



PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

**EMPRESA PÚBLICA DE DESARROLLO PRODUCTIVO Y
AGROPECUARIO DEL SUR "DEPROSUR EP."
2011-2015**

Loja; Ecuador - Febrero 2011

CONTENIDO

1	PRESENTACIÓN.....	4
2	INTRODUCCIÓN	5
3	CONSIDERACIONES METODOLÓGICAS.....	6
	3.1 Proceso de Planificación Estratégica - PE	6
	3.1.1 Formulación.....	7
	3.1.2 Implementación.....	7
	3.1.3 Evaluación.....	7
	3.2 Componentes del proceso de Planificación Estratégica.....	7
	3.3 Mapa Estratégico.....	8
4	SITUACIÓN ACTUAL DEL SECTOR PRODUCTIVO	9
	4.1 Características socio económicas de la provincia de Loja.....	9
	4.1.1 Población económicamente activa PEA.....	9
	4.1.2 Agricultura	9
	4.1.3 Ganadería.....	10
	4.1.4 Industria	11
	4.1.5 Artesanía.....	11
	4.1.6 Sector financiero	11
	4.1.7 Ramas de actividad.....	11
	4.2 Problemática del Sector Productivo.....	12
5	Marco Institucional y Normativo	15
	5.1 Institucional.....	15
	5.2 Normativo	16
	5.3 La Planificación Institucional y el Plan Nacional de Desarrollo.....	16
	5.4 Objetivos del Plan Nacional de Desarrollo	16
	5.5 Análisis FODA.....	17
	5.5.1 Análisis del entorno interno	17
	5.5.2 Análisis de entorno externo	17
	5.5.3 Análisis de relación mixta.....	18
	5.6 Matriz Análisis - FODA	19
	5.7 Objetivos Estratégicos y Metas.....	21
	5.7.1 Frente interno	21
	5.7.2 Frente externo.....	24
	5.7.3 Frente de enlace	24
	5.7.4 Acciones de corto plazo - emergentes	25
6	PLAN ESTRATÉGICO 2011 - 2015	26
	6.1 Misión	26
	6.2 Visión	26
	6.3 Políticas.....	26
	6.4 Valores	27
	6.5 Áreas Estratégicas.....	27
	6.6 Objetivos Estratégicos	28
	6.7 Desarrollo de Indicadores Estratégicos	28
	6.8 Operación - ejecución	31
	6.8.1 Planificación operativa PO y planificación estratégica PE.....	31
	6.9 Planificación Operativa.....	33

7	MONITOREO, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN	35
7.1	Monitoreo.....	35
7.2	Evaluación	36
7.2.1	Indicadores de evaluación	36
7.2.2	Focalización	36
7.2.3	Focalización Efectiva	36
7.2.4	Eficacia	36
7.2.5	Eficacia (A)	37
7.2.6	Eficiencia.....	37
7.3	La responsabilidad del control y de la evaluación	37
7.4	La evaluación y el control.....	38
7.5	Modelo de matriz de seguimiento	39
8	ANEXOS	40
8.1	Anexo 1; Proceso participativo: plan estratégico	40
8.2	Los riesgos asociados a un proceso.....	41
8.3	Condiciones de éxito	41

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA INSTITUCIONAL

EMPRESA PÚBLICA DE DESARROLLO PRODUCTIVO Y AGROPECUARIO DEL SUR "DEPROSUR EP". 2011 - 2015

1 PRESENTACIÓN

El Plan Estratégico de la Empresa Pública de Desarrollo Productivo y Agropecuario del Sur "DEPROSUR EP." 2011 - 2015; es el resultado del análisis del entorno y del medio interno; fruto del reconocimiento de fortalezas y debilidades endógenas así como de las oportunidades y amenazas externas; elementos que permitieron precisar la planificación institucional a mediano y largo plazo.

La Empresa Pública de Desarrollo Productivo y Agropecuario del Sur; como un nuevo modelo de gestión pública, pretende mejorar la productividad y competitividad provincial; para ello se busca alcanzar la eficacia y eficiencia institucional mediante procesos participativos de planificación y rendición de cuentas, investigación y desarrollo de tecnologías productivas amigables con el ambiente, fortalecimiento de cadenas productivas y de valor, calidad de los procesos y productos, sistemas de comercialización, y demás acciones que involucren la participación pública-privadas destinadas a satisfacer las necesidades de productores y consumidores.

Los nuevos retos que asume el Gobierno Provincial de Loja; a través del nuevo modelo de gestión productiva, requiere no solamente el despliegue de recursos; sino, sobre todo del compromiso decidido de autoridades y funcionarios que con visión de futuro y de cambio conviertan a la institución en un ente promotor del desarrollo provincial.

2 INTRODUCCIÓN

El Gobierno Provincial de Loja, mediante **ORDENANZA SUSTITUTIVA** en sesiones ordinarias de Consejo realizadas el veintiocho de diciembre de dos mil diez y veintiocho de enero de dos mil once, constituye la **EMPRESA PÚBLICA DE DESARROLLO PRODUCTIVO Y AGROPECUARIO DEL SUR "DEPROSUR EP."** con personería jurídica de derecho público, con patrimonio propio y autonomía presupuestaria, financiera, económica, administrativa y de gestión; la misma que se regirá por las disposiciones de la Ley Orgánica de Empresas Públicas; el Código Orgánico de Ordenamiento Territorial, Autonomía y Descentralización COOTAD; el Código de Planificación y Finanzas Públicas; la presente Ordenanza; y más normas conexas. Su domicilio es la ciudad de Loja.

El objeto principal es ***"ofrecer el servicio público de acuerdo al Art. 263 de la Constitución de la República del Ecuador, Art. 42 del Código Orgánico de Ordenamiento Territorial; Autonomía y Descentralización y Art. 4 de la Ley de Orgánica de Empresas Públicas, y en materias de asesoría, consultoría, gestión, dirección, supervisión, fiscalización, planificación, financiamiento, construcción y mantenimiento de proyectos en el ámbito del desarrollo de actividades productivas, agropecuarias y de comercialización a nivel local, provincial, regional, nacional e internacional". Para el cumplimiento de su objeto podrá constituir filiales, subsidiarias, unidades de negocio o celebrar convenios de asociación, uniones transitorias, alianzas estratégicas, consorcios, empresas de coordinación u otras de naturaleza similar, con alcance nacional e internacional"***.

Bajo este contexto; se presenta el Plan Estratégico de la Empresa Pública de Desarrollo Productivo y Agropecuario del Sur "DEPROSUR EP" para el periodo 2011 - 2015; documento que cuenta con lineamientos y directrices enfocadas a alcanzar una gestión pública eficiente y sostenible que permita responder a los desafíos actuales del desarrollo que demandan los sectores sociales y productivos.

El proceso de Planificación Estratégica; resume y expone las consideraciones metodológicas, que permitieron comprender su alcance; breve diagnóstico sobre el sistema productivo provincial, constituyéndose en una base importante de este proceso de planificación, un análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas); asimismo, se propone los objetivos estratégicos e indicadores estratégicos; que responde a un enfoque de medición del impacto y gestión por resultados.

3 CONSIDERACIONES METODOLÓGICAS

La metodología utilizada para la formulación del Plan Estratégico 2011 – 2015, parte de la Planificación Estratégica formulada por Porter (2006); sin embargo en el presente caso ha sido enriquecida con métodos de análisis: Matriz FODA (fortalezas y debilidades, oportunidades y amenazas) y Sistema de Marco Lógico de Proyectos SML.

A partir del análisis FODA se construyó el Mapa Estratégico – Mapa – Causal y se identificaron los Objetivos Estratégicos para finalmente aplicar el Método de Sistema de Manejo de Proyectos, construyéndose el Marco Lógico permitiendo identificar los principales componentes y actividades.

Estos métodos combinados permitieron generar la misión y visión, obtener como resultado un Plan Estratégico que se ha de constituir en una guía para la gestión estratégica de la empresa pública. Toda la Planificación Estratégica podría sintetizarse en la siguiente frase: “reflexión ordenada sobre un futuro deseado”; dado que su eficacia permite enfrentar entornos dinámicos y fuertemente competitivos.

3.1 Proceso de Planificación Estratégica - PE

Es importante tener claro el significado de planificación estratégica.

“La planificación estratégica se basa en la capacidad de observación, anticipación y adaptación de la entidad, frente a los desafíos y oportunidades que genera, tanto el entorno externo como su realidad interna.”

En resumen la PE; es un conjunto de criterios y medidas que permitirán que la organización perdure en su entorno, en primer lugar y trascienda el mismo, en segundo lugar. La PE; no se consigue por el simple hecho de aplicar un procedimiento de construcción del mismo, sino que se obtiene en base a la existencia de un liderazgo que permita motivar y encauzar todos los esfuerzos y recursos organizacionales en torno a la consecución de los objetivos.

La Planificación Estratégica considera tres fases:

3.1.1 Formulación

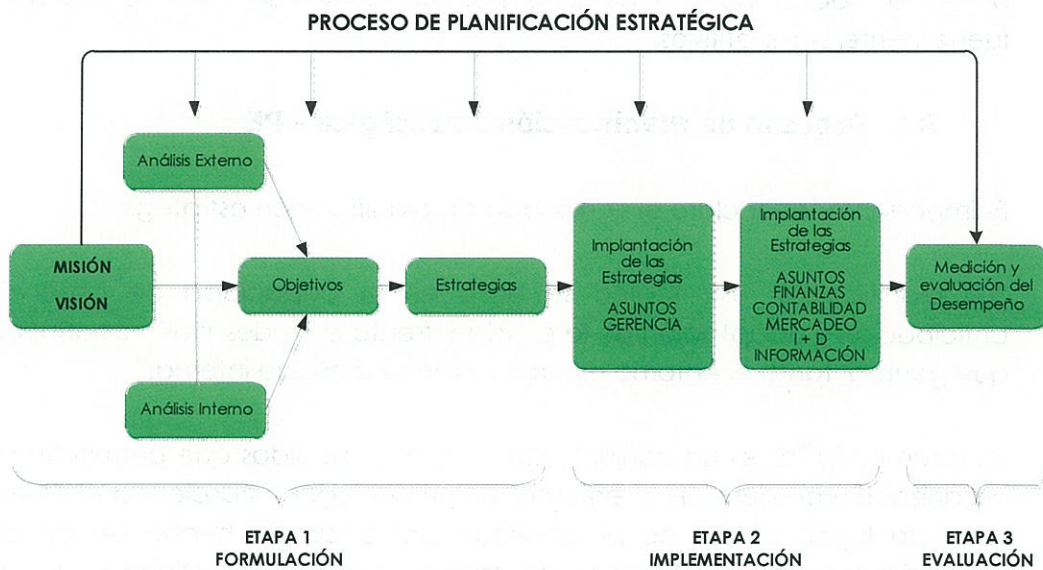
En esta fase se analizaron los factores externos e internos mediante el análisis FODA; con este análisis se definieron la misión y visión institucional; así como los objetivos y estrategias.

3.1.2 Implementación

Con los resultados y productos del análisis anterior, se implementarán las estrategias en la PE para lo cual se considerarán los asuntos gerenciales, finanzas, contabilidad, mercadeo, I+D e información.

3.1.3 Evaluación

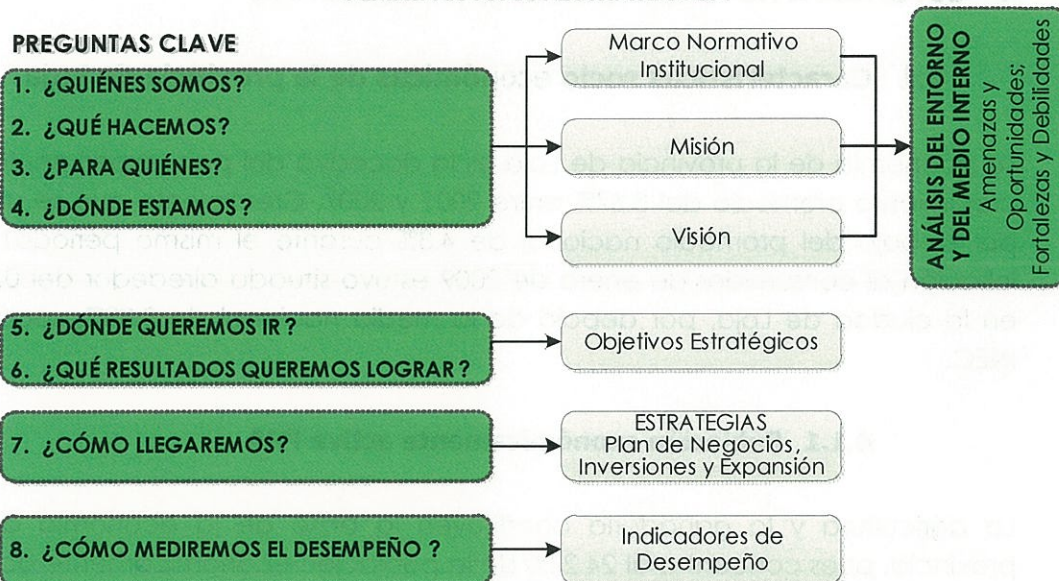
Esta fase corresponde a medir el grado de desempeño institucional técnico, financiero y operativo institucional.



3.2 Componentes del proceso de Planificación Estratégica

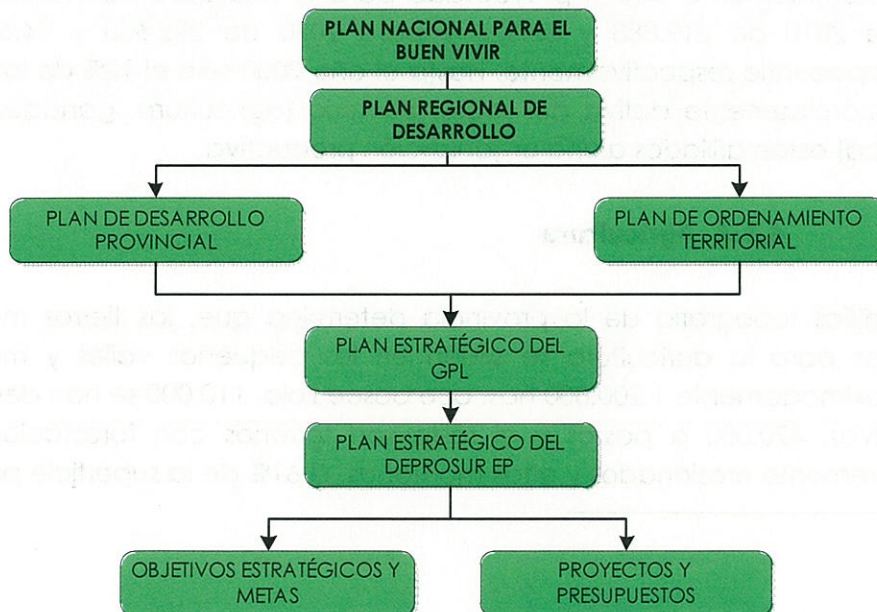
Metodológicamente la PE se concentra en lo que podemos denominar "**problemas**" es decir en el análisis de las situaciones que se quiere superar o estados que se desea alcanzar. En este sentido, se formularon las siguientes preguntas claves en el proceso de planificación:

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA



3.3 Mapa Estratégico

La Planificación Estratégica de la Empresa Pública DEPROSUR EP., está vinculada a los lineamientos y objetivos del Gobierno Nacional y Provincial de Loja, de ello que, en la formulación de los objetivos estratégicos y metas, se ha considerado su articulación con la planificación nacional y provincial.



4 SITUACIÓN ACTUAL DEL SECTOR PRODUCTIVO

4.1 Características socio económicas de la provincia de Loja

La economía de la provincia de Loja es la doceava del país, experimentó un crecimiento promedio del 3.67% entre 2002 y 2007. Crecimiento que se ubicó por debajo del promedio nacional de 4.3% durante el mismo periodo¹. La inflación al consumidor de enero de 2009 estuvo situada alrededor del 0.60% en la ciudad de Loja, por debajo de la media nacional de 8.83%, según el INEC.

4.1.1 Población económicamente activa PEA

La agricultura y la ganadería constituyen la base de la economía de la provincia, pues concentra al 24.24% de la población económicamente activa, siendo el sector agropecuario la segunda fuente de ocupación laboral; mientras que la actividad forestal representa el 5.6% del PEA; contribuyendo al empleo con aproximadamente 200.000 puestos directos de trabajo en labores del bosque, industria, pequeña industria y artesanía; se estima que alrededor de 100.000 personas dependen indirectamente de este sector.

Las tasas de crecimiento de la PEA total y agropecuaria entre 1982-1990 fueron de 2,9% y 1,4% anual respectivamente, lo que equivale a una población económicamente activa proyectada para el año 2000 de 165.214 y 71.650, para 2010 de 219.888 y 82.337 y para 2020 de 292.655 y 94.618 total y agropecuaria respectivamente. Hasta el año 2000 sólo el 12% de la población económicamente activa del sector primario (agricultura, ganadería, caza y pesca) están afiliados a una organización productiva.

4.1.2 Agricultura

La difícil topografía de la provincia determina que, las tierras mayormente aptas para la agricultura se sitúen en los pequeños valles y mesetas. De aproximadamente 1.200.000 has. que posee Loja, 110.000 se han destinado ha. cultivos, 420.000 a pastos y el resto son terrenos con forestación, terrenos gravemente erosionados y altas montañas. El 61% de la superficie provincial se

¹ <http://www.bce.fin.ec>

destinan a la actividad agropecuaria: 14% de las tierras a la agricultura y el 47% a la ganadería; aproximadamente la cuarta parte de la PEA está dedicada a estas labores; algunos de los productos que se cultivan rinden más que el promedio nacional (arroz 4,2 tm/ha y maíz suave 0,9 tm/ha); otros como café, haba y arveja; mientras que el maíz duro, banano, fréjol, caña de azúcar, maní, cítricos, yuca, plátano y cebolla colorada rinden menos que el promedio nacional pero son los más sembrados por los productores, ocupando superficies de 20.000 y más ha.

El 30% de las 110.000 has. de cultivo cuentan con riego y con técnicas de producción agrícola intensiva; los demás son cultivos con riegos esporádicos, como los cafetales, huertos de frutales o zonas no aptas para la agricultura, pero que por situaciones sociales se las sigue cultivando con productos de bajo rendimiento y sólo para una agricultura de subsistencia, con grave deterioro del suelo, tales como: camote, tabaco, algodón, y varios de origen tropical. Los principales productos de la provincia de Loja son: Maíz 45.000 has. Café 33.000 has. Fréjol seco 12.500 has. Cereales 10.000 has. Maíz Choclo 7.000 has. Caña de azúcar 5.800 has. Fréjol tierno 5.000 has. Maní 4.500 has. Arroz 1.600 has. Yuca 1.600 has. Frutales 1.500 has. Hortalizas 600 has. Papa 500 has. Ajo 350 has. Tomate de riñón 250 has².

4.1.3 Ganadería

"La provincia de Loja es zona ganadera en toda su extensión, pero mayormente concentrada en los cantones Loja, Gonzanamá y Saraguro. Cuenta aproximadamente con 400.000 has. Destinadas para pastos, aunque la superficie aprovechable es de 600.000 hectáreas. Influye en la capacidad ganadera de la provincia la existencia de áreas ecológicas muy determinadas: 1). El área de clima templado y de pastos pobres, en la cual se desarrolla una ganadería de leche de categoría media; y, 2). El área montañosa de clima variado, que influye una vastísima superficie en donde se desarrolla una ganadería criolla y mestiza, de rendimiento no muy elevado. Básicamente, la ganadería lojana fomenta en hatos pequeños y esporádicamente en medianos."

4.1.4 Industria

De acuerdo al Ministerio de Industrias, Comercio, Integración y Pesca, la mayoría de las industrias lojanas se enmarcan dentro de la pequeña industria, siendo las más numerosas aquellas que se dedican a la industrialización de la madera (27%), y alimentos, bebidas y tabacos (22%).

4.1.5 Artesanía

La provincia de Loja, ha tenido una tradición destacada en ciertas artesanías tales como elaboración de queso, mermeladas, curtiembres, confección de ropa, tejidos en telares tradicionales, entre otros, no hay indicadores medibles sobre la producción.

4.1.6 Sector financiero

En la provincia se registran 65.625 productores agropecuarios de los cuales sólo 3.424 han recibido un crédito para el desempeño de sus actividades económicas (el 5,2%), ello significa una limitada acción de apoyo, comparada con la necesidad de este grupo de población económicamente activa (94,8%). El Banco Nacional de Fomento ha dado crédito a 985 productores (al 1,5% del total de productores), las cooperativas de ahorro y crédito así como los bancos privados han beneficiado a 941 productores (1,5%), mientras los prestamistas han atendido a 458 productores en la provincia (0,7%).

4.1.7 Ramas de actividad

La principales ramas de actividad en la provincia de Loja lo representa la agricultura, ganadería, caza y silvicultura con el 51.80%. El comercio al por mayor y menor constituye la segunda rama de actividad con el 13.60%.

Ramas de Actividad; Provincia de Loja. 2009

Rama de Actividad	Nº	%
Agricultura, ganadería, caza y silvicultura	120.699	51,80
Comercio al x mayor y menor	31.795	13,60
Industrias Manufactureras	13.403	5,80
Construcción	12.283	5,30
Enseñanza	11.107	4,80
Transporte, almacén. y comun.	8.341	3,60

Administración Pública y Defensa	6.858	2,90
Act. de hogares privados	6.163	2,60
Otras actividades de ser. comuni.	5.901	2,50
Hoteles y restaurantes	5.575	2,40
Act. Inmob., empres. y de alq.	3.665	1,60
Servicios Sociales y de Salud	3.760	1,60
Explot. Minas y Canteras	1.420	0,60
Intermediación Financiera	982	0,40
Suministro de elec., gas y agua	585	0,30
Organiz. y Órganos extraterrit.	376	0,20
Pesca	161	0,10
Total	233.074	100.00

Fuente: INEC; Encuesta de condiciones de vida; provincia de Loja 2009

Elaboración: GPL. Coordinación de Proyectos 2010

4.2 Problemática del Sector Productivo

PROBLEMAS
<p><u>Suelos</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Sobreexplotación del suelo por malas prácticas agrícolas-habituales, lo que deriva en: pérdida rápida de nutrientes, suelo, y aumento de la erosión del RRNN-suelo. • Terrenos con topografía escarpada a muy escarpado es una limitante para la existencia de grandes áreas con suelos para uso agrícola • Mayor riesgo de ocurrencia de fenómenos naturales-geodinámica externa (movimientos en masa, otros). <p><u>Agua</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Escasez de agua por la mala gestión administrativa y técnica de entidades responsables del manejo y aprovechamiento del recurso hídrico para consumo humano. • Alteración de la calidad del agua de los ejes hídricos por las descargas urbanas (aguas negras y desechos sólidos, agroquímicos). • Alteración del régimen hidráulico de los ríos de algunas de las micro-cuencas por extracción de materiales de construcción (pequeña minería de materiales de construcción). • Inadecuada cobertura de los sistemas para medición de caudales y estadísticas de información climática que permita tener certeza sobre los parámetros climáticos. <p><u>Biodiversidad</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Pérdida de ecosistemas y habitats (cobertura vegetal, fauna y ecosistemas acuáticos), lo que da como consecuencia una: • Alta tasa de deforestación. • Reducido porcentaje de áreas protegidas. • Alteración de régimen hidrológico, complicando los abastecimientos de agua para consumo humano y de riego. • Introducción de especies exóticas (vegetales principalmente por programas de

reforestación).

- Crecimiento desordenado de la frontera agropecuaria, la amenaza de extinción de especies endémicas y de rangos de distribución restringido y una mayor presión por actividades turísticas en Malacatos-Vilcabamba

Minería

- Aumento de los niveles de conflictividad (mineros, comunidad, autoridades seccionales, entidades del Estado).
- Alteración del régimen hidráulico y mecánico de los sistemas hídricos.
- Riesgo sobre infraestructura básica por sobre explotación materiales de construcción.
- Ordenanzas municipales y provincial compite con Ley de Minería y Gestión Ambiental.

Turismo

- No hay paquetes-productos turísticos acabados para los sitios con potencial turístico.

Desarrollo Urbano

- Pérdida de la calidad de aire en cabeceras cantonales con mayor concentración poblacional.
- Mayor presión por demanda de recursos naturales (madera, alimentos, agua, servicios básicos, materiales de construcción, esparcimiento).

Organizaciones

- Trabajo descoordinado de las OGs y ONGs, lo que ha dado como resultado la duplicidad de acciones, competencias, disputa de roles; conflicto de intereses, politización de las acciones y funciones en las entidades del estado y gobiernos seccionales, y la dispersión de recursos para el desarrollo.

La producción agrícola en la provincia de Loja está caracterizada por lo siguientes indicadores:

INDICADORES AGRÍCOLAS

- 59% suelos son ácidos.
- 28% de la superficie tiene una erosión de alta a severa.
- 74% del territorio es escarpado y muy escarpado.
- 87% es reforestación de pino.
- 12% de eucalipto (total de 3770.5 ha.).
- ONGs que captan recursos trabajan en jurisdicciones cantonales, pero independientemente de la planificación de los GADs.
- La PEA; el 24.24% de se dedica a la producción agropecuaria.
- Los cultivos de importancia son: caña de azúcar 21,3%; maíz suave 19,21%; maíz seco 19,21%; arveja seca 16,27%; frejol seco 16,11%; maíz duro choclo 15,11%; maíz duro seco 9,44%; banano 9,39% y café 9,21%.
- De la superficie provincial 285.000 ha. representan suelos con vocación agrícola aceptable, a pesar que solamente unas 48.300 ha (4,3%) se consideran aptas para la agricultura, de las cuales 20.000 reúnen las condiciones de mejores suelos.

- De las 127.500 ha. que se atribuyen al sector, 53.100 ha. (42%) se usan con cultivos anuales y permanentes; y, las 74.400 ha restantes, corresponde a cultivos en barbecho o tierras en descanso.
- La atomización de las tierras agrícolas (minifundio), es marcado, correspondiendo un promedio de 1,9 ha/familia, para la mayoría de las familias rurales pobres.
- Pese a contar con significativo recursos hídricos, el irregular relieve de la provincia no ha permitido extender mayormente la superficie bajo riego, por eso, la agricultura bajo riego ocupa 17,700 ha, de las cuales 4.516 ha pertenecen a 11 sistema de riego estatales.
- Los sistemas de riego estatal son de mayor magnitud que los particulares (78% de la provincia), son pequeños y rudimentarios, con tomas directas, canales sin revestir y sin obras de sedimentación, distribución y drenaje.
- El manejo de los sistemas de riego es muy deficiente y existe escasa participación de los usuarios para organizar adecuadamente los mismos.
- Por efecto de la migración temporal la mujer realiza alrededor del 70% del trabajo en la agricultura; sin embargo, su participación en la organización comunal, capacitación y toma de decisiones casi nula.
- La mecanización agrícola es poca extendida en la provincia, debido a la irregular topografía en los terrenos.
- En los cultivos comerciales no se realiza rotación de cultivos y manejo integrales de plagas y enfermedades, en cambio, los campesinos practican una agricultura tradicional con principios agroecológicos.
- Los principales cultivos bajo riego de la provincia son: arroz, tomate riñón, yuca, caña de azúcar, cítricos, café, guineo. En todos estos cultivos se usa indiscriminadamente agroquímicos.
- En Loja se utiliza cuatro sistemas de tecnología agrícola: tradicional, tradicional mejorado, semitecnificado y tecnificado.
- La producción de maíz, fréjol, zarandaja, papa y cebada se desarrolla en áreas donde se practica exclusivamente la agricultura temporal bajo lluvia.
- Cultivos que se venden a otras provincias del país: café, arroz, tomate de riñón, pimiento, pepinillo y eventualmente frutas como limón agrio y maracuyá. Para el mercado interno principalmente la ciudad de Loja hortalizas, cítricos (limón sutil, naranja dulce, lima) y aguate.
- Solo el 6,8% de la producción de los productos básicos son almacenados en trojes mejorados, silos metálicos, tanques, fundas.
- El grado de organización social es incipiente: la participación comunitaria, la educación, y capacitación rural casi no han despegado en la provincia.
- El Banco Nacional de Fomento otorga crédito agrícola a un porcentaje muy reducido de campesinos y agricultores pequeños y medianos.

La producción pecuaria en la provincia de Loja está caracterizada por lo siguiente:

INDICADORES PECUARIOS

- La frontera agrícola dedicada a pasturas se ha extendido producto de la deforestación de bosques nativos.
- La población ganadera de bovinos es 48%, porcinos 18,5%, ovinos 7%, caprinos 5%, caballos 4,1% y mulas 2,2%.

- En los pisos tropical y premontano, la explotación ganadera se realiza en tres espacios: campo abierto, rastrojo, y potrero; en los pisos montano y montano bajo, el ganado se maneja mediante el sistema de sogueo, en pastizales, kikuyo, hierba blanca; y, de campo abierto en el pajonal.
- La mayor parte del ganado vacuno se cría para la producción de carne y en menor escala para doble propósito. La producción diaria de leche es de 155.000 litros, con un promedio de 3,33 litros/vaca.
- Predominan las razas criollas o mestizas o mestizas, aunque en menor escala se crían las razas Brahman, Brown Swiss y Holstein. Un cierto grado de especialización de bovinos, solamente, se da en los cantones de Loja, Gonzanamá, Espíndola, Paltas y Puyango.
- La cantidad de ganado en la provincia, referenciada a 2001, es la siguiente: 361.455 cabezas de ganado vacuno, 137.902 de porcinos, 110.395 de caprinos, caballar 30.769 y asnal 37.696.
- La provincia de Loja es eminentemente pecuaria, de las 1.122.700 ha del total de la superficie, 420.700 ha están dedicadas a pastos y 558.900 ha no son aprovechadas.
- En el manejo pecuario es generalmente extensivo y deficiente.
- La producción avícola, tiene serios problemas para ser competitiva a nivel del país.
- El futuro de la ganadería y la avicultura es muy promisorio, porque sus productos, tienen gran demanda en los centros poblados de la región, y de la frontera sur.

5 Marco Institucional y Normativo

5.1 Institucional

La Constitución de la República del Ecuador; en su Art. 263, literales seis y siete, faculta a los Gobiernos Provinciales las siguientes competencias exclusivas, sin perjuicio de las otras que determine la ley:

- Fomentar la actividad agropecuaria.
- Fomentar las actividades productivas provinciales.

En cumplimiento del marco jurídico; el Gobierno Provincial de Loja, mediante Ordenanza, creó la Empresa Pública de Desarrollo Productivo y Agropecuario del Sur "DEPROSUR EP" con personería jurídica de derecho público, con patrimonio propio y autonomía presupuestaria, financiera, económica, administrativa y de gestión.

Su objeto principal es ofrecer los servicios de asesoría, consultoría, gestión, dirección, supervisión, fiscalización, planificación, financiamiento, construcción y mantenimiento de proyectos en el ámbito del desarrollo de actividades productivas, agropecuarias y de comercialización a nivel local, provincial, regional, nacional e internacional.

5.2 Normativo

El ámbito productivo está regido por un conjunto de leyes y decretos, expresados en:

- Constitución de la República del Ecuador; 2008
- Código Orgánico de Ordenamiento Territorial, Autonomía y Descentralización; COOTAD
- Código de la Producción; Comercio e Inversiones
- Código de Planificación y Finanzas Públicas
- Ley Orgánica del Régimen de Soberanía Alimentaria
- Ley Orgánica de Empresas Públicas
- Plan Nacional de Desarrollo del Buen Vivir
- Plan Provincial de Desarrollo
- Plan de Provincial de Ordenamiento Territorial
- Ordenanza de Creación de la Empresa Pública de Desarrollo Productivo y Agropecuario del Sur

5.3 La Planificación Institucional y el Plan Nacional de Desarrollo

El Art. 280 de la Constitución de la República del Ecuador determina que.- El Plan Nacional de Desarrollo es el instrumento al que se sujetarán las políticas, programas y proyectos públicos; la programación y ejecución del presupuesto del Estado; y la inversión y la asignación de los recursos públicos; y coordinar las competencias exclusivas entre el Estado central y los gobiernos autónomos descentralizados. Su observancia será de carácter obligatorio para el sector público e indicativo para los demás sectores.

5.4 Objetivos del Plan Nacional de Desarrollo

- Objetivo 1** Auspiciar la igualdad, cohesión e integración social y territorial en la diversidad
- Objetivo 2** Mejorar las capacidades y potencialidades de la ciudadanía
- Objetivo 3** Mejorar la calidad de vida de la población

- Objetivo 4** Garantizar los derechos de la naturaleza y promover un ambiente sano y sustentable
- Objetivo 6** Garantizar el trabajo estable, justo y digno en su diversidad de formas
- Objetivo 11** Establecer un sistema económico social, solidario y sostenible
- Objetivo 12** Construir un Estado democrático para el Buen Vivir

5.5 Análisis FODA

5.5.1 Análisis del entorno interno

Corresponden al análisis del ámbito interno de la institución. Se identificaron las fortalezas con las que cuenta la Empresa y las debilidades que obstaculizan el cumplimiento de sus objetivos estratégicos.

Las **fortalezas** se definen como la parte positiva de la institución, es decir, aquellos productos o servicios que de manera directa se reflejan en las actividades como ventaja ante otras instituciones similares.

Las **debilidades** son el caso contrario de las fortalezas, porque la principal característica es la de afectar en forma negativa y directa el desempeño de la institución, derivándose en malos productos o servicios. Así, las debilidades se podrían acometer con acciones de corto plazo a efecto de eliminarlas y transformarlas en fortalezas.

5.5.2 Análisis de entorno externo

Representa el análisis de los factores externos: oportunidades y las amenazas, se consideraron los factores económicos, políticos y sociales, tecnología, factores demográficos, competencia y mercados, entre otros.

Las **oportunidades** se generan en un ambiente externo, donde la Empresa no tiene un control directo de las variables, sin embargo son eventos que por su relación directa o indirecta pueden afectar de manera positiva el desempeño.

Las **amenazas** se originan en factores externos que pueden afectar de manera negativa el desempeño de sus resultados; podrían actuar como contrapesos de las oportunidades, ya que no todo será oportunidad ni amenaza pura.

5.5.3 Análisis de relación mixta

Una vez determinados los principales elementos de FODA, se procedió al análisis de relación mixta; identificándose un conjunto de lineamientos estratégicos de acuerdo al cuadrante de intersección.

Cada relación representa un área que genera estrategias o iniciativas estratégicas que maximicen los aspectos positivos y minimicen los aspectos negativos, de acuerdo a cada zona o cuadrante, que resultan en:

Ambiente Interno / Ambiente Externo	FORTALEZAS	DEBILIDADES
OPORTUNIDADES	Primer Cuadrante Estrategias Maxi-Maxi	Tercer Cuadrante Estrategias Mini-Maxi
AMENAZAS	Segundo Cuadrante Estrategias Maxi-Mini	Cuarto Cuadrante Estrategias Mini-Mini

Primer cuadrante: Zona de Éxito – FO; Estrategias Maxi-Maxi. Maximiza las Fortalezas y Oportunidades.

Segundo cuadrante: Zona de Desgaste – FA; Estrategias Maxi-Mini. Maximiza las Fortalezas y Minimiza las Amenazas.

Tercer cuadrante: Zona de Ilusión – DO; Estrategias Mini-Maxi. Minimiza las Debilidades y Maximiza las Oportunidades.

Cuarto cuadrante: Zona Vulnerable – DA; Estrategias Mini – Mini. Minimiza las Debilidades y Amenazas.

La información utilizada en el análisis FODA; permite proponer un conjunto de lineamientos estratégicos que constituyen en insumos para el planteamiento de los objetivos estratégicos.

5.6 Matriz Análisis - FODA

<p style="text-align: center;">AMBIENTE INTERNO</p> <p style="text-align: center;">AMBIENTE EXTERNO</p>	<p>FORTALEZAS (F)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Talento humano con experiencia. 2. Autonomía institucional. 3. Respaldo político de los GADs. 4. Capacidad de gestión de autoridades. 5. Consultorías y estudios en proceso. 6. Convenios con universidades y organizaciones comunitarias. 7. Recursos económicos para el inicio. 8. Coordinación interinstitucional. 9. Asistencia administrativa, técnica y operativa del CONCOPE. 10. Presencia de Cooperación Internacional y de Organismos de Desarrollo. 11. Competencias institucionales exclusivas. 12. Infraestructura, tecnológica y bienes existente. 	<p>DEBILIDADES (D)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Limitado personal técnico multidisciplinario; perfil. 2. Recursos económicos limitados para el desarrollo productivo. 3. Carencia de software para la gestión de proyectos. 4. Escaso conocimiento del modelo de gestión empresarial Público: interno y externo. 5. Falta de socialización de los proyectos con beneficiarios directos e indirectos. 6. No se cuenta con manuales de funciones y procesos. 7. Remuneraciones inequitativas. 8. Carencia de Plan Estratégico, de Negocios, Inversión y Expansión. 9. Ausencia de programas de capacitación en inducción de Empresas y profesionalización. 10. Falta de asesoramiento profesional en las Empresas Públicas. 11. No se cuenta con una unidad técnica para la elaboración de proyectos para obtener financiamiento. 12. Carencia de información para la toma de decisiones.
	<p>OPORTUNIDADES (O)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Acceso a recursos financieros ante el Gobierno y Cooperación Internacional para el fomento productivo. 2. Mejorar la calidad de vida y rentabilidad social de productores y consumidores. 3. Fomentar la inversión privada en la ejecución de proyectos públicos – privados. 4. Fortalecimiento de cadenas productivas y de valor. 5. Coordinación interinstitucional con otros niveles del Gobierno. 6. Planificación participativa para el desarrollo productivo articulada a la planificación 	<p>ESTRATEGIAS MAXI- MAXI</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Adecuar la estructura y normativa interna de la Empresa Pública a los dictados y normas de la nueva legislación. 2. Difundir el rol de la Empresa a través de la creación de una imagen corporativa y plan de comunicación. 3. Fortalecer la coordinación con las diferentes instancias del GPL y promover alianzas estratégicas con los GADs. 4. Ampliar cobertura de servicios a sectores y usuarios que los demandan y que no han sido atendidos. 5. Mejorar las condiciones financieras de la

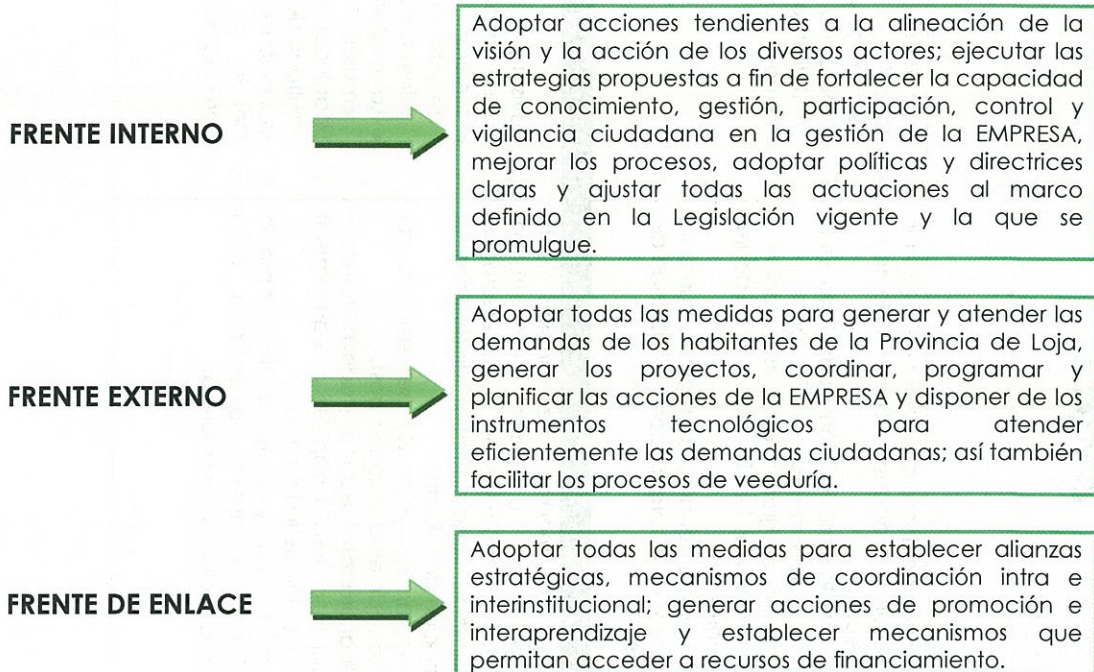
Plan Estratégico Institucional 2011 - 2015

<p>nacional.</p> <ol style="list-style-type: none"> 7. Obtener certificaciones de calidad: BPA y BPM, etc. 8. Propiciar la investigación y desarrollo tecnológico para la producción. 9. Mejorar la productividad y competitividad productiva provincial. 10. Posicionamiento y expansión institucional (empresa). 11. Reactivación productiva y creación de fuentes de trabajo. 12. Accesos a mercados nacionales y externos. 	<p>Empresa con acciones de mejora de la gestión de los recursos, y acceso a financiamiento no reembolsable.</p> <ol style="list-style-type: none"> 6. Fomento de la participación ciudadana en la gestión de Planes, Programas y Proyectos. 7. Implantar un programa de capacitación y formación para los funcionarios y trabajadores de la Empresa. 8. Fortalecimiento del área de recursos humanos en procesos de incorporación y estabilidad del personal. 	<p>posibiliten la participación de la comunidad</p> <ol style="list-style-type: none"> 8. Posibilitar la implantación de procesos de rendición de cuentas y veedurías ciudadanas. 9. Generar los estudios y disponer de Proyectos a nivel de definitivos para ser colocados en la Cooperación Internacional.
AMENAZAS (A)	ESTRATEGIAS MAXI- MINI	ESTRATEGIAS MINI – MINI
<ol style="list-style-type: none"> 1. Injerencia política. 2. Sociedad no acepta el nuevo modelo de gestión pública. 3. Recursos económicos no se transfieren con oportunidad. 4. Inestabilidad política nacional. 5. Falta de compromiso de los actores involucrados (sectores productivos) 6. Desconfianza del sector privado. 7. Falta de proyectos bancables. 8. Centralismo Gobierno "Central" 9. Falta de competitividad pública y privada 10. Falta de recursos para pre inversión. 11. Costos de los servicios. 12. El mercado no acepta la calidad de nuestros productos y servicios. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Adopción de medidas de Fortalecimiento Institucional en la parte administrativa, financiera, construcción de obras, prestación de servicios, participación ciudadana y preparación de estudios. 2. Implementar un plan de seguimiento de acciones y de evaluación ex post. 3. Dinamizar procesos técnicos y administrativos. 4. Adoptar la cultura 0 papeles o e-government para la gestión de la Empresa. 5. Requerir reformas y ajustes o en su caso la expedición de nuevas ordenanzas para mejorar la gestión de la Empresa. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Revisar y actualizar las políticas y normativas internas 2. Establecer políticas para: <ul style="list-style-type: none"> • Mejorar procesos con tiempos, controles e monitoreo de actividades con un sistema de información. • La evaluación de los proyectos que ejecuta la Empresa 3. Establecer una estructura orgánica adecuada como resultado de la planificación estratégica 4. Institucionalizar la planificación en todos los procesos 5. Definir e implementar una estrategia de comunicación.



5.7 Objetivos Estratégicos y Metas

La Empresa Pública de Desarrollo Productivo y Agropecuario del Sur, DEPROSUR EP, en su nivel directivo debe prever FRENTEs de intervención las siguientes:



A partir de estos elementos se han conjugado las estrategias, se ha hecho la previsión de las acciones mínimas indispensables para su implantación, determinando en un escenario macro los responsables y los tiempos predecibles, para cada uno de los FRENTEs:

5.7.1 Frente interno

5.7.1.1 Estrategias-acciones-responsables-tiempos

ESTRATEGIAS	ACCIONES	RESPONSABLES	TIEMPOS
Adecuar la estructura y normativa interna de la Empresa a los dictados y normas de la nueva legislación	<ol style="list-style-type: none"> 1. Preparar para aprobación del Directorio la propuesta de reglamento orgánico y funcional. 2. Generar las propuestas de reglamentación 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Planificación y Recursos Humanos. 2. Asesoría Jurídica Gerencia. 	<p>I-II-III 2011</p> <p>La actualización se realizará de manera permanente</p>

Plan Estratégico Institucional 2011 - 2015

	interna para ser sometidas a conocimiento del directorio o de la Gerencia.		
Difundir el rol de la Empresa a través de la creación de una imagen corporativa. Definir e implementar una estrategia de comunicación.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Consolidar la Unidad de Comunicación Social. 2. Diseñar una Campaña de difusión y concienciación 3. Adecuar la web institucional. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Gerencia, Planificación 2. Comunicación Social 3. Informática 	<p>I-II-III 2011</p> <p>Las campañas se actualizarán semestralmente y se realizará una evaluación al finalizar cada ejercicio económico</p>
Mejorar las condiciones financieras de la Empresa con acciones de mejora de la gestión de los recursos, captación de recursos frescos, acceso a financiamiento no reembolsable.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Definir los servicios tarificables 2. Identificar potenciales fuentes de financiamiento 3. Establecer un sistema de control de inversiones 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Financiero 2. Financiero y Planificación 3. Financiero 	<p>III-IV-V 2011</p> <p>El sistema operativo de control se verificará trimestralmente</p>
Implantar un programa de capacitación y formación para los funcionarios y trabajadores de la Empresa.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Iniciar el proceso de detección de necesidades de capacitación 2. Definir una currícula y agenda de capacitación 3. Lograr acuerdos con centros educativos y formativos 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Recursos Humanos 2. Recursos Humanos 3. Gerencia, Comunicación y Planificación 	<p>I-II-III-2011</p> <p>La agenda de capacitación se reconformará cada año y se analizará la necesidad de realizar ajustes semestralmente</p>
Fortalecimiento del área de recursos humanos en procesos de incorporación y permanencia del personal.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ajustar procesos a la Ley De Servicio Público y de empresas públicas 2. Instaurar un sistema de evaluación de desempeño 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Recursos Humanos y Jurídico 2. Recursos Humanos 	<p>I-II-III 2011</p> <p>La evaluación será anual</p>
Adopción de medidas de Fortalecimiento Institucional en la parte administrativa, financiera, construcción de obras, prestación de servicios, participación ciudadana y preparación de estudios	<ol style="list-style-type: none"> 1. Capacitar a los funcionarios en diseño, ejecución y evaluación de proyectos 2. Establecer un sistema de registro y control de información 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Planificación y Recursos Humanos 2. Informática y Comunicación 	<p>III-IV-V-VI-VII 2011</p> <p>La información se registrará y evaluará semestralmente</p>
Implementar un plan de seguimiento de	<ol style="list-style-type: none"> 1. Definir un manual de seguimiento y 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Planificación 2. Planificación e 	<p>La puesta en marcha del sistema de</p>

Plan Estratégico Institucional 2011 - 2015

acciones y de evaluación ex post.	evaluación con indicadores 2. Conformar un registro de Proyectos	Informática	registros se prevé en el primer semestre 2011 y la evaluación semestral
Dinamizar procesos técnicos y administrativos.	1. Identificar un mapa de procesos y rutas críticas 2. Establecer procesos técnicos y evaluación por resultados e impactos	1. Planificación y Recursos Humanos 2. Planificación y Recursos Humanos	Las acciones de implantación se prevén el primer semestre 2011 y la evaluación semestral
Adoptar la cultura 0 papeles o e-government para la gestión de la Dirección	1. Mejorar parque informático 2. Establecer el sistema e-government en línea	1. Informática 2. Informática y Planificación	Las acciones de implantación se realizarán en el año 2011 y su actualización anualmente
Aprovechamiento de Información existente.	1. Levantar la información, procesar y sistematizarla 2. Conformar una base de datos y cartográfica de información para diseño de proyectos	1. Planificación 2. Informática	Proceso continuo para el período 2011-2015
Identificar la demanda y priorizar y/o focalizar las intervenciones	1. Establecer la rutina de evaluación de la comunidad con encuestas (weblog) 2. Generar reuniones de trabajo, grupos focales y generación participativa de proyectos	1. Planificación e Informática 2. Planificación y Recursos Humanos	Las evaluaciones serán semestrales o anuales durante todo el período
Construcción de un sistema de información, tecnología y comunicaciones.	1. Generar una base cartográfica-informática de información de acceso público	1. Informática y Planificación	El sistema se construirá en el año 2011 y se actualizará periódicamente
Definir políticas, lineamientos y directrices para orientar la gestión de la DMDR y las actuaciones de cada una de las dependencias y unidades administrativas	1. Definir las políticas y lineamientos estratégicos 2. Difundir las políticas, normas, procesos y procedimientos internamente	1. Gerencia y Planificación 2. Recursos Humanos	2011

5.7.2 Frente externo

5.7.2.1 Estrategias-acciones-responsables-tiempos

Estrategias	Acciones	Responsables	Tiempos
Ampliar cobertura de servicios a sectores y clientes que los demandan y que no han sido atendidos	1. Coordinar con GPL, Gobiernos Municipales, Gobiernos Parroquiales Rurales y otros actores la ejecución de proyectos de la Empresa.	1. Gerencia; planificación y Comunicación. 2. Gerencia, Planificación y Comunicación	2011-2015
Fomento de la participación ciudadana en la gestión de Planes, Programas y Proyectos.	1. Generar acciones de difusión y promoción de la gestión de la Empresa.	1. Planificación 2. Gerencia y Planificación	2011-2015
Requerir reformas y ajustes o en su caso la expedición de nuevas ordenanzas para mejorar la gestión de la Empresa	Generar y proponer ordenanzas de control, de recursos, de articulación al GPL.	1. Gerencia y Jurídico	2011
Disponer de instrumentos técnicos y jurídicos que posibiliten la participación de la comunidad	1. Instaurar el proceso de consulta sobre planes, programas y proyectos.	1. Comunicación	2011-2015
Posibilitar la implantación de procesos de rendición de cuentas y veedurías ciudadanas	1. Mantener operativa una línea de comunicación directa con usuarios en la weblog.	1. Informática	2011-2015

5.7.3 Frente de enlace

5.7.3.1 Estrategias-acciones-responsables-tiempos

ESTRATEGIAS	ACCIONES	RESPONSABLES	TIEMPOS
Fortalecer la coordinación entre el las diferentes instancias del GPL, y promover alianzas estratégicas con los GADs.	1. Proponer la generación participativa de Planes, Programas y Proyectos	1. Gerencia y Planificación	2011-2015
Generar los estudios y disponer de Proyectos a nivel de definitivos para ser colocados en la Cooperación Internacional	1. Promover los proyectos en AGECI y organismos de cooperación	1) Gerencia y Planificación	2011-2015

El proceso de Planificación estratégica, considera la necesidad de fortalecer la estructura organizacional, la estructura actualmente existente y posibilitar las que se creen en función de las necesidades de desarrollo organizacional.

Estos parámetros así definidos, permitirán que la Empresa, alcance los adecuados índices de efectividad, eficacia y eficiencia, en la medida en la que de manera continua se puedan instrumentar acciones de capacitación, mejoramiento en la atención a las demandas identificadas y se generen mecanismos adecuados de gestión.

5.7.4 Acciones de corto plazo - emergentes

La Planificación prevé que de manera inmediata se completen procesos iniciados y se formalicen e institucionalicen acciones para regularizar la operación de la Empresa. Dentro de ellos constan:

- Registro en Catastros de Entidades Públicas (MEF-SENPLADES).
- Obtención del Código Presupuestario.
- Completar proceso en el Banco Central para incorporarse al sistema de pagos interbancarios.
- Obtención del Registro Único de Contribuyente, RUC.
- Obtención del registro en el INCOP como entidad contratante – RUP.
- Obtención del Numero Patronal.
- Generación y preparación del Plan de Negocios, Inversiones y.
- Preparación del Plan Plurianual, Plan Operativo Anual, Plan Anual de Compras y definición de Presupuestos.

6 PLAN ESTRATÉGICO 2011 - 2015

Son enunciados estratégicos: la misión, visión, valores y principios definidos:

6.1 Misión

Se constituye en el mandato primario de la Empresa Pública DEPROSUR EP; vinculado a la razón de ser; en ese sentido se propone la siguiente definición.

"Somos la Empresa Pública del Gobierno Provincial de Loja, impulsadora del desarrollo productivo de la provincia, generadora de bienes y servicios de calidad, que garanticen el buen vivir de los productores y consumidores".

6.2 Visión

Conceptualizamos la visión como un estado situacional de un futuro deseado de la Empresa Pública DEPROSUR EP, que pretende orientar sus acciones al enfrentar los desafíos de un contexto cambiante; en tal sentido se propone la siguiente definición.

"Ser una Empresa Pública líder en el Ecuador, innovadora e integradora de procesos productivos mediante la aplicación de modelos de gestión participativos y consolidados, con responsabilidad social empresarial".

6.3 Políticas

- P1** Generar y maximizar valor empresarial en los servicios públicos.
- P2** Impulsar el desarrollo sustentable con rentabilidad social, con énfasis en la economía popular y solidaria.
- P3** Crecimiento económico sostenido: de productos, servicios y alianzas estratégicas.
- P4** Mejora de calidad de procesos productivos, mediante innovación y desarrollo tecnológico.

P5 Fidelización y satisfacción de productores y consumidores

6.4 Valores

La Empresa Pública DEPROSUR EP.; desarrolla sus funciones en base a los siguientes valores:

Excelencia en el Servicio Deseo de servir y superar las expectativas de nuestros clientes internos y externos

Innovación Creación de valor a través de ideas y acciones proactivas

Profesionalismo Desempeño responsable de cada una de la acciones, aplicando conocimientos, experiencia y transparencia

Responsabilidad Social Asumir la gestión pública como servicio a la comunidad y rendir cuentas de cada uno de los actos frente a la sociedad

Credibilidad Generar confianza y evidenciar en lo público una adecuada gestión por resultados

Integridad Capacidad de mantener un comportamiento honesto y ético, responsable y transparente, en cualquier circunstancia

6.5 Áreas Estratégicas

Frente a la actual problemática que atraviesa el sector productivo en la provincia; el presente modelo de gestión; busca incrementar la productividad fortalecer y desarrollar sistemas de productivos competitivos; en este sentido y para su efecto se ha identificado y considerado las siguientes áreas:

1. Emprendimiento y competitividad provincial
2. Desarrollo económico productivo sustentable
3. Investigación e innovación tecnológica
4. Fortalecimiento Empresa Pública "DEPROSUR EP."

6.6 Objetivos Estratégicos

Como resultado del análisis realizado, se definieron los Objetivos Estratégicos, los cuales se muestran bajo perspectivas de análisis.

- OE 1** Establecer sistemas productivos solidarios, incluyentes y sustentables con enfoques de cadena de valor y desarrollo territorial
- OE 2** Generar procesos de transferencia de tecnología en la producción de bienes y servicios con valor agregado y competitividad, con énfasis, en el rescate y preservación de saberes ancestrales
- OE 3** Promover el desarrollo económico local y marcos normativos y reglamentarios que favorezcan las iniciativas empresariales y productivas, así como la atracción de inversiones
- OE 4** Promover procesos de participación ciudadana en la gestión y planificación de actividades productivas como estímulo a la organización y asociatividad de productores y consumidores
- OE 5** Ofrecer los servicios de asesoría y consultoría; gestión; planificación; dirección; supervisión; fiscalización; construcción; distribución y comercialización; de proyectos productivos a nivel local, provincial, regional y nacional, con criterios de responsabilidad social empresarial
- OE 6** Establecer sinergias interinstitucionales para el desarrollo de actividades productivas complementarias y de interés social

6.7 Desarrollo de Indicadores Estratégicos

Objetivo Estratégico 1	Indicador	Meta
1. Establecer sistemas productivos solidarios, incluyentes y sustentables con enfoques de cadena de valor y desarrollo territorial.	1. Diseño e implementación del Modelo de Gestión Provincial de BPA y BPM. 2. Reactivación de Centros Productivos para la Transferencia de Tecnología rural con enfoque de BPA y BPM. 3. Implementar un Centro de Referencia Local y Nacional en la implementación de BPA y	1. Modelo de Gestión Provincial de BPA y BPM consolidado. 2. Centros Productivos reactivados para la transferencia de tecnología rural. 3. Centro de Referencia Provincial para la implementación de BPA y BPM.

Plan Estratégico Institucional 2011 - 2015

	BPM.	
Estrategias:		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Reactivación Productiva para la Soberanía, Seguridad e Inocuidad Alimentaria: programa VERDE.NUEVO. 2. Fortalecimiento y reactivación de Cadenas Productivas en la provincia de Loja. 3. Fomento agroecológico y apícola en la provincia de Loja. 		

Objetivo Estratégico 2	Indicador	Meta
4. Generar procesos de transferencia de tecnología en la producción de bienes y servicios con valor agregado y competitividad, con énfasis, en el rescate y preservación de saberes ancestrales.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Planta Provincial de producción de Bioinsumos agrícolas (fertilizantes y biocontroladores). 2. Implementación de unidades agroproductivas familiares con enfoque de BPA y BPM. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Planta Provincial de producción e bioinsumos agrícolas construida. 2. Unidades agroproductivas familiares.
Estrategias:		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Industrialización y utilización de bioinsumos agropecuarios. 2. Mejoramiento y diversificación de la producción agrícola. 		

Objetivo Estratégico 3	Indicador	Meta
3. Promover el desarrollo económico local y marcos normativos y reglamentarios que favorezcan las iniciativas empresariales y productivas, así como la atracción de inversiones.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Plan de capacitación para la elaboración de Planes de Negocios. 2. Inserción laboral juvenil mediante el fomento de Emprendimientos productivos. 3. Diseño del Sistema de Gestión de Certificación Provincial. 4. Implementación de Oficina Técnica de Acreditación y Certificación. 5. Sistema de Monitoreo y Evaluación de procesos de Trazabilidad. 6. Implementación de una Planta industrial de estandarización, clasificación y comercialización de maíz. 7. Comercializadora provincial de insumos agropecuarios (fertilizantes y biocontroladores). 8. Reactivación del Complejo Ferial Libertador Simón Bolívar. 9. Programa de Crédito Productivo Solidario Socios en Desarrollo. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Planes de negocios elaborados 2. Cofinanciamiento de iniciativas productivas como programas piloto de emprendimientos juveniles. 3. Sistema de Gestión de Certificación. 4. Oficina Técnica de Acreditación y Certificación. 5. Sistema de Monitoreo y Evaluación de procesos de Trazabilidad. 6. Planta industrial de estandarización, clasificación y comercialización de maíz. 7. Comercializadora provincial de insumos agropecuarios. 8. Programa de reactivación del Complejo Ferial Libertador Simón Bolívar. 9. Programa de Crédito Productivo Solidario Socios en Desarrollo
Estrategias:		

Plan Estratégico Institucional 2011 - 2015

1. Fortalecimiento de la Agencia de Desarrollo Económico Provincial.
2. Sistema de Acreditación y Certificación Provincial.
3. Fortalecimiento de los Sistemas de comercialización agropecuaria provincial.
4. Fortalecimiento de las Microfinanzas rurales.

Objetivo Estratégico 4	Indicador	Meta
10. Promover procesos de participación ciudadana en la gestión y planificación de actividades productivas como estímulo a la organización y asociatividad de productores y consumidores.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Elaboración e implementación de la Agenda de Producción, Competitividad y Comercio de la provincia. 2. Diseño e implementación de proyectos definidos en los planes parroquiales en el ámbito productivo. 3. Potenciar la asociatividad productiva y comercial. 4. Implementación del Sistema Provincial de Información y Monitoreo de Indicadores Productivos, y comerciales del sector productivo. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Agenda de Producción, Competitividad y Comercio de la provincia de Loja. 2. Base de datos de Proyectos productivos parroquiales. 3. Redes de comercialización fortalecidas. 4. Sistema Provincial de Información y monitoreo de indicadores productivos, competitivos y comerciales del sector productivo.
Estrategias:		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Planificación participativa e incluyente. 2. Sistema de Seguimiento y Evaluación de la Producción Agropecuaria. 		

Objetivo Estratégico 5	Indicador	Meta
5. Ofrecer los servicios de asesoría y consultoría; gestión; planificación; dirección; supervisión; fiscalización; construcción; distribución y comercialización; de proyectos productivos a nivel local, provincial, regional y nacional, con criterios de responsabilidad social empresarial.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Elaboración de Estudios de Mercado y Diseño de proyectos productivos. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Modelo de gestión Productiva consolidado.
Estrategias:		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Asistencia técnica para la gestión productiva provincial. 		

Objetivo Estratégico 6	Indicador	Meta
2. Establecer sinergias interinstitucionales para el desarrollo de actividades productivas complementarias y de interés social.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sistema público de comercialización de combustibles (gasolina y diesel) para el fomento productivo provincial 2. Sistema público de envasado, distribución y comercialización de Gas 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Gasolinera Pública Provincial construida. 2. Planta de envasado, distribución y comercialización de GLP. 3. Plan de vivienda para el sector rural y urbano marginal.

	licuado de Petróleo GLP en la provincia de Loja. 3. Vivienda solidaria rural y urbano marginal en la provincial de Loja.	
Estrategias:		
1. Sistema público provincial de comercialización de combustibles. 2. Programa de vivienda productiva y solidaria.		
Objetivo Estratégico	Indicador	Meta
1. Fortalecimiento DEPROSUR EP.	1. Plan de capacitación e implementación tecnológica DEPROSUR E.P. 2. Potenciar el desarrollo personal y profesional (corto, mediano y largo plazo)	1. 100% del personal técnico y administrativo capacitado en el nuevo modelo de gestión de Empresas Públicas.
Estrategias:		
1. Potenciar los valores, la comunicación y el desarrollo personal y profesional.		

6.8 Operación - ejecución

La operación o ejecución de los objetivos estratégicos permitirá observar la gestión productiva de la Empresa Pública DEPROSUR EP; que en términos de planificación estratégica, evaluará los "resultados" o "impactos"

6.8.1 Planificación operativa PO y planificación estratégica PE

La PO, es una herramienta utilizada en el Presupuesto por Programas y constituye las actividades que valorizan los insumos requeridos para su realización; debe estar articulado a la PE y a las definiciones estratégicas de mediano plazo: misión, los productos y usuarios, y los objetivos estratégicos.

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y PLANIFICACIÓN OPERATIVA



6.9 Planificación Operativa

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS GENERALES	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS ESPECÍFICOS	INDICADORES
<p>Establecer sistemas productivos solidarios, incluyentes y sustentables con enfoques de cadena de valor y desarrollo territorial.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Reactivación Productiva para la Soberanía, Seguridad e Inocuidad Alimentaria: programa VERDE.NUEVO 	<ul style="list-style-type: none"> Diseño e implementación del Modelo de Gestión Provincial de BPA y BPM. Reactivación de Centros Productivos para la Transferencia de Tecnología rural con enfoque de BPA y BPM. Implementar un Centro de Referencia Local y Nacional en la implementación de BPA y BPM.
	<ul style="list-style-type: none"> Fortalecimiento y reactivación de Cadenas Productivas en la provincia de Loja. 	<ul style="list-style-type: none"> Construcción, renovación y mejoramiento de la infraestructura productiva de la cadena de café en la Provincia de Loja.
	<ul style="list-style-type: none"> Fomento agroecológico y apícola en la provincia de Loja. 	<ul style="list-style-type: none"> Diversificación de la producción agroecológica para la seguridad alimentaria. Implementación de unidades Productivas familiares agroecológicas y apícolas.
	<p>Generar procesos de transferencia de tecnología en la producción de bienes y servicios con valor agregado y competitividad, con énfasis, en el rescate y preservación de saberes ancestrales.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Industrialización y utilización de bioinsumos agropecuarios. Mejoramiento y diversificación de la producción agrícola.
<p>Promover el desarrollo económico local y marcos normativos y reglamentarios que favorezcan las iniciativas empresariales y productivas, así como la atracción de inversiones.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Fortalecimiento de la Agencia de Desarrollo Económico Provincial. 	<ul style="list-style-type: none"> Plan de capacitación para la elaboración de Planes de Negocios. Inserción laboral juvenil mediante el fomento de Emprendimientos productivos.
	<ul style="list-style-type: none"> Sistema de Acreditación y Certificación Provincial 	<ul style="list-style-type: none"> Diseño del Sistema de Gestión de Certificación Provincial. Implementación de Oficina Técnica de Acreditación y Certificación. Sistema de Monitoreo y Evaluación de procesos de Trazabilidad.
	<ul style="list-style-type: none"> Fortalecimiento de los Sistemas de comercialización agropecuaria provincial. 	<ul style="list-style-type: none"> Implementación de una Planta industrial de estandarización, clasificación y comercialización de maíz. Comercializadora provincial de insumos agropecuarios (fertilizantes y biocontroladores). Reactivación del Complejo Ferial Libertador Simón Bolívar
	<ul style="list-style-type: none"> Fortalecimiento de las Microfinanzas Rurales. 	<ul style="list-style-type: none"> Programa de Crédito Productivo Solidario Socios en Desarrollo.
<p>Promover procesos de participación ciudadana en la gestión y planificación de actividades productivas como estímulo a la organización y asociatividad de productores y consumidores.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Planificación participativa e incluyente. 	<ul style="list-style-type: none"> Elaboración e implementación de la Agenda de Producción, Competitividad y Comercio de la provincia de Loja. Diseño e implementación de proyectos definidos en los planes parroquiales en el ámbito productivo. Potenciar la asociatividad productiva y comercial.
	<ul style="list-style-type: none"> Sistema de Seguimiento y Evaluación de la gestión 	<ul style="list-style-type: none"> Implementación del Sistema Provincial de Información y monitoreo

Plan Estratégico Institucional 2011 - 2015

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS GENERALES	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS ESPECÍFICOS	INDICADORES
Ofrecer los servicios de asesoría y consultoría; gestión; planificación; dirección; supervisión; fiscalización; construcción; distribución y comercialización; de proyectos productivos a nivel local, provincial, regional y nacional, con criterios de responsabilidad social empresarial.	<p>productiva Agropecuaria.</p> <ul style="list-style-type: none"> Asistencia técnica para la gestión productiva, competitiva y de comercialización provincial. 	<p>de indicadores productivos, competitivos y comerciales del sector productivo.</p> <ul style="list-style-type: none"> Fomentar la cooperación interinstitucional, nacional e internacional para la implementación de la Agenda de la Producción, Competitividad y Comercial de la provincia de Loja. Elaboración de Estudios de Mercado y Diseño de proyectos productivos. Apoyar al desarrollo de una gestión productiva tendiente a generar un entorno económico favorable. Gestión Financiera para la inversión productiva
Establecer sinergias interinstitucionales para el desarrollo de actividades productivas complementarias y de interés social.	<ul style="list-style-type: none"> Políticas orientadas al sector productivo Sistema público provincial de comercialización de combustibles. Programa de vivienda productiva y solidaria 	<ul style="list-style-type: none"> Articular y coordinar políticas y estrategias del sector productivo que respondan a necesidades prioritarias del sector rural. Sistema público de comercialización de combustibles (gasolina y diesel) para el fomento productivo provincial. Sistema público de envasado, distribución y comercialización de Gas licuado de Petróleo GLP en la provincia de Loja. Vivienda productiva para el área rural y urbano marginal en la provincial de Loja.
Fortalecimiento DEPROSUR EP	<ul style="list-style-type: none"> Potenciar los valores, la comunicación y el desarrollo personal y profesional. 	<ul style="list-style-type: none"> Plan de capacitación e implementación tecnológica DEPROSUR E.P. Potenciar el desarrollo personal y profesional (corto, mediano y largo plazo)



7 MONITOREO, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

7.1 Monitoreo

Se realizará en las fases de inversión y operación de los programas y proyectos, con el objetivo de conocer los resultados de la gestión y definir la reprogramación requerida.

Su objetivo SE centra en la identificación de los desvíos existentes respecto a lo programado, haciendo un análisis longitudinal - **intra proyecto**. Para ello, se toma al programa o plan de ejecución como el patrón de comparación y se restringe al control físico y financiero.

La comparación entre lo programado y lo realizado sólo es válida si existe una formulación adecuada, que permita una programación realista e idónea de los diferentes productos, procesos, actividades e insumos requeridos en la operación.

La programación no siempre es confiable y cuando hay más de un ejecutor o proyecto, además de considerar el contraste respecto a la programación, el monitoreo también debe comparar los indicadores de resultado de cada uno.

Para cada indicador de gestión es posible realizar un análisis transversal - **entre proyectos**, con el objeto de comparar los resultados de las unidades ejecutoras o de proyectos con similares características. Se busca generar un aprendizaje conjunto a partir de los éxitos y fracasos específicos.

Entre las principales razones de fracaso de los proyectos resaltan:

- **Errores de diseño:** originados por la inexistencia o mala estimación de las metas; poca claridad o mala organización de los procesos y/o actividades; poca congruencia entre las actividades programadas y la estructura organizacional.
- **Fallas de implementación:** falta de cumplimiento de lo programado (procesos, actividades, estructura) por parte de los encargados de la operación.
- **Factores externos:** incumplimiento de los supuestos o surgimiento de elementos contextuales nuevos e impredecibles que modifican el escenario en que se implementa el proyecto.

7.2 Evaluación

Es el proceso que permite medir los resultados y ver como estos van cumpliendo los objetivos planteados. La evaluación permite hacer un "corte" en un cierto tiempo y comparar el objetivo planteado con la realidad.

7.2.1 Indicadores de evaluación

La selección de indicadores es central en el monitoreo. Estos deben elegirse estratégicamente, para contar con una cantidad reducida, fácil de medir y confiable, que garantice la información requerida para la toma de decisiones. Para ello, hay que identificar las actividades críticas de los procesos programados y las necesidades específicas de los destinatarios de la información. No obstante, existe un conjunto de indicadores que siempre deben ser considerados en el monitoreo:

7.2.2 Cobertura

Proporción de la población objetivo que es atendida por el programa o proyecto.

7.2.3 Focalización

Proporción de la población beneficiaria que forma parte de la población objetivo.

7.2.4 Focalización Efectiva

Considera el incremento de la probabilidad de ser beneficiario que los miembros de la población objetivo tienen como resultado de la focalización.

7.2.5 Eficacia

Es el grado de logro de las metas de Producción (bienes o servicios) de un proyecto independiente de los costos; tiene dos dimensiones: tiempo y metas.

7.2.6 Eficacia (A)

Compara las metas de productos y actividades programadas con la cantidad efectivamente realizada dentro del tiempo originalmente planificado.

7.2.7 Eficiencia

Es la relación entre los productos generados y los recursos utilizados en la producción.

7.3 La responsabilidad del control y de la evaluación

La responsabilidad principal del control y de la evaluación corresponde a las máximas autoridades y directivos de la Institución. Sin perjuicio de ello y de la intervención del órgano de control (auditoría interna), se sugeriría conformar una Comisión multidisciplinaria, con funcionarios de la Empresa, de las áreas financiera, de planificación y jurídico para tener la visión de los tres elementos constitutivos de una base de gestión (técnico-económico/financiero-legal). Esa comisión, deberá tener amplias atribuciones y facultades de intervención, siendo deseable que se emita un reglamento para estos procesos y se imparta instrucción suficiente a todas las unidades administrativas para que faciliten la información relacionada.

Para la intervención de la Comisión, debería proporcionársele la información de la línea base de diagnóstico, la planificación y los presupuestos institucionales. Sobre esos insumos, debería realizarse una **Evaluación Previa** del Plan Estratégico con la finalidad de verificar la pertinencia y coherencia de sus determinaciones con las necesidades de la Empresa y valorar la conformidad de sus propuestas con las directrices del Gobierno de la Provincia de Loja.

La intervención en esta evaluación previa, deberá analizar entre otros, los siguientes aspectos de la estrategia:

- **Calidad**, en los elementos centrales, que son el diagnóstico y la planificación estratégica.
- **Pertinencia**, mediante el análisis de la adecuación de los objetivos a las fortalezas y debilidades de la Empresa. En definitiva, la capacidad de los objetivos para atender a la problemática establecida en el diagnóstico.
- **Coherencia interna**, a través de la identificación de las sinergias entre objetivos, de la determinación de la vinculación entre los objetivos, sus interrelaciones y el grado de sensibilidad a la estrategia.
- **Coherencia externa**, de acuerdo con el análisis de la consistencia del Plan con las determinaciones de las estrategias del Gobierno de la Provincia.

- **Evaluabilidad**, basada en un sistema previo de cuantificación de los grandes objetivos estratégicos

7.4 La evaluación y el control

La evaluación y el control, se aplica en referencia a los siguientes elementos:

- La asignación de recursos
- La construcción de los planes, programas y proyectos
- La Implantación de los planes, programas y proyectos
- La capacidad de gestión institucional
- El desempeño relacionado de los funcionarios asignados

La Planificación estratégica, permitirá abrir la línea de control y evaluación sobre los proyectos en la medida en la que las estrategias deben hacerse operativas y de allí deriva la necesidad de formular objetivos específicos y proyectos concretos.

La implantación de las estratégicas y de los objetivos en función de los proyectos, permitirá dimensionar los recursos asignados, las metas y los resultados evidenciados.

Las metas, los resultados y los productos, como categorías interdefinibles, deberán constar en cada proyecto. El control se aplicará en cada proceso, en cada fase del Proyecto para poder implantar correctivos o adoptar acciones de mejoramiento; y, la evaluación (concurrente y expost) permitirá dimensionar el alcance, coberturas e impactos efectivos generados con su implantación.

Cada proyecto, deberá disponer al menos de los siguientes elementos:

1. Su denominación y caracterización en función de los objetivos que persigue
2. La meta, cuantificable y medible que se tiene como expectativa alcanzar con la implantación del Proyecto.
3. El o los indicadores previstos (numéricos y cualitativos)
4. El señalamiento de las macro-actividades a ser ejecutadas para poder alcanzar los objetivos y metas.

En función de estos elementos, bien puede utilizarse la siguiente matriz de

referencia:

7.5 Modelo de matriz de seguimiento

PROYECTO	LÍNEA BASE	META	INDICADOR	MACRO- ACTIVIDAD

Los reportes de evaluación, deben ser remitidos a las autoridades institucionales con la precisión de todos los aspectos considerados como relevantes y la opinión de quienes han realizado el control y la evaluación, a fin de que sobre esa base se adopten los correctivos que se estime pertinente recomendar.



8 ANEXOS

8.1 Anexo 1; Proceso participativo: plan estratégico



La formulación del Plan Estratégico, ha sido participativa



La construcción participativa del Plan Estratégico, no es una "varita mágica" que soluciona los problemas. Siempre existirá un margen de incertidumbre y posiblemente no se hayan considerado todos los elementos necesarios para su adopción y para que sea asumido por todos los niveles de la administración.



8.2 Los riesgos asociados a un proceso

- Creciente Centralización de los Procesos de Gestión.
- Desarrollo de grandes Planes sin Implantación y Seguimiento.
- Dificultad de elegir los mejores indicadores para evaluar el Plan.
- Falta de implicación de los Recursos Humanos.
- Burocratización.

8.3 Condiciones de éxito

- Voluntad política clara y explícita para liderar el proceso estratégico.
- Que los representantes institucionales asuman el liderazgo del proyecto.
- Capacidad y voluntad para redefinir los parámetros que configuran el diseño organizacional y las políticas de la Empresa.
- Modificación de comportamientos de la alta dirección para adecuarlos a una nueva cultura directiva.
- Adaptación de los instrumentos de gestión y asignación de recursos al nuevo modelo, llevando a cabo modificaciones en el modelo presupuestario.
- Un exhaustivo plan de comunicación.
- Prestar especial atención a la formación de los RRHH.
- Implantar la Planificación en un Sistema Completo de mejora de la calidad.

EL PRESENTE PLAN ESTRATEGICO FUE APROBADO EN LA SESIÓN ORDINARIA DEL DIRECTORIO DE LA EMPRESA PUBLICA DE DESARROLLO PRODUCTIVO Y AGROPECUARIO DEL SUR DEPROSUR EP; DEL 11 DE MARZO DEL 2011.



ING. OSWALDO MEDINA RAMÍREZ

SECRETARIO DEL DIRECTORIO