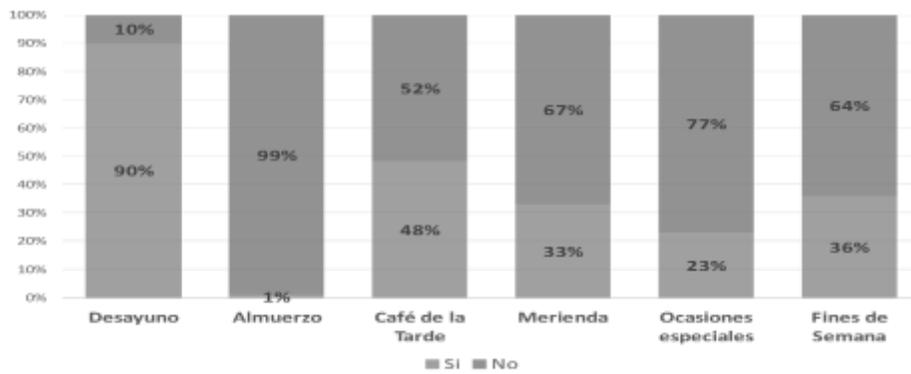
**Gráfico 5**  
 Cantidad de Dólares que gasta en la adquisición de pan  
**Elaborado:** Consultores, Ecuador 2017



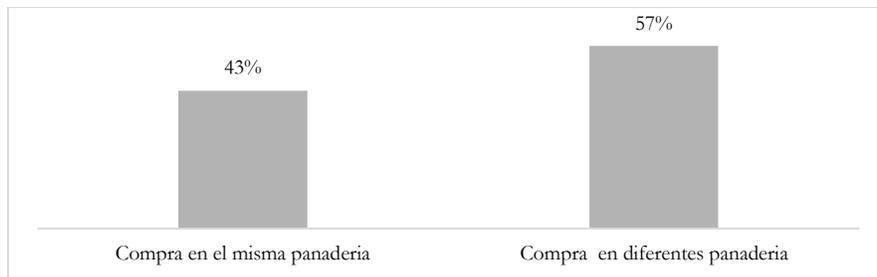
**Grafico 6**  
 Frecuencia de consumo de pan en la familia  
**Elaborado:** Consultores, Ecuador 2017



**Gráfico 7**  
Consumo promedio diario de pan por familia  
**Elaborado:** Consultores, Ecuador 2017



**Gráfico 8**  
Ocasiones en las que la familia consume pan  
**Elaborado:** Consultores, Ecuador 2017



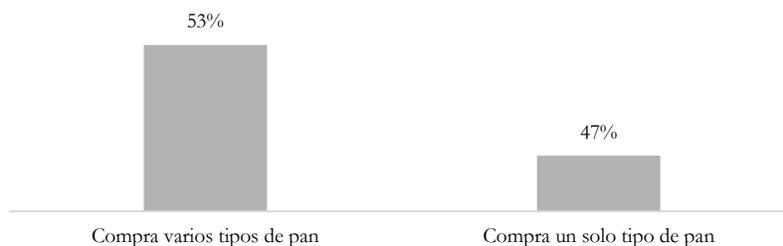
**Gráfico 9**  
Fidelidad de compra  
**Elaborado:** Consultores, Ecuador 2017



**Gráfico 10**

Le gustaría ir probando una nueva variedad de pan

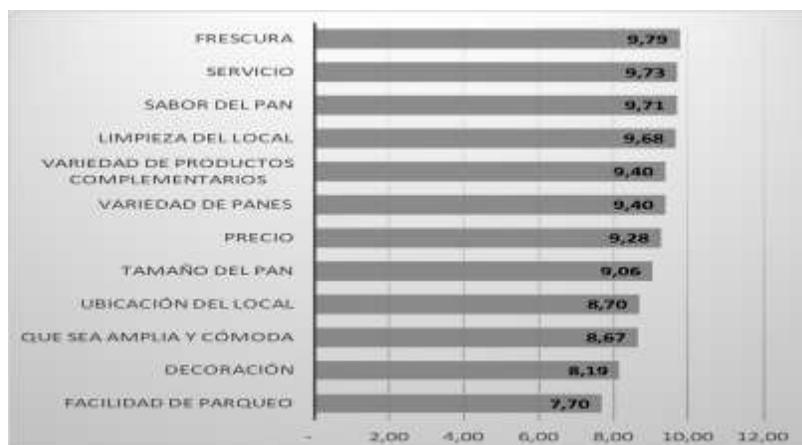
**Elaborado:** Consultores, Ecuador 2017



**Gráfico 11**

Variedad de tipo de pan que compra para cada miembro de la familia

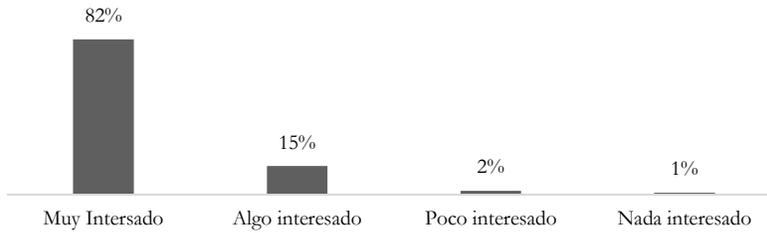
**Elaborado:** Consultores, Ecuador 2017



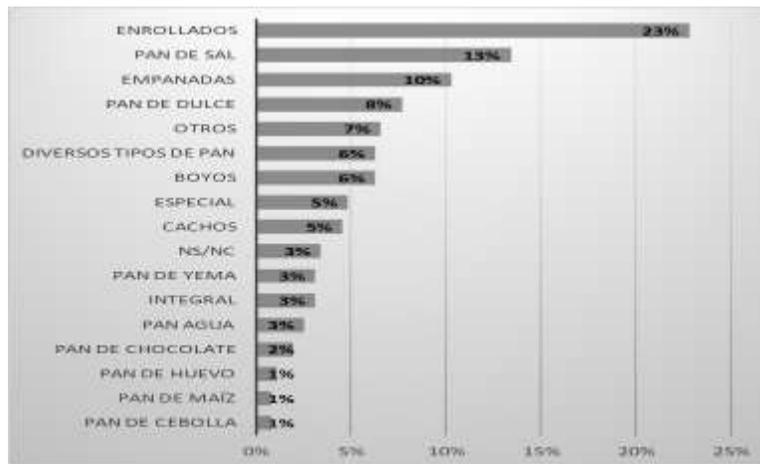
**Gráfico 12**

Aspectos relevantes que debería tener una panadería para atender al público

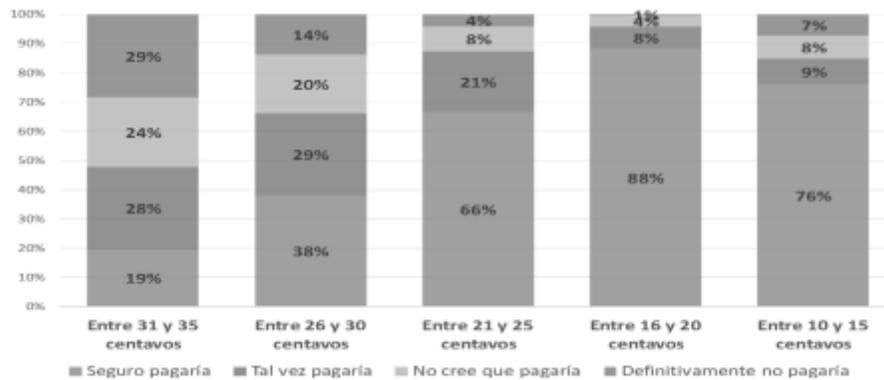
**Elaborado:** Consultores, Ecuador 2017



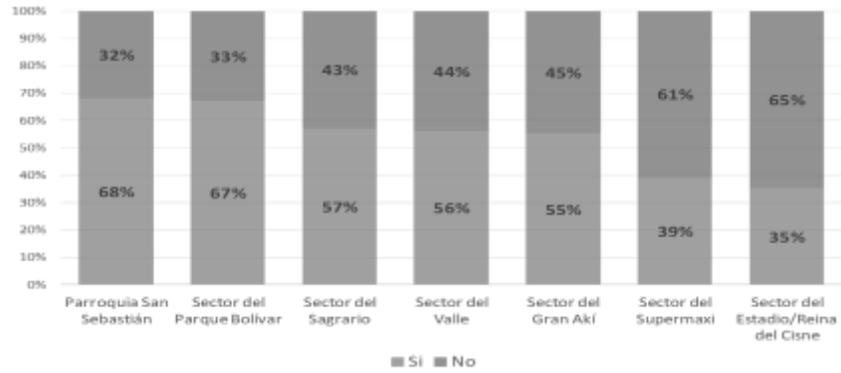
**Gráfico 13**  
 Disposición de compra en una nueva panadería  
**Elaborado:** Consultores, Ecuador 2017



**Gráfico 14**  
 Tipo de pan que debería ofertar una nueva panadería  
**Elaborado:** Consultores, Ecuador 2017



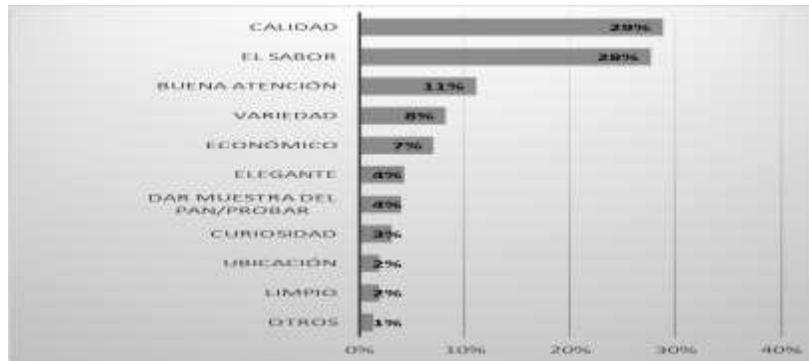
**Gráfico 15**  
 Precio que estaría en condiciones de pagar por un pan de este tipo  
**Elaborado:** Consultores, Ecuador 2017



**Grafico 16**

Lugar preferido para la instalación de la nueva panadería

**Elaborado:** Consultores, Ecuador 2017



**Grafico 17**

Motivos de compra en la nueva panadería

**Elaborado:** Consultores, Ecuador 2017

# Evaluación institucional del Colegio Técnico Agropecuario Macará, en base a los ámbitos de gestión

**Víctor Eduardo Chinín Campoverde**

Universidad Nacional de Loja  
victorchininin52@yahoo.com  
victor.chininin@unl.edu.ec

**María Isabel Ordóñez Hernández**

Universidad Nacional de Loja  
isabeloher@hotmail.com

**Ricardo Miguel Luna Torres**

Universidad Nacional de Loja  
ricardoluna@gmail.com

## Resumen

La escasa práctica a nivel nacional de llevar a cabo en las instituciones de educación técnica agropecuaria, la evaluación del desempeño institucional, considerando todos los ámbitos de gestión, ha provocado que éstas no cumplan a cabalidad con sus objetivos y metas institucionales. Frente a esta problemática, se implementó la investigación “Evaluación institucional del Colegio Técnico Agropecuario Macará, en base a los ámbitos de gestión”. Su objetivo fue: determinar la influencia de los 6 ámbitos de gestión: procesos, productos, personas, recursos, alumnos y relaciones con el entorno, en la actual calidad del desempeño institucional. Las expresiones del método científico utilizadas fueron: analítico, sintético, inductivo deductivo y estadístico. Como técnicas se aplicaron la encuesta, y, la valoración de la calidad del desempeño institucional. La principal conclusión de la investigación fue que los *actuales ámbitos de gestión sí influyen en la calidad del desempeño institucional*, categorizándose al CTA Macará como de calidad Buena.

**Palabras claves:** Desempeño, procesos, productos, personas, recursos.

## Abstract

Little practice at the national level to carry out in the institutions of agricultural technical education, the evaluation of institutional performance, considering all areas of management, has resulted in that they do not comply fully with institutional goals and objectives. Facing this problem, the research was implemented "Institutional evaluation of the Colegio Técnico Agropecuario Macará, based on the areas of management". Its objective was to: determine the influence of the 6 areas of management: processes, products, people, resources, students and relations with the environment, the current quality of institutional performance. The expressions of the scientific method used were: analytical, synthetic, inductive, deductive and statistical. As techniques applied the survey and assessment of the quality of institutional performance. The main conclusion of the research was that current levels of management yes influence the quality of institutional, categorizing to the Macará CTA as of good quality performance.

**Keywords:** Performance, processes, products, people, resources.

## Introducción

Los *colegios de bachillerato técnico agropecuario –CTA–*, son instituciones que buscan formar ciudadanos con perfiles profesionales de calidad, caracterizados por ser críticos, reflexivos, analíticos, propositivos, que aplican valores, que poseen un adecuado dominio del ámbito técnico y que son además emprendedores. Se considera que los egresados de ellos aportan significativamente a la solución de la problemática del subempleo y desempleo en el Ecuador, a la reactivación del aparato productivo y a la dinamización de la economía nacional.

En el Seminario Binacional “Construyendo una Educación Técnica para el Desarrollo Rural”, llevado a cabo en Piura-Perú, en el año 2011, se consideró que los *Colegios Técnicos Agropecuarios –CTA–*, juegan un rol fundamental en la implementación de la educación técnica y en la proyección social de la misma, para lo cual implementan una serie de acciones de: 1) sensibilidad, 2) promoción, 3) organización, 4) establecimiento de alianzas estratégicas con empresarios, organizaciones e instituciones de educación superior, y, 5) revisión y actualización del currículo en función de las necesidades y aspiraciones de la comunidad, sujetas a revisión, evaluación y retroalimentación periódicas, con lo cual se pretende alcanzar los objetivos institucionales y fortalecer la capacidad de gestión productiva interna y externa (Educación Sin Fronteras, 2011).

Para Chinín (2013, pp. 5-6), la calidad de la educación técnica agropecuaria impartida en los Colegios Técnicos Agropecuarios –CTA– de la provincia de Loja, aún adolece de fallas lo que tiene como causales: 1) *La no óptima gestión institucional que restringe el mejoramiento de los CTA*, lo que se debe, a su vez, a: 1) *la limitada capacidad de liderazgo* entre los directivos de los CTA, el conformismo académico por parte de los docentes, la deficiente planificación, el no permanente trabajo en equipo, y, la inadecuada capacidad para elaborar proyectos educativos productivos e investigativos; 2) *la deficiente productividad agropecuaria* en las granjas de los CTA, debido a que: la infraestructura productiva es incipiente, los sistemas de comercialización de la producción son inadecuados, y, no hay disponibilidad permanente de insumos y semillas para la producción agropecuaria; y, 3) *la insuficiente capacitación técnico-pedagógica de los docentes* de los CTA, producto de: escasas oportunidades de capacitación en aspectos pedagógicos, insuficiente capacitación técnica recibida por el personal técnico de los CTA para emprender en procesos productivos, e, infraestructura y equipamiento educativos deficientes.

El *Ámbito de gestión* o *área de gestión*, son las actividades esenciales de una institución educativa que conllevan al desarrollo de sus procesos. Como ámbitos de gestión en la educación impartida por los colegios técnicos agropecuarios se señalan: procesos, productos, personas, recursos, alumnos y relaciones con el entorno (Ecuador 2010).

El *ámbito de Gestión de procesos*, es la forma de gestionar toda la organización basándose en los procesos, entendiéndose éstos como una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una ENTRADA para conseguir un resultado, y una SALIDA, que, a su vez, satisfaga los requerimientos del alumno, padres de familia y comunidad (Ecuador, 2005).

El *ámbito de gestión de productos*, es la gestión que considera a la oferta educativa como el conjunto de aspectos y características relacionadas con la enseñanza que se dan a conocer para su aprovechamiento o consumo. Es diseñada en los centros educativos desde la administración, reglada, sometida a reglamentos y normas, y concretada en materias, programas, horarios y profesores (Ecuador, 2005).

El *ámbito de gestión de personas*, es aquel que crea un ambiente de trabajo positivo, agradable y productivo, que permite que el personal trabaje duro, disfrute de sus puestos de trabajo y se mantenga motivado (Ecuador, 2005).

El *ámbito gestión de alumnos*, se encarga de los asuntos académico-administrativos de los estudiantes de una institución educativa (Ecuador, 2005).

El *ámbito de gestión de relaciones con el entorno*, es el que considera una combinación de las diferentes dimensiones de la vida humana: social, económica y natural, debiendo señalarse que el entorno o el ambiente es multidimensional, dinámico y jerárquico (Ecuador, 2011).

Para el Ministerio de Educación (2010), la *evaluación al desempeño institucional* es la valoración de un conjunto de acciones organizadas de acuerdo con las mediaciones e interacciones pedagógicas entre el conocimiento científico y el conocimiento escolar, y con las mediaciones socioculturales. Esta evaluación permitiría promover acciones didáctico-pedagógicas y administrativas que favorezcan los procesos de aprendizaje de los estudiantes, y el mejoramiento de la formación integral de los alumnos, así como su desarrollo profesional.

La *evaluación institucional*, es un proceso permanente e integrador, que se desarrolla dentro y/o fuera de la institución, a efectos de favorecer la calidad educativa, mediante juicios de valor, dando bases para la toma de decisiones. Debe ser entendida como un proceso para mejorar la calidad educativa porque conforma un conjunto de acciones interrelacionadas para el cumplimiento de un determinado fin (Chininín, 2013).

La evaluación de los Colegios Técnicos Agropecuarios –CTA-, es una forma de fomentar y favorecer su perfeccionamiento. En este sentido, es importante abordar el desempeño institucional, en sus 6 ámbitos de gestión: Procesos, productos, personas, recursos, alumnos y relaciones con el entorno.

Pese a las aceptaciones comunitarias, en el CTA “Macará”, no se ha realizado aún una real evaluación de la institución, que apunte a establecer hasta qué punto se han cubierto las necesidades y expectativas educativas de los alumnos, padres de familia y más miembros de la comunidad educativa. Esto sí representa una debilidad institucional. Es urgente llevarla a cabo. Por esto surgió la necesidad de llevar a cabo la investigación sobre el tema: Evaluación institucional del Colegio Técnico Agropecuario “Macará”, en base al cumplimiento de los ámbitos de gestión.

El *objetivo primario* fue evaluar la calidad del desempeño institucional del Colegio Técnico Agropecuario Macará -CTA-, del cantón Macará, provincia de Loja-Ecuador, año 2016, mediante el cumplimiento de 6 ámbitos de gestión, con la finalidad de proporcionar los insumos para alcanzar la excelencia educativa.

Los *objetivos secundarios*, fueron: Evaluar la incidencia en la calidad del desempeño institucional del CTA Macará del ámbito de gestión de: 1) *procesos*; 2) *productos*; 3) *personas*; 4) *recursos*; 5) *alumnos*; y, 6) *relaciones con el entorno*.

### **Importancia del problema**

El tema investigativo es considerado importante puesto que se debió enfrentar el reto de involucrarse en el mejoramiento de la gestión institucional –directiva, pedagógica, administrativa y de la comunidad- para lo que se requeriría de acciones planificadas, sistemáticas e intencionadas, dentro de un esquema que convierta a la institución educativa en una organización autónoma, orientada por propósitos, valores comunes, metas y objetivos claramente establecidos y compartidos.

Ante la carencia de investigaciones con el alcance del presente trabajo, y con el propósito y ánimo de contribuir a la eficacia y eficiencia del desempeño del Colegio Técnico Agropecuario Macará, se llevó a cabo esta investigación, estudiando y analizando los 6 ámbitos de gestión vigentes en los colegios de este tipo: procesos, productos, personas, recursos, alumnos y relaciones con el entorno.

## Metodología

### Técnicas

#### La encuesta

La técnica de la encuesta, se aplicó a 5 directivos, 31 docentes, 698 alumnos y 196 padres de familia, para dimensionar las características de los distintos ámbitos de gestión y del desempeño institucional.

#### Para la determinación del desempeño institucional

El desempeño institucional del CTA “Macará”, se lo determinó, de acuerdo al siguiente proceso:

Resumen de la valoración y de la distribución de pesos relativos en la calificación final del CTA:

Para la evaluación del CTA, se establecieron distintos pesos relativos (asignación porcentual) en la calificación final, para cada uno de los Ámbitos de Gestión:

- Ámbito de gestión nº 1: **gestión de procesos:** 25.0 % 50 pts.
- Ámbito de gestión nº 2: **gestión de productos:** 20.0 % 40 pts.
- Ámbito de gestión nº 3: **gestión de personas:** 7.5 % 15 pts.
- Ámbito de gestión nº 4: **gestión de recursos:** 15.0 % 30 pts.
- Ámbito de gestión nº 5: **gestión de alumnos:** 25.0 % 50 pts.
- Ámbito de gestión nº 6: **gestión de relaciones**  
    **Con el entorno:** 7.5 % 15 pts.  
    **Total: 100.0 % 200 pts.**

Valoración cuantitativa de los 6 Ámbitos de Gestión del CTA:

Dentro de cada uno de los 6 Ámbitos de Gestión, se procedió a establecer la *puntuación máxima*, y la *puntuación de cada uno de sus distintos procesos básicos*. Se consideraron para el efecto, los distintos indicadores y subindicadores y estándares de calidad vigentes para la educación técnica en el Ministerio de Educación con su respectiva ponderación (asignación de puntajes).

Puntuación del CTA “Macará”:

Partiendo de los valores asignados por el Ministerio de Educación para cada uno de los mencionados ámbitos de gestión del CTA, se procedió en una tabla, a registrar los valores reales obtenidos en el período establecido. Con esto se fueron preparando las tablas de puntajes obtenidos. Se debe indicar que el máximo puntaje obtenido en el Ecuador para la gestión institucional en los CTA es de 200 /200 puntos, y el mínimo de 0/200 puntos.

Calificación del CTA “Macará”:

Una vez contabilizado el puntaje obtenido en los 6 ámbitos de gestión, y a nivel total, el CTA “Macará”, fue calificado con una de las 4 posibilidades indicadas:

Calificación A Excelente Entre 151 y 200 puntos	Calificación B Bueno Entre 101 y 150 puntos	Calificación C Mejorable Entre 51 y 100 puntos	Calificación D Deficiente Entre 0 y 50 puntos
○	○	○	○

**Gráfico 1**

Escalas para la calificación del CTA “Macará” Fuente: Ministerio de Educación, 2014

### Población y muestra

La población para la investigación estuvo integrada por directivos, docentes, alumnos y padres de familia del Colegio Técnico Agropecuario “Macará”. En el caso de los directivos, se trabajó con toda la población. Para los docentes, estudiantes y padres de familia, se extrajo una muestra significativa de la población.

Para el cálculo de la muestra antes mencionada, se utilizó la fórmula que se indica a continuación, con un nivel de significación del 95%, esto es, con un error estadístico máximo del 5%:

$$n = \frac{Z^2 \times P \times Q \times N}{E^2(N - 1) + Z^2 \times P \times Q}$$

**Tabla 1**  
Población y muestra

ESTRATO	POBLACIÓN	MUESTRA
<b>Directivos:</b>		
Rector	1	1
Vicerrector	1	1
Miembros del Consejo Directivo	3	3
Total	5	5
<b>Docentes:</b>		
Hombres	21	21
Mujeres	30	30
Total	51	51
<b>Alumnos de Educación Básica:</b>		
8º Año	189	127
9º Año	173	119
10º Año	178	122
Total	540	368
<b>Alumnos de Bachillerato:</b>		
1º Curso	229	144
2º Curso	144	105
3º Curso	101	81
Total	474	330
Total alumnos	1.014	698
<b>Padres de Familia:</b>	400	196
Total	1470	948

Fuente: Dirección Provincial de Educación, 2014

## Resultados

### Valoración de la Calidad del Desempeño Institucional del CTA “Macará”

La valoración de la calidad del desempeño institucional del CTA “Macará” se la llevó a cabo considerando cada uno de los 6 ámbitos de gestión: Procesos, productos, personas, recursos, alumnos, y, relaciones con el entorno.

#### Ámbito de Gestión de Procesos: 50 puntos

##### Administración: 12,50 puntos

- Reglamento 6,25 puntos

- Ideario: 6,25 puntos

**Orientación estratégica: 18,75 puntos**

- Plan estratégico 6,25 puntos
- Plan operativo anual: 6,25 puntos
- Metodología de evaluación institucional: 6k25 puntos

**Docencia: 18,75 puntos**

- Implantación de nuevos currículos y titulaciones basados en competencias laborales: 6,25 puntos
- Plan de investigación educativa orientado a la mejora permanente de los procesos técnicos y didácticos: 6,25 puntos
- Desarrollo y aplicación de una metodología unificada de evaluación de aprendizajes: 6,25 puntos.

**Valoración y cumplimiento del ámbito de gestión de procesos**

El CTA “Macará” en el ámbito de gestión de procesos obtuvo una valoración de 34,34 puntos que con respecto a la valoración máxima que es de 50,00 puntos, representa un cumplimiento, logro o eficacia del 68.68%, que aún no es lo recomendable. El *desempeño institucional* en este *ámbito de procesos* es categorizado como *Bueno*.

<b>Puntaje máximo</b>	<b>1. Gestión de Procesos</b>	<b>50.00</b>
<b>Puntaje obtenido</b>	<b>1. Gestión de Procesos</b>	<b>34.34</b>
	<b>% Cumplimiento</b>	<b>68.68</b>

**Ámbito de Gestión de Productos: 40 puntos**

**Oferta formativa 20,00 puntos**

- Plan de oferta formativa para los próximos 5 años: 6,67 puntos
- Plan de oferta diferenciada de formación ocupacional: 6,67 puntos
- Establecimiento de un equipo de actualización de la oferta troncal: 6,66 puntos

**Ideas e innovaciones para la mejora institucional: 6,67 puntos**

- Registro institucional de ideas e innovaciones para la mejora institucional: 6,67 puntos

**Investigación y desarrollo de productos: 6,67 puntos**

- Proyecto de I + D (Innovación y desarrollo de productos): 6,67 puntos

**Producción y distribución comercial: 6,66 puntos**

- Proyecto productivo y de comercialización de la producción que refuerce el aprendizaje: 6,66 puntos.

**Valoración y cumplimiento del ámbito de gestión de productos**

El CTA “Macará” en el ámbito de *gestión de productos* obtuvo una valoración de 26.02 puntos que con respecto a la valoración máxima que es de 40.00 puntos, representa un cumplimiento, logro o eficacia del 65.05%, que aún no es lo recomendable y representa una debilidad. El *desempeño institucional* en este *ámbito de productos* es categorizado como *Bueno*.

<b>Puntaje máximo</b>	<b>1. Gestión de Productos</b>	<b>40.00</b>
<b>Puntaje obtenido</b>	<b>1. Gestión de Productos</b>	<b>26.02</b>
	<b>% Cumplimiento</b>	<b>65.05</b>

### **Ámbito de Gestión de Personas: 15.00 puntos**

#### **Estructura y organización funcional: 3,00 puntos**

- Elaboración del catálogo de puestos: 3,00 puntos

#### **Organización de equipos de trabajo: 3,00 puntos**

- Establecimiento de equipos de trabajo para la difusión y desarrollo de programas transversales anuales: 3,00 puntos

#### **Actualización técnica y didáctica de los equipos directivos y docentes: 3,00 puntos**

- Establecimiento de planes anuales de capacitación directiva y docente y de un sistema de red de intercambio y aprendizaje compartido entre docentes: 3,00 puntos.

#### **Evaluación del desempeño: 3,00 puntos**

- Establecimiento consensuado de un sistema de evaluación del desempeño profesional de los equipos docentes y directivos: 3,00 puntos

#### **Sistema de compensación: 3,00 puntos**

- Establecimiento de una tabla de compensaciones no salariales por servicios prestados para el personal: 3,00 puntos

### **Valoración y cumplimiento en el ámbito de gestión de personas**

El CTA “Macará” en el ámbito de *gestión de personas* obtuvo una valoración de 10,90 puntos que con respecto a la valoración máxima que es de 15,00 puntos, representa un cumplimiento, logro o eficacia del 72,67%. El *desempeño institucional* en este *ámbito de personas* es categorizado como *Excelente*, que aún no es lo recomendable por encontrarse en el rango de la categoría (11-15 puntos) por lo que aún debe intervenir en este ámbito.

<b>Puntaje máximo:</b>	<b>1. Gestión de Personas</b>	<b>15.00</b>
<b>Puntaje obtenido</b>	<b>1. Gestión de Personas</b>	<b>10.90</b>
	<b>% Cumplimiento</b>	<b>72.67</b>

### **Ámbito de Gestión de Recursos: 30,00 puntos**

#### **Convenios: 18,00 puntos**

- Convenio anual con universidades públicas o privadas para programa de becas y de orientación para seguir estudios superiores: 6,00 puntos
- Programas de cooperación y orientación con al menos 3 centros de educación primaria: 6,00 puntos
- Convenio anual con empresas privadas para la utilización de su tecnología con fines educativos: 6,00 puntos

### Gestión de infraestructuras y recursos tecnológicos: 6,00 puntos

- Buen uso de toda la maquinaria y equipamiento disponibles: 6,00 puntos

### Gestión de recursos financieros: 6,00 puntos

- Desarrollo de actividades generadoras de recursos para satisfacer las necesidades básicas de los alumnos: 6,00 puntos

### Valoración y cumplimiento del ámbito de gestión de recursos

El CTA “Macará” en el ámbito de *gestión de recursos* obtuvo una valoración de 19,43 puntos que con respecto a la valoración máxima que es de 30,00 puntos, representa un cumplimiento, logro o eficacia del 64,77%. El *desempeño institucional* en este *ámbito de recursos* es categorizado como *Bueno*, que aún no es lo recomendable y representa una debilidad.

<b>Puntaje máximo:</b>	<b>4. Gestión de Recursos</b>	<b>30.00</b>
<b>Puntaje obtenido</b>	<b>4. Gestión de Recursos</b>	<b>19.43</b>
	<b>% Cumplimiento</b>	<b>64.77</b>

### Ámbito de Gestión de Alumnos: 50,00 puntos

#### Cobertura y resultados académicos: 7,15 puntos

- Diseño del sistema de seguimiento de los resultados académicos de los alumnos: 7,15 puntos

#### Servicios complementarios a alumnos: 14,29 puntos

- Investigación anual sobre condiciones de vida y estudio de los alumnos: 7,15 puntos
- Generación y mantenimiento de un sistema de bienestar social del alumno: 7,14 puntos

#### Tutoría y apoyo personal: 7,14 puntos

- Plan de acción tutorial para la organización de los servicios de los alumnos: 7,14 puntos

#### Inserción y plan de carrera: 14,28 puntos

- Sistema de seguimiento de la inserción profesional de los egresados: 7,14 puntos
- Sistema de promoción y apoyo a la iniciativa emprendedora de los egresados: 7,14 puntos

#### Vinculación a ex-alumnos: 7,14 puntos

- Puesta en funcionamiento de una Asociación de antiguos alumnos: 7,14 puntos

### Valoración y cumplimiento del ámbito de gestión de alumnos

El CTA “Macará” en el ámbito de *gestión de alumnos* obtuvo una valoración de 35,20 puntos que con respecto a la valoración máxima que es de 50,00 puntos, representa un cumplimiento, logro o eficacia del 70,40%. El *desempeño institucional* en este *ámbito de alumnos* es categorizado como *Bueno*, que aún no es lo recomendable y representa una debilidad. Por ello, debe intervenir en este ámbito hacia la mejora del desempeño institucional.

<b>Puntaje máximo:</b>	<b>5. Gestión de Alumnos</b>	<b>50.00</b>
	<b>5. Gestión de Alumnos</b>	<b>35.20</b>
	<b>% Cumplimiento</b>	<b>70.40</b>

### Ámbito de Gestión de Relaciones con el Entorno: 15 puntos

#### Relaciones con la comunidad educativa: 2,5 puntos

- Plan de participación consensuado de la comunidad: 2,50 puntos

#### Relaciones con empresas de economías locales: 5,00 puntos

- Sistema de intermediación en el mercado de trabajo para apoyar la inserción laboral de los egresados: 2,50 puntos
- Actividades conjuntas con empresas e instituciones en los últimos 3 años: 2,50 puntos

#### Relaciones con instituciones educativas nacionales e internacionales: 2,50 puntos

- Participación en foros de reflexión y análisis sobre educación técnica y profesional, producción y empleo: 2,50 puntos

#### Relaciones con técnicos y profesionales: 2,50 puntos

- Inventario de profesionales dispuestos a participar en actividades de orientación y asesoramiento laboral a los alumnos: 2,50 puntos

#### Relaciones con entidades de cooperación: 2,50 puntos

- Proyectos potencialmente financiables por instituciones nacionales e internacionales de cooperación: 2.50 puntos

### Valoración y cumplimiento del ámbito de gestión de relaciones con el entorno

El CTA “Macará” en el ámbito de *gestión de recursos* obtuvo una valoración de 8,40 puntos que con respecto a la valoración máxima que es de 15,00 puntos, representa un cumplimiento, logro o eficacia del 56,00%. El *desempeño institucional* en este *ámbito de relaciones con el entorno* es categorizado como *Bueno*, que aún no es lo recomendable, y representa una gran debilidad. Por ello, debe intervenir en este ámbito hacia la mejora del desempeño institucional.

<b>Puntaje máximo:</b>	<b>6. Gestión de Relaciones con el Entorno</b>	<b>15.00</b>
<b>Puntaje obtenido</b>	<b>6. Gestión de Relaciones con el Entorno</b>	<b>8.40</b>
	<b>% Cumplimiento</b>	<b>56.00</b>

### Valoración y cumplimiento de los ámbitos de gestión en el CTA “Macará”

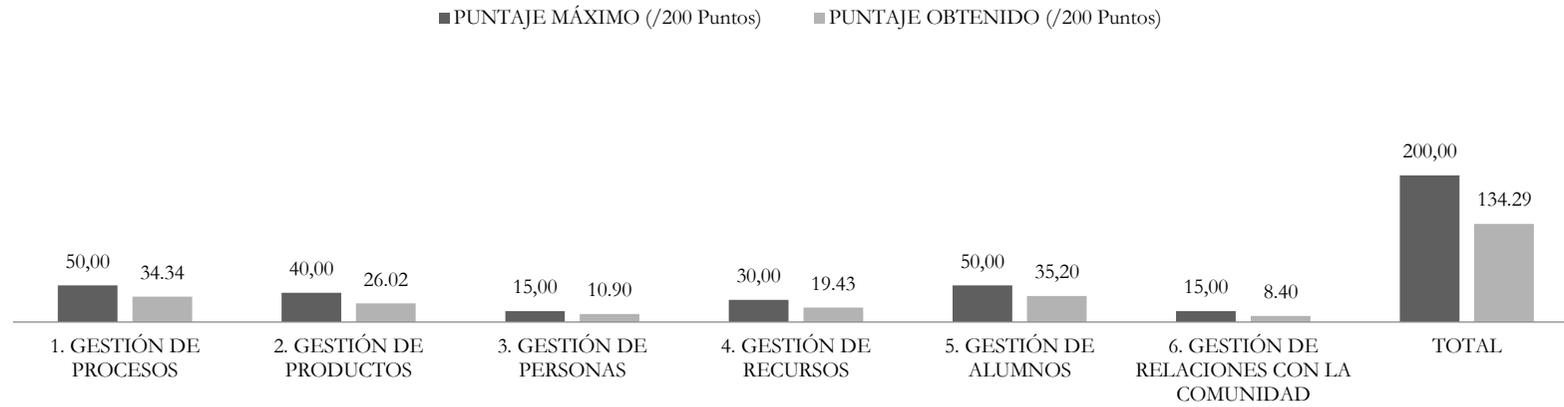
El CTA “Macará” en la evaluación realizada, considerando los 6 ámbitos de gestión vigentes en el Ministerio de Educación para los colegios técnicos agropecuarios (procesos, productos, personas, recursos, alumnos y relaciones con el entorno), obtuvo una calificación de 134,29 puntos que, con respecto al máximo posible de 200,00 puntos, significa un nivel de cumplimiento, de logro o de eficacia del 67,14 %. Este valor en realidad representa una debilidad institucional, susceptible de ser superada, y que siendo así, se llegaría al logro de la calidad educativa y del óptimo desempeño institucional.

**Tabla 2**

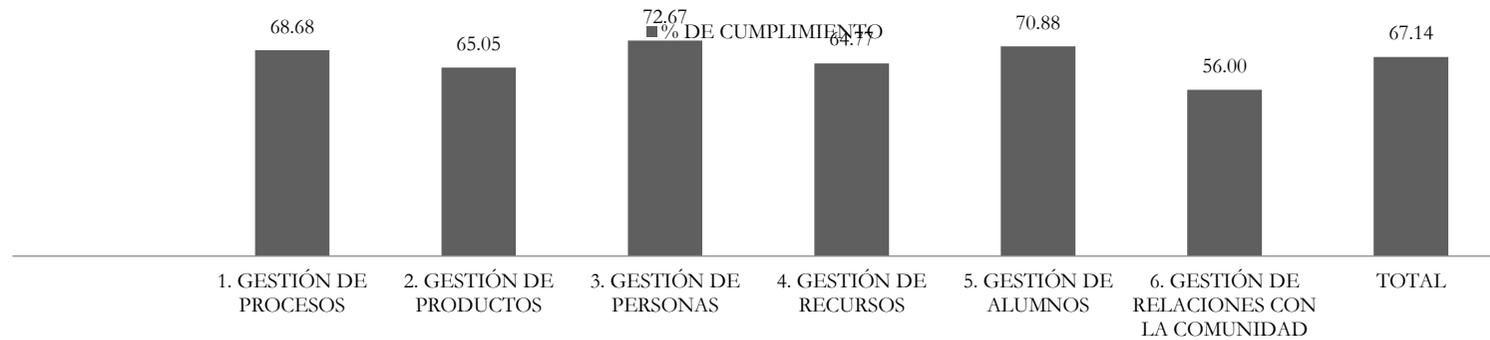
Puntaje obtenido por el CTA "Macará" y grado de cumplimiento de los ámbitos de gestión

<b>ÁMBITOS DE GESTIÓN</b>	<b>PUNTAJE MÁXIMO (200 Puntos)</b>	<b>PUNTAJE OBTENIDO (200 Puntos)</b>	<b>%DE CUMPLIMIENTO</b>
1. GESTIÓN DE PROCESOS	50.00	34.34	68.68
2. GESTIÓN DE PRODUCTOS	40.00	26.02	65.05
3. GESTIÓN DE PERSONAS	15.00	10.90	72.67
4. GESTIÓN DE RECURSOS	30.00	19.43	64.77
5. GESTIÓN DE ALUMNOS	50.00	35.20	70.40
6. GESTIÓN DE RELACIONES CON LA COMUNIDAD	15.00	8.40	56.00
<b>TOTAL</b>	<b>200.00</b>	<b>134.29</b>	<b>67.14</b>

**Gráfico 2**  
**Puntajes obtenidos por el CTA "Macará" luego de la evaluación del desempeño institucional.**



**Gráfico 3**  
**% de cumplimiento de los ámbitos de gestión en el CTA "Macará" luego de efectuada la evaluación institucional**



### **Categorización del CTA “Macará” en base al cumplimiento de los ámbitos de gestión**

Debido a que el CTA “Macará” ha conseguido una puntuación de 134,29 / 200.00 puntos, que cae en el rango de 101-150 puntos, es categorizado como **B**, equivalente a un desempeño institucional **Bueno**.

### **Conclusiones**

El CTA “Macará” en el *ámbito de gestión de procesos*, el desempeño institucional es categorizado como *Bueno*, lo que representa una debilidad institucional debido a que: no se dispone de *reglamento y el ideario*; el *plan estratégico* no ha sido socializado y difundido; no se ejecutan los *planes operativos anuales*; no se cuenta todavía con una sistemática metodología de evaluación institucional; y no se implementa aún una efectiva *metodología unificada de evaluación de los aprendizajes*.

El CTA “Macará” en el *ámbito de gestión de productos*, el desempeño institucional es categorizado como *Bueno*, lo que representa también una debilidad institucional. Esto se da porque no se dispone permanente de un *plan de oferta formativa* para 5 años; falta de actuación permanente de un *equipo de actualización de la oferta académica*; aún falta intensificar *proyectos de I + D* (innovación y desarrollo de productos); y, no se reconocen y estimulan los *proyectos productivos* que generan valor agregado.

El CTA “Macará” en el ámbito de *gestión de personas*, el desempeño institucional es categorizado como Excelente, y que, si bien no representa una debilidad institucional, se requiere de atención inmediata. Esta situación se presenta porque aún no se cuenta con un eficaz *catálogo de puestos*; aún no es sistemática y permanente la acción de un *equipo de orientación estratégica y de mejora continua de los procesos de gestión y resultados*; el *plan anual de capacitación de los directivos y de los docentes* no responde totalmente a un diagnóstico de las reales necesidades en esta área; y, falta más promoción de la *metodología de evaluación del desempeño de los docentes y de los directivos*.

El CTA “Macará” en el *ámbito de gestión de recursos*, el desempeño institucional es categorizado como *Bueno*, lo que, si bien no representa una debilidad institucional, si se requiere de atención inmediata. Esto es consecuencia de que es aún débil la acción de suscribir *convenios con universidades públicas o privadas, con centros de educación primaria y empresas privadas*.

El CTA “Macará” en el *ámbito de gestión de alumnos*, el desempeño institucional es categorizado como *Bueno*, lo que, si bien no representa una debilidad institucional, sí se requiere de atención inmediata. Lo mencionado tiene su origen en que en el CTA “Macará” aún no es persistente *seguimiento global del rendimiento académico de los alumnos*; se precisa que los alumnos reciban más *asistencia individualizada del tutor* para solucionar problemas de aprendizaje; todavía no se supera la debilidad del *sistema de seguimiento de la inserción laboral y de la carrera profesional de los egresados*; y, no son consistentes los *programas y servicios de promoción y apoyo a la iniciativa emprendedora de los alumnos*.

El CTA “Macará” en el *ámbito de gestión de relaciones con el entorno*, el desempeño institucional es categorizado como *Bueno*, que constituye una gran debilidad institucional, por lo que tiene que intervenir urgentemente. Esto denota que hace falta ejecutar un *plan de participación consensuada de la comunidad educativa*; no se dispone de un *sistema de intermediación laboral* para apoyar la inserción laboral de los egresados, así como tampoco no se llega plenamente a realizar *actividades conjuntas con empresas e instituciones*; y, hace falta la implementación permanente de *proyectos productivos con financiación* de parte de organismos de cooperación nacionales e internacionales.

El CTA “Macará” en la evaluación realizada, considerando los 6 ámbitos de gestión vigentes en el Ministerio de Educación para los colegios técnicos agropecuarios, obtuvo una calificación de 134.29 puntos que, con

respecto al máximo posible de 200 puntos, significa un desempeño, cumplimiento, logro o eficacia 67.14 %, que equivale a **B**, esto es, un desempeño institucional **Bueno**. Este valor en realidad representa una debilidad institucional, susceptible de ser superada, para lograr de la calidad educativa y el óptimo desempeño institucional.

Lo indicado significa que el CTA “Macará”, en la actualidad: 1) Tiene el nivel suficiente como para satisfacer las necesidades de aprendizaje de los alumnos; 2) posee el nivel suficiente para satisfacer las necesidades de inserción laboral de los alumnos; y, 3) se encuentra aún en la fase de elaboración de algunos de los procedimientos de acuerdo con los respectivos ámbitos de gestión.

### Referencias

- Chininín, V. (2013). *Evaluación de la calidad del desempeño institucional del Colegio Técnico Agropecuario Macará, del cantón Macará, de la provincia de Loja, en base al cumplimiento de los ámbitos de gestión, período 2011-2012*. Universidad Nacional de Loja.
- Chininín, V. (2013). *Diagnóstico de la calidad de la educación técnica y diseño de estándares y del modelo de gestión para la calidad, en los Colegios Técnicos Agropecuarios de la provincia de Loja-Ecuador, Año 2012*. Universidad del País Vasco. Tesis Doctoral
- Ecuador (2005). *Evaluación Institucional de los Colegios Técnicos RETEC*. Quito, Ministerio de Educación.
- Ecuador (2005). *Manual de Gestión Operativa de Colegios de Bachillerato con Especialidades Técnicas*. Quito, Ministerio de Educación.
- Ecuador (2005). *Manual de Gestión Operativa de Colegios de Bachillerato con Especialidades Técnicas*. Quito, Ministerio de Educación.
- Ecuador (2010). *Autoevaluación Institucional*. Instrumentos de Autoevaluación Institucional. Quito, Ministerio de Educación.
- Ecuador (2010). *Autoevaluación Institucional*. Modelo de Autoevaluación Institucional. Quito, Ministerio de Educación.
- Ecuador (2011). *Estándares de Calidad Educativa*. Quito, Ministerio de Educación.
- Educación Sin Fronteras (2011). *Seminario Binacional “Construyendo una Educación Técnica para el Desarrollo Rural”*. Piura-Perú, en el año 2011

**CIDE** |||  
EDITORIAL |||  
Cod. 9942-8632 |||



ISBN 978-9942-759-50-4



9789942759504