



ADMINISTRACION DE PROYECTOS PRODUCTIVOS Y SOCIALES EN EL ECUADOR

Martha Alejandrina Flores Barrionuevo*

Flores51_betran@hotmail.com

Carlos Guillermo González Moreano **

cggm1971@hotmail.com

Mónica Isabel Izurieta Castelo***

monyizurieta2014@gmail.com

Rosalina Ivonne Balanzátegui García****

rosalinaiv@hotmail.com

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Martha Alejandrina Flores Barrionuevo, Carlos Guillermo González Moreano, Mónica Isabel Izurieta Castelo y Rosalina Ivonne Balanzátegui García (2016): "Administración de proyectos productivos y sociales en el Ecuador", Revista Caribeña de Ciencias Sociales (noviembre 2016). En línea:

<http://www.eumed.net/rev/caribe/2016/11/procesos.html>

Resumen

El presente trabajo de investigación, permitió dar a conocer los procesos que se deben tomar en cuenta para lograr el éxito en la ejecución de uno o varios proyectos productivos y sociales, evitando que los mismos puedan ser suspendidos o incompletos, ocasionando pérdidas de recursos económicos y financieros; y desilusiones de los beneficiarios, que en su mayoría son personas de escasos recursos que ponen sus esperanzas en estos medios de subsistencia para mejorar sus condiciones de vida, como son los casos de plantas avícolas, procesadoras de alimentos, centros de acopio y fomento agropecuario en general.

Para llevar a cabo una administración responsable, a más de conocer una serie de proyectos que han sido financiados por organizaciones gubernamentales y no gubernamentales, fue necesario realizar investigaciones en el campo; esto es, visitas a diferentes comunidades indígenas de la provincia de Chimborazo de la

*Doctora en Contabilidad y Auditoría; Licenciada en Contabilidad y Auditoría; Diplomada en Gerencia en Marketing; Especialista en Gerencia de Proyectos; Magister en Dirección de Empresas Gerencia Estratégica; Docente de la ESPOCH-FADE-Escuela Semipresencial; Escuela de Finanzas y Comercio exterior.

**Ingeniero Comercial; Máster en Gerencia Empresarial MBA; Diplomado en ADEM Alta Dirección Business School; Docente ESPOCH-FADE- Escuela de Contabilidad y Auditoría; Jefe Comercial del Banco del Austro Sucursal Riobamba; Gerente González Moreano Food Service; Gerente Banco Pichincha Sucursal Riobamba.

***Ingeniera en Marketing; Magister en Gestión Empresarial; Docente de la ESPOCH-FADE-Escuelas Semipresencial; Dual; Finanzas y Comercio Exterior; Comercial y Marketing.

**** Ing. en Contabilidad y Auditoría, Asociados; Egresada de Postgrado de la Universidad Nacional de Chimborazo; Gerente y Representante Legal B&G.

República del Ecuador; habiendo constatado y recabado información, que algunos proyectos no han sido concluidos debido a una serie de errores cometidos en el estudio de factibilidad, evaluación ex ante y ejecución al encontrarse graves problemas relacionados con los estudios de mercado; técnico; presupuesto y, ambiental.

Se observaron casos como la mala ubicación de un centro de acopio que su demanda llegó a niveles “0”; una planta de procesamiento de alimentos que por no contar con el servicio eléctrico trifásico, no pudo operar, obligándose al abandono de esta obras, en espera de dar alguna alternativa.

Con algunas acciones propuestas, esperamos entregar soluciones a que estos fracasos no se vuelvan a repetir; y por lo contrario, que los proyectos productivos y sociales programados cumplan su misión y sean la semilla de esperanza para mejores días de la gente pobre del campo y la ciudad.

Palabras clave: Administración de Proyectos, Proyecto de Inversión, Proyecto Productivo y Social, Estudio de Mercado, Estudio Técnico

Abstract

This investigation allowed us to get to know the process by which to be successful in the execution of one or many social and productive projects, avoiding that they become suspended or incomplete causing significant economic losses, disappointment by the beneficiaries who mostly have low income and put all their hopes in these projects to better their means of living, such as bird production plants, food processors, etc.

To take on a responsible management, aside from knowing a series of projects that have been financed by government organizations and NGO's, it was necessary to do some field research, this is, by visiting different indigenous communities in the province of Chimborazo in Ecuador, having found information, some projects haven't been concluded do to a series of errors made by the feasibility study and there were a series of problems in the marketing, technical, funding and environmental studies.

With a few proposals, we hope to give solutions so that those failures don't happen again so that the productive and social projects get their missions done, bringing a seed of hope to those poor people in the city and the countryside.

Key Words

Project Administration, Investment Project, Popular and Solidarity Economy Project, Marketing Study, Technical Study.

INTRODUCCIÓN

Durante los últimos decenios hemos sido testigos de la generación y desarrollo de proyectos productivos y sociales en nuestro país; más aún con ideas innovadoras, asignación de recursos por parte del Estado y ONGs, que reflejan la entrega de ingentes capitales, tecnología y capacidad de gestión, por lo que la presente investigación pretende puntualizar algunas propuestas para llevar a cabo una buena administración de proyectos socio-productivos en beneficio de la gran mayoría de las familias campesinas pobres de nuestro país.

Debemos tener presente que si bien existe la buena predisposición por parte de los organismos nacionales e internacionales en continuar invirtiendo mucho más recursos financieros que en años anteriores, es necesario advertir por medio de este estudio de investigación las consecuencias que existen cuando no se ha dado una administración responsable en la ejecución de proyectos, pero ante todo es necesario recordar la teoría de lo que hace referencia a un proyecto.

• Administración de Proyectos

Tiene como objetivo fundamental materializar el proyecto en las mejores condiciones posibles; para lo cual, deberá contar con una Unidad Ejecutora debidamente estructurada, que disponga de leyes, reglamentos y más disposiciones legales sean estas emitidas por las ONGs o el Estado, con la finalidad de planificar, ejecutar las obras y adquirir los bienes y servicios previstos en el estudio de factibilidad debidamente evaluado y bajo un régimen de disciplina en cumplimiento a las normas establecidas.

Para llevar a cabo esta función, deberá cumplirse los siguientes procesos:

- a) **Planificación de las obras a ejecutarse**, la que comprende en preparar el correspondiente cronograma de actividades, en el cual participarán en primera instancia el Director de la Unidad Ejecutora y representantes de la Entidad Patrocinadora;
- b) **Organización de la Unidad Ejecutora**, la misma que deberá contar con el siguiente personal administrativo: Director o Administrador, Contador, Secretaria, Responsable de Adquisiciones y Guardalmacén; su selección, cumplirá con los siguientes requisitos mínimos: título profesional, experiencia en labores similares, rinda caución de acuerdo al grado de responsabilidad y otros;
- c) **Coordinación**, en esta fase, participarán el personal de la unidad ejecutora, beneficiarios y representantes de la Entidad Patrocinadora, con el propósito de dar a conocer las obras a realizarse, bienes y servicios a ser adquiridos para la ejecución del proyecto en el plazo previsto.
- d) **Ejecución**, para realizar se tomará muy en cuenta las siguientes actividades: llamar a concurso para la participación y adjudicación de contratos para la construcción de obras de infraestructura, legalización de contratos, recepción de garantías de contratistas, entrega de anticipos,

adquisición de bienes y servicios adicionales, labores administrativas y contables, entre otras;

- e) **Monitoreo y Evaluación**, para el caso de creación de plantas de producción, centros de acopio y otras obras de beneficio social; es necesario poner en consideración, que esta fase es la más importante del proceso de ejecución del proyecto, debido a que se debe dar seguimiento permanente, desde su inicio hasta la puesta en funcionamiento de los bienes establecidos. Someterse a evaluaciones y fiscalizaciones dispuestas por el Ente Ejecutor; y,
- f) **Finalización y Entrega del Proyecto**, Corresponde a la presentación de informes finales (entrega de documentación administrativa, técnica y contable integral) actas de entrega – recepción de obras, bienes adquiridos y liquidación de contratos.

- **Proyecto de Inversión**

“Un proyecto es el conjunto de actividades independientes orientadas a logro de un objetivo específico en un tiempo determinado y que implica la asignación de recursos de inversión. Es un conjunto de ideas, datos, cálculos, diseños gráficos y documentos explicativos integrados en forma metodológica que dan los parámetros de cómo han de ser, cómo han de realizarse, cuánto ha de costar y los beneficios que habrán de obtenerse en determinada obra o tarea; que son sometidos a análisis y valuaciones para fundamentar una decisión de aceptación o rechazo”. (Ortega Castro, 2006)

“El proyecto de inversión es un plan que, si se le asigna determinado monto de capital y se le proporciona insumos de varios tipos, producirá un bien o un servicio, útil al ser humano o a la sociedad” (Baca Urbina, 2010).

Todo proyecto nace de una necesidad, se orienta a la consecución de un resultado dentro de un plazo de tiempo limitado, con un principio y un fin que determinan el alcance y los recursos. Para ello se estructura en función de actividades, que discurren de forma secuencial o paralela en los distintos tipos de proyectos. Representado en perspectiva designio o pensamiento de ejecutar algo; planta y disposición que se forma para realizar un trabajo o para la ejecución de algo importante.

Todo proyecto es único, ya que no supone una operación de rutina, sino un conjunto específico de operaciones diseñadas para lograr una meta singular, por eso existen muchos tipos de proyectos y por ello es habitual que un equipo de proyectistas a menudo incluya a personas que normalmente no trabajan juntas, por proceder de organizaciones distintas o por provenir de ubicaciones geográficas diferentes.

En concreto podemos definir qué Proyecto es una idea que busca ya sea la solución de un problema o la forma de aprovechar una oportunidad de un negocio, que a su vez es un conjunto ordenado de recursos y actividades interrelacionadas para conseguir un objetivo y que permite estimar las ventajas y

desventajas económicas que resultan de la asignación de ciertos recursos para la producción de un bien o servicio.

- **Proyecto Productivo y Social**

“Son aquellos que impulsan el desarrollo de actividades generadoras de bienes y servicios útiles para nuestra comunidad, enmarcándose dentro del concepto de desarrollo endógeno, generando redes productivas para el desarrollo de la economía solidaria. Su carácter deberá ser socialista, es decir, la finalidad no es generar ganancias que enriquezcan a un individuo, sino garantizar, la producción de bienes y servicios sin explotar a los involucrados en el proceso productivo, garantizándoles una calidad de vida digna y la satisfacción de las necesidades colectivas” (León, Rodríguez, & Ojeda, 2013).

Proyecto Productivo y Social, es un conjunto de estudios que están dirigidos a la planificación y preparación de todas las acciones y actividades a realizar, con el fin de satisfacer las necesidades e intereses de la comunidad, con relación a bienes y/o servicios, aprovechando sus potencialidades determinadas a través del diagnóstico, además de los recursos: humanos, financieros, maquinarias, equipos, entre otros.

Para la formulación de este tipo de proyectos requieren la intervención de un equipo multidisciplinario conformado por profesionales o personas experimentadas en áreas diversas como agrícola, pecuaria, social, económica, entre otros. La finalidad de la conformación de este tipo de equipos, está en contar con visiones especializadas en los diversos campos de la realidad, las cuales permitirán interpretar las necesidades expresadas por la población que participa en su elaboración.

Podríamos concluir que, un Proyecto Productivo y Social, hace referencia a una intervención más holística, más integral e integradora, en la cual el objetivo último de la acción suele definirse como el “mejoramiento de las condiciones de vida de la población”, “pasar de condiciones menos humanas de vida a condiciones más humanas”

- **Estudio de Mercado**

“Estudio de mercado es la determinación y cuantificación de la demanda y la oferta, el análisis de los precios y el estudio de la comercialización” (Baca Urbina, 2010)

“La investigación de mercados es el proceso de analizar un mercado con el fin de determinar las posibilidades de venta para un producto y cómo alcanzar el éxito con él. Puesto de otra forma, es el conjunto de actividades necesarias para obtener las informaciones requeridas sobre el mercado que se han

señalado antes. Al nivel más elemental tal investigación puede comprender, simplemente, conversar con la gente del mismo poblado para determinar lo que ella desea comprar y cuánto puede pagar para comprarlo. En el nivel más sofisticado, las grandes empresas u organizaciones pueden hacer entrevistas persona a persona o por teléfono con miles de compradores potenciales. Sin embargo, ambas actividades tienen la misma finalidad: asegurarse de que un producto puede ser vendido y de que ello puede lograrse lucrativamente. Las actividades de investigación de mercados que serán consideradas en esta guía incluyen: encuestas a los consumidores; pruebas de degustación para ver si la gente acepta el producto, o para determinar qué gustos prefieren; entrevistas con minoristas y con mayoristas". (FAO, 2013)

"Se puede definir como 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 poder tomar decisiones dentro del campo del marketing estratégico y operativo. Se trata, en definitiva, de una potente herramienta, que debe permitir a la empresa obtener la información necesaria para establecer las diferentes políticas, objetivos, planes y estrategias más adecuadas a sus intereses". (Muñiz, 2013)

Es un conjunto de acciones para conocer los aspectos más importantes del Marketing como la oferta, la demanda y la competencia y de esta manera asegurar la comercialización de uno o más productos o servicios de una empresa.

Algunas investigaciones se utilizan para planear, otras para solucionar problemas y otras para controlar; por lo tanto, para planear hace énfasis sobre las oportunidades del mercado, buscando aquellos segmentos que aunque no están cubiertos con productos y/o servicios de la empresa, pueden llegar a brindar oportunidades de crecimiento para la misma, al utilizar mejor los activos y los recursos de que dispone; para la solución de problemas, se centra básicamente sobre los elementos que tienen que ver con la mezcla de marketing, ya sea ésta a corto o largo plazo; y, sobre el control, ayuda a la gerencia a corregir las fallas para poder cumplir de esta manera las tareas proyectadas.

"Definición de estudio de mercado para Kloftler Bloom y Hayes, consiste en reunir, planificar, analizar y comunicar de manera sistemática los datos relevantes para la situación de mercado específica que afronta una organización".- Según Malhotra, "los estudios de mercado, describe el tamaño el poder de compra de los consumidores, la disponibilidad de los distribuidores y perfiles del consumidor"

- **Área de mercado potencial**

"Se necesita desarrollar expectativas realistas acerca de dónde se pueden vender los productos. No se debe ser demasiado ambicioso y tampoco se debe planear ir más allá de lo necesario para vender la producción, ya que esto aumentará los costos. Algunos de los aspectos que es preciso considerar cuando se van a identificar las localidades donde se va a vender son: ¿Qué tan perecedero es el producto? ¿Quién consume el producto? El consumo de

alimentos procesados es muy dado a variar de un grupo étnico a otro. La religión también puede ser otro determinante importante de los patrones de consumo; ¿Cuál es la competencia? Es vital considerar los productos de la competencia. ¿Se está en capacidad de producir bienes que puedan competir en gusto y en apariencia con aquellos que son manufacturados por las grandes compañías o inclusive con productos importados? Si no es así se tendrán que vender los propios productos allí donde no estén disponibles los productos de calidad comercial.....¿De qué transporte se dispone? Este es un asunto muy importante. Se necesita tener seguridad de que siempre se dispondrá de transporte. Muchos pequeños y medianos negocios no encontrarán viable poseer y operar sus propios camiones y, por tanto, dependerán de servicios externos de transporte. ¿Son confiables esos servicios? ¿Qué rutas cubren? ¿Con qué frecuencia? ¿Cuánto cuestan? ¿Son adecuados para productos alimenticios? ¿Cuáles son sus condiciones y términos de negociación? Es necesario dar respuestas a estos interrogantes a fin de poder investigar las localidades potenciales de venta” (FAO, 2013).

La FAO con esa gran experiencia en la implementación de proyectos en el mundo, advierte con pleno conocimiento de causa cada uno de los factores a seguir para establecer el lugar adecuado que se pueda implementar un negocio; pero en muchos casos de la teoría a la práctica pueden causar fracasos y más que todo pérdidas de ingentes recursos, decepciones de los beneficiarios, por lo que es recomendable realizar simulacros entre la ubicación donde se establecerá un centro de acopio, la provisión de productos y la comercialización de éstos, con valor agregado o procesados.

- **Estudio Técnico**

“Puede subdividirse a su vez en cuatro partes que son: determinación del tamaño óptimo de la planta, determinación de la localización óptima de la planta, ingeniería del proyecto y análisis organizativo, administrativo y legal” (Baca Urbina, 2010)

Los estudios técnicos engloban una serie de investigaciones y que tienen su relación con el producto o servicio que se brindará y que deben tener correspondencia estricta con la idea, el producto, los objetivos, el mercado, la capacidad de producción, su ubicación y fundamentalmente los equipos y maquinaria instalada, organización estructural y funcional; todos estos factores, hacen que tanto la formulación, como la evaluación del proyecto debe darse especial atención en forma minuciosa a fin de evitar problemas tanto en su ejecución, como su puesta en marcha. La falta de observancia a este tema ha causado paralizaciones en la ejecución, como abandono de proyectos, como así se ha venido constatando en nuestras entrevistas en el campo.

Es muy importante que en la ejecución de obras de infraestructura se tome muy en cuenta el cumplimiento de normativas, calidad de materiales y verificación de especificaciones; una gran fuente de creación de vulnerabilidades, está relacionada con la inobservancia de las especificaciones técnicas, las cuales buscan que la obra se realice con la suficiente calidad de materiales y de ejecución, que deben ser documentos adjuntos al contrato. No se puede dejar

pasar por ninguna razón éste tema; ya que, el incremento de vulnerabilidad aumenta definitivamente el riesgo al que están sometidos los proyectos, aun cuando el potencial de amenazas permanezca constante.

En cuanto al funcionamiento de la maquinaria y equipo, siempre deben estar sujetos a las pruebas una y otra vez, recorriendo cada uno de los pasos de producción, a fin de garantizar no solamente la calidad del producto, sino su funcionamiento normal a largo plazo.

En todos estos casos los contratistas de obras o de venta de bienes, deben anexar al contrato los correspondientes seguros de garantías, los mismos que se pueden efectivizar toda vez que no cumplan con sus propuestas.

- **Monitoreo y Evaluación de Proyectos**

“Permite conocer si se está logrando cumplir con los objetivos, componentes y actividades trazados originalmente, lo cual se refleja en los grupos que se han beneficiado, ¿en qué cuantía, de qué manera y por qué? Se debe precisar quién realizará la evaluación dentro de la organización y con qué frecuencia se llevará a cabo el monitoreo. Los responsables deberán presentar un informe de actividades, que por lo general se acuerda con la institución que apoya económicamente el proyecto. La Evaluación se realiza en períodos más amplios de tiempo que dependiendo de la duración del proyecto pueden ser semestrales o anuales. Nuevamente esto se define con la institución que apoya el proyecto. Debemos ver el monitoreo y evaluación como una importante herramienta con la cual podemos cumplir lo planificado, una herramienta que mejora nuestra gestión y sobre todo un instrumento que transparenta nuestra labor, primeramente con las gente que buscamos beneficiar y después con los organismos que nos apoyan. Finalmente, recomendamos que en todo este proceso participe la mayor cantidad de personas de una organización y/o comunidad beneficiada. Esto permitirá llegar a consensos y compromisos que facilitarán el inicio y desarrollo del proyecto planteado. 10 Secretaría de Pueblos, Movimientos Sociales y Participación” (sociales, 2007)

Si bien existen tres tipos de evaluación ex ante o previa, concurrente y ex post o posterior, hemos considerado dar mayor énfasis para nuestra investigación a la evaluación ex ante o previa, la misma que tiene la finalidad de emitir criterios técnicos para tomar una decisión sobre cual alternativa es la más adecuada para la ejecución del proyecto o proyectos, no solo es revisar su costo beneficio, no solo es de verificar cuales son las comunidades que se beneficiarán, el ordenar los proyectos según su eficiencia y factibilidad para alcanzar los objetivos planteados. Es necesario que los evaluadores verifiquen más allá de la teoría y sistemas establecidos, la minuciosidad es una virtud que debe tener un evaluador para poder descubrir las causas y efectos que pueden afectar al interior o exterior del proyecto, en aspectos como los lugares donde se implementarán las obras civiles, la ubicación del negocio, la provisión de materia prima, los futuros demandantes de nuestros productos, la disponibilidad de agua potable, servicios de alcantarillado, de internet, telefónico, energía eléctrica (domiciliaria y trifásica), aspectos de seguridad, ambientales y sociales; y, otros de vital importancia, que al momento de la

puesta en marcha la organización o empresa, no exista paralizaciones o abandonos.

“¿MAS TECNICAS O MAS CRITERIO? La técnica aplicada sin criterio, las muchas veces excesiva confianza en los resultados del estudio, el desconocimiento de algunas modernas innovaciones metodológicas y la no consideración de la totalidad de las opciones de análisis técnico, son factores que explican muchos de los errores cometidos por los evaluadores” (Sapag Chain, 1997)

En la investigación de campo, se conoció ciertos hechos en proyectos inconclusos:

Proyecto de una planta procesadora de productos deshidratados de cebolla, ajos, perejil, culantro, apio y orégano, que fue abandonada, debido a que en su presupuesto no se consideró el costo de instalación de energía eléctrica (trifásica) en cuatro kilómetros; y al momento, no existió organismo alguno que financie su valor, dejando un mal sabor para la comunidad y la institución patrocinadora;

Una situación similar surgió en una planta de embutidos, pero ésta funciona con la energía domiciliar, con el problema de que solo puede funcionar una máquina a la vez, razón por la cual no puede cubrir la capacidad de producción, consecuentemente, impacta en sus ingresos y corre riesgo de su cierre;

Existen plantas industriales que hacen daño al ecosistema y a las mismas personas que laboran en ella, por cuanto su ubicación no ha sido adecuada por no considerarse los servicios básicos como agua potable y alcantarillado (éstos últimos desfogon las aguas servidas en los ríos);

Con el propósito de aplicar políticas sobre el “Precio Justo” tanto para el pequeño agricultor, cuanto para el consumidor; y de esta manera suprimir la intermediación, se implementa un “Centro de Acopio de Transformación y Comercialización de Productos Agropecuarios”, aproximadamente a veinte kilómetros fuera de la ciudad: En el estudio de mercado del proyecto, no se justifica adecuadamente la ubicación del centro de acopio, que debía estar dirigida hacia los demandantes y no a los oferentes, causando un grave problema en la comercialización, la misma que no justifica su existencia; pues, para dar solución a este grave problema, el entre patrocinador deberá adquirir vehículos refrigerantes para el transporte de sus productos y abrir locales para su comercialización en varias ciudades del país.

En un proyecto de implementación de una planta procesadora de alimentos balanceados para aves y ganado porcino, no se realizaron debidamente los estudios de mercado y técnico, peor aún una evaluación exhaustiva del estudio de factibilidad, consecuentemente, se presentaron los siguientes problemas: Qué, la producción y provisión de maíz por parte de los agricultores de la zona no satisfacía a los requerimientos de la planta; Qué, para proveerse de este producto debían recurrir a otra provincia; Que, debido al ciclo de producción del maíz, debían abastecerse para cubrir la producción anual de balanceados; y, Qué, requerían de bodegas para su almacenamiento, las cuales no disponían.

Podemos afirmar que esta historia es interminable, por lo que de acuerdo a nuestra investigación recomendamos algunos aspectos importantes que servirán de base para una buena administración de proyectos productivos y sociales, sin antes conocer varias estructuras establecidas en la economía nacional.

En el Ecuador, se ha dividido los sectores que provocan su desarrollo económico según el siguiente cuadro:

Cuadro No 1



Fuente: Autores

Para nuestro estudio, hemos considerado los sectores de la agricultura, industria y comercio, los mismos que son la base del desarrollo de nuestro país.

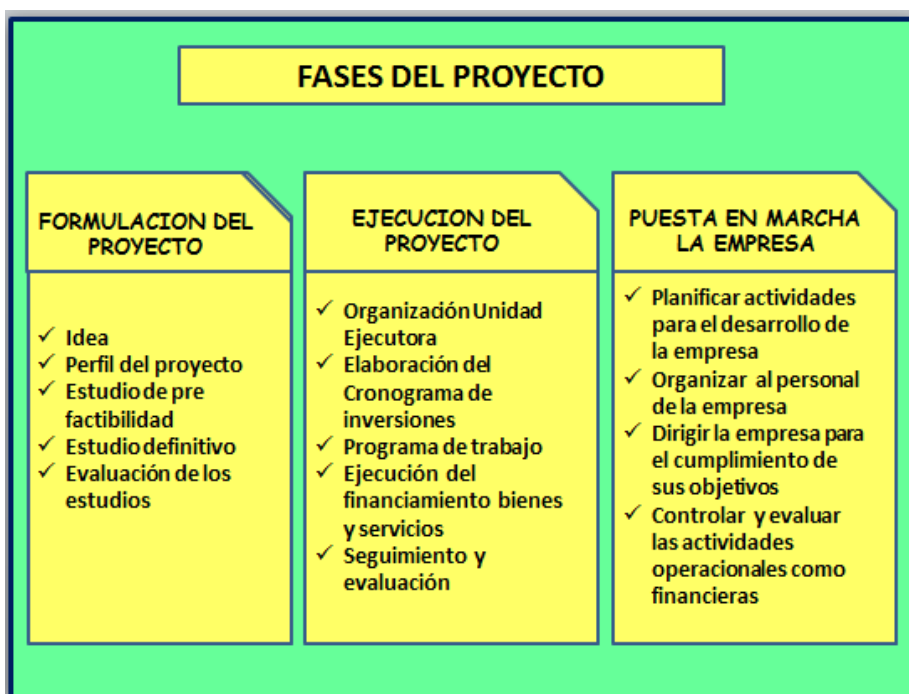
Cuadro No 2



Fuente: Autores

Para poder exponer nuestra investigación, en relación a la administración de proyectos sociales productivos, hemos considerado presentar las fases de un proyecto en el siguiente cuadro, en el que consta en segundo lugar su ejecución:

Cuadro No 3



Fuente: Autores

Como aporte a una buena Administración de Proyectos Productivos y Sociales debemos recurrir ordenadamente al siguiente proceso:

Cuadro No 4



Fuente: Autores

Se puede observar, que en el diagrama de procesos para lograr el éxito en la ejecución de proyectos en sus tres etapas, intervienen en tres tiempos y tres profesionales diferentes, Projectista, Evaluador Ex Ante y el Ejecutor del Proyecto, recomendando mantener reuniones con los beneficiarios, ya que de ellos se obtendrá información de vital importancia, como la problemática del sector, el lugar donde se implementará una infraestructura con seguridad, extensión del terreno, facilidades de movilidad, aportación en la fuerza de trabajo, aporte de material para la construcción, disponibilidad de servicios básicos y otras.

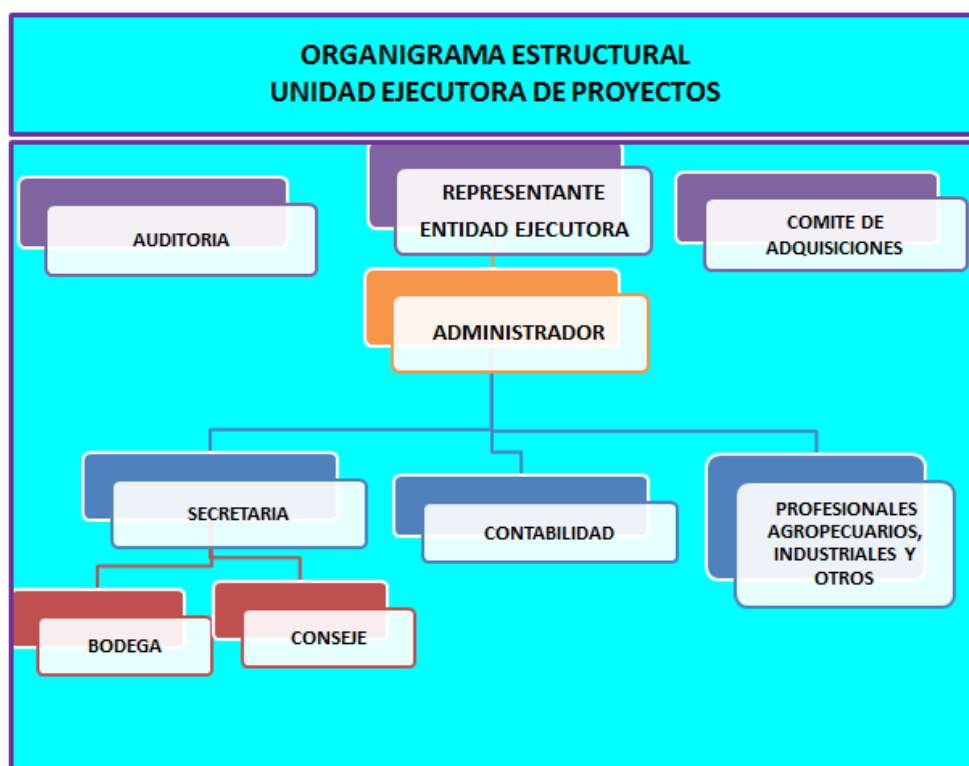
- **Organización de una Unidad Ejecutora Permanente de Proyectos**

Para la ejecución de proyectos es necesario contar con unidades ejecutoras sean éstas interinas o permanentes, las primeras serán creadas para la ejecución de proyectos cuyas inversiones no sean muy representativas y que pueden ser concluidas dentro del año, mientras las segundas tendría duración entre cinco a diez años, las mismas que conlleven a crear infraestructuras de mayor envergadura como construcción de obras, instalaciones de maquinaria, equipos y puesta en marcha las empresas por una parte; y por otra, aquellos proyectos que son creados para la entrega de créditos destinados al fomento

agropecuario y artesanal, las que deben estar conformadas por una organización autónoma que lleve a feliz término cada uno de sus objetivos.

La Unidad Ejecutora del Proyecto, inicialmente debe contar con un organigrama estructural, a fin de conocer la distribución de sus puestos.

Cuadro No 5



Fuente: Autores

Con el propósito de obtener mejores resultados en la administración de proyectos productivos y sociales, se describen las actividades de mayor relevancia y responsabilidad de funcionarios y empleados que prestarán sus servicios en una Unidad Ejecutora de Proyectos:

Del Representante de la Entidad Ejecutora:

Es necesario determinar las funciones y responsabilidades del Representante de la Entidad Ejecutora a fin de lograr una mayor efectividad y coordinación de normativas que rigen a la Institución Patrocinadora con el único propósito de garantizar la utilización de los recursos financieros y cumplir con los objetivos del proyecto; y, para que se pueda identificar a que normativa deberán acogerse los representantes del sector público y las ONGs, fue necesario, recurrir a separarlas según se detalla a continuación:

SECTOR PUBLICO	SECTOR PRIVADO
<p>Cumplir con las disposiciones descritas en las leyes y reglamentos que rigen la administración pública.</p> <p>Cumplir con el sistema establecido por el Servicio Nacional de Contratación Pública.</p> <p>Legalizar con su firma los contratos de trabajo con el personal que prestará sus servicios en la Unidad Ejecutora.</p> <p>Legalizar con su firma ante un notario y registro de la propiedad por donaciones de terrenos donde se llevará cabo el proyecto</p> <p>Participar en el Comité de Adquisición de Bienes y Servicios, en la selección y adjudicación de contratos;</p> <p>Legalizar los contratos para la ejecución de la obra civil, compra – venta de bienes y servicios.</p> <p>Entrega oficial al Administrador de proyectos, los estudios del proyecto a ejecutarse y sus anexos.</p> <p>Receptar del Administrador los informes periódicos del avance y terminación de proyectos.</p> <p>Constar personalmente el avance del proyecto, así como del manejo de recursos,</p> <p>Disponer auditorías de gestión y fiscalización de obras civiles, montaje e instalación de equipos y maquinaria como componentes del o los proyectos.</p> <p>Presentación de informes a las autoridades superiores;</p> <p>Otras actividades inherentes a sus funciones</p>	<p>Cumplir con las disposiciones y reglamentos que rigen a la ONG.</p> <p>Firmar y legalizar ante la autoridad competente (Ministerio de Relaciones Laborales) los contratos de trabajo de empleados y trabajadores que prestarán servicios en la Unidad Ejecutora.</p> <p>Legalizar con su firma ante un notario y registro de la propiedad por donaciones de terrenos donde se llevará cabo el proyecto</p> <p>Participar en el Comité de Adquisición de Bienes y Servicios, en la selección y adjudicación de contratos;</p> <p>Legalizar los contratos para la ejecución de la obra civil, compra – venta de bienes y servicios.</p> <p>Entrega oficial al Administrador de proyectos, los estudios del proyecto a ejecutarse y sus anexos.</p> <p>Receptar del Administrador los informes periódicos del avance y terminación de proyectos.</p> <p>Constar personalmente el avance del proyecto, así como del manejo de recursos,</p> <p>Disponer auditorías de gestión y fiscalización de obras civiles, montaje e instalación de equipos y maquinaria como componentes del o los proyectos.</p> <p>Presentación de informes a las autoridades superiores;</p> <p>Otras actividades inherentes a sus funciones</p>

Como buenas prácticas administrativas recomendadas: Que los funcionarios que tengan responsabilidad en el manejo recursos financieros y económicos, a la firma de sus contratos deberán presentar debidamente legalizadas las garantías o cauciones fijadas por el ente patrocinador.

Que en la cláusula del objeto del contrato de trabajo, deberá constar en detalle cada una de las funciones y responsabilidades que deberán asumir, describiendo las leyes, reglamentos y disposiciones a las cuales deben someterse.

Del Administrador de Proyectos: Planificar, organizar, coordinar, controlar y dirigir la Unidad Ejecutora de Proyectos; Revisar conjuntamente con los beneficiarios y técnicos de la Unidad el proyecto a ejecutarse; Mantener reuniones con los beneficiarios a fin de programar las actividades a desarrollarse con relación al proyecto; Comprobar si existen o no problemas entre el estudio de factibilidad y el lugar de ejecución; Poner en conocimiento de la autoridad competente las novedades existentes a fin dar soluciones inmediatas; Cumplir con la normativa legal establecida por el Estado Ecuatoriano o la ONG patrocinadores de el o los proyectos; Elaborar y presentar informes mensuales o cuando los requieran las autoridades superiores; Preparar solicitudes de contratos con terceros sobre la ejecución de obras civiles, adquisición de bienes y servicios en general; Firmar actas de entrega – recepción de contratos ejecutados y adquisición de bienes servicios para el funcionamiento del proyecto; Participar en las fiscalizaciones de obras civiles y auditorías financieras; y, Otras labores inherentes a su cargo. (Cabe recalcar que estas funciones, son la base fundamental para lograr el cumplimiento de un proyecto y llevar a cabo la marcha de la empresa); y, Otras actividades inherentes a sus funciones.

Perfil y requisitos: Poseer un título de Administrador profesional; Presentar caución para responder de los bienes de capital de Unidad Ejecutora; Experiencia de tres años en funciones relacionadas; y, otros.

De la Secretaria: Planificar, organizar, controlar y dirigir las actividades de secretaría; Elaborar conciliaciones bancarias, cheques, roles de pago; Conservar en custodia los contratos y garantías que respaldan las operaciones de contratación por la adquisición de bienes y servicios; y, Otras actividades inherentes a sus funciones.

Perfil y requisitos: Poseer un título profesional en Secretaría Ejecutiva; Experiencia de dos años en funciones a fines.

Del Contador : Planificar, organizar, controlar y dirigir las actividades de contabilidad; Cumplir con las normativas legales establecidas por el Estado o la ONG; Mantener controles presupuestarios del proyecto e informar diariamente los cambios a la dirección administrativa; Elaborar y proporcionar a la Dirección informes financieros mensuales; Participar en la elaboración del Plan Anual Operativo; Mantener registros de inventarios de los bienes de la unidad ejecutora; Realizar constataciones físicas periódicas por lo menos cada tres meses de inventarios, dejando constancia de lo actuado mediante las correspondientes Actas; y, Otras actividades inherentes a sus funciones

Perfil y requisitos: Poseer un título profesional en Contabilidad y Auditoría (CPA); Presentar caución para responder de los bienes de capital de la empresa; Experiencia de tres años en funciones a fines; Experiencia en manejo de programas contables computarizados; y otros

Del Bodeguero: Recepción, custodia y entrega de bienes del proyecto en ejecución; Mantener registros de existencias no valoradas; Atender los pedidos debidamente autorizados; Presentar información diaria de las existencias cuando la jefatura la requiera; Mantener debidamente aseada la o las bodegas de materiales; Otras actividades inherentes a su cargo.

Perfil y requisitos: Poseer un título de bachiller en Contabilidad; Presentar caución para responder de los bienes de capital de la unidad; Experiencia de tres años en funciones a fines; Conocimiento de computación; otras labores afines.

De los Profesionales Agropecuarios, Industriales y otros: Las funciones de los técnicos sean éstos en ingeniería civil, electrónica, mecánica industrial, agronómica, zootecnia y otros, estará sujetas al objeto del contrato.

Perfil y requisitos: Poseer un título de universitario que acredite su profesión; Experiencia de tres años en funciones de asesoría en proyectos productivos y sociales.

Discusión

En el proceso de evaluación ex ante, el evaluador y su cliente (comuneros en este caso). La verificación y participación de los beneficiarios en el lugar donde se ejecutarán el o los proyectos hace que se pueda ver y constatar posible errores en los estudios de mercado, técnicos, organizacionales, financieros, sociales, ambientales y otros, dando mayor confianza y seguridad en su ejecución.

La implementación de una Unidad Ejecutora Permanente, debidamente estructurada con personal idóneo (Profesional con vocación, experiencia y honorabilidad) garantiza la puesta en marcha de una empresa que logre con éxito sus objetivos.

La contratación de personal por parte de la Entidad Ejecutora se la debe realizar mediante concurso de méritos y oposición, con el único propósito de garantizar la calidad de una Unidad Ejecutora de Proyectos efectiva.

Se considera idónea una Unidad Ejecutora de Proyectos, toda vez que demuestre una reseña histórica, en la cual haya ejecutado varios proyectos y que los mismos cuenten en la actualidad con empresas exitosas y permanentes.

El cumplimiento de los procesos expuestos en la presente investigación por parte de proyectistas, evaluadores y ejecutores de proyectos, garantiza el logro de objetivos; evita, perjuicios económicos y sociales.

Conclusiones:

Que los profesionales que intervienen en la evaluación ex ante de proyectos productivos, sociales y otros, reúnan los requisitos indispensables para su desempeño, alto conocimiento en todos los ámbitos que compone un proyecto y experiencia, sean más consientes en el cumplimiento de sus obligaciones, que tomen en cuenta que para este proceso, deben realizar investigaciones de campo, mantener constantes reuniones con los beneficiarios para conocer sus criterios e inquietudes, realizar análisis exhaustivos; en los estudios de mercado, técnicos y financieros, ya que de todas estas instancias, depende el logro o fracaso del cumplimiento de los objetivos del proyecto.

Se pudo comprobar en nuestra investigación, que las malas prácticas y análisis de evaluación ex ante, han causado graves daños de carácter económico y social, para lo cual quienes realizan esta actividad deben responder por estos hechos ante la entidad ejecutora.

El abandono de proyectos inconclusos, demuestran la falta de monitoreo, fiscalizaciones permanentes a las obras de infraestructura; y, auditorías técnicas y operativas oportunas por parte de las entidades ejecutoras.

Bibliografía

ANONIMO. (2013). *Metodología*. Recuperado el 28 de julio de 2016, de Gestión de Proyectos Sociales: http://www.diba.cat/c/document_library/get_file?uuid=f067d455-fe09-488b-a2a0-04656503eed0&groupId=527890

Baca Urbina, G. (2010). *Evaluación de Proyectos*. Mexico DF: McGrawHill.

Bedoya L., D. (10 de Abril de 2012). *PRODUCCIÓN DE LAS PASTURAS Y LA PRODUCCIÓN LECHERA DEL REBAÑO LACTANTE "CADET". TUMBACO, PICHINCHA.* . Recuperado el 11 de Julio de 2016, de PRODUCCIÓN DE LAS PASTURAS Y LA PRODUCCIÓN LECHERA DEL REBAÑO LACTANTE "CADET". TUMBACO, PICHINCHA:
<http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/875/1/T-UCE-0004-2.pdf>

Biceño L., P. (1995). *Administración y Dirección de Proyectos Un Enfoque Integrado*. Santiago - Chile: McGrawHill.

Cohen, E., & Martínez, R. (s.f.). *FORMULACIÓN, EVALUACIÓN Y MONITOREO*. Recuperado el 22 de julio de 2016, de FORMULACIÓN, EVALUACIÓN Y MONITOREO: <http://accionesocial.ucr.ac.cr/sites/default/files/docu>

Cohen, Ernesto; Martinez, Rodrigo CEPAL. (2012). *Evaluación ex ante*. Recuperado el 5 de AGOSTO de 2016, de Realizar el análisis de impacto de cada alternativa: [ccionsocial.ucr.ac.cr/sites/default/files/documentos/manual_formulacion.pdf](http://accionesocial.ucr.ac.cr/sites/default/files/documentos/manual_formulacion.pdf)

Córdoba Padilla, M. (2013). Selección de Proyectos. En M. Córdoba Padilla, *Formulación y Evaluación de Proyectos* (págs. 2,5,7,8). Bogotá: ECOE EDICIONES.

Curiosoando. (3 de Julio de 2014). *Qué es el mercado objetivo*. Recuperado el 28 de julio de 2016, de Qué es el mercado objetivo: <https://curiosoando.com/que-es-el-mercado-objetivo>

FAO. (2013). *Estudio de mercado agroindustriales*. Recuperado el 8 de julio de 2016, de El área de mercado potencial: <http://www.fao.org/docrep/006/Y4532S/y45>

FIDES. (2013). *Lineamientos básicos para la formulación de proyectos socio productivos* . Recuperado el 6 de Julio de 2016, de Proyecto Socio Productivo: <http://www.monografias.com/trabajos-pdf4/lineamientos-basicos>

INIAP, PROIMPA, INCOPA, COSUDE Y OTROS. (Julio de 2005). *Enfoque participativo en cadenas productivas y plataformas de concertación*. Recuperado el 15 de Julio de 2016, de Principios: <http://www.conquito.org.ec/cadenas-productivas/>

Izurieta, N. P. (Febrero de 2015). <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2015/matriz-productiva.html>. Recuperado el 18 de Abril de 2016, de <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2015/matriz-productiva.html>: <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2015/matriz-productiva.html>

León, E., Rodríguez, Y., & Ojeda, L. M. (19 de Marzo de 2013). *Prfoyecto Socio Productivos*. Recuperado el 4 de julio de 2016, de ¿Qué es un Proyecto Socio Productivos?: <http://proyectosocioproductivo1401.blogspot.com/>

León, O. P. (2001). *Contabilidad de Costos*. México DF: UTHEA.

MAGAP. (2007). Políticas de Estado para el Agro Ecuatoriano. *PLANIFICACION AGROPECUARIA 2007 - 2020*, 2,3,4.

Martinic, S. (2012). Desarrollo reciente de la evaluación de proyectos sociales. En S. Martinic, *Diseño y Evaluación de Proyectos Sociales* (págs. 15,17,20). Mexico DF: Cejuv.

MIES. (2011). Ley Orgánica y Reglamento General de la Economía Popular y Solidaria. *Publicación de Leyes Ecuador*, 10,11,12,73.

Muñiz, R. (2013). *CEF.- Marketing XXI*. Recuperado el 21 de julio de 2016, de Investigación de mercados: <http://www.marketing-xxi.com/concepto-de-investigacion-de-me>

OBS Business School. (2015). *¿Qué es la Dirección de proyectos y cuáles son sus principales funciones?* Recuperado el 6 de agosto de 2016, de Funciones de la Dirección

de Proyectos: <http://www.obs-edu.com/es/blog-project-management/administracion-de-proyectos/que-es-la-direccion-de-proyectos-y-cuales-sus-principales-funciones>

Ortega Castro, A. (2006). *Proyectos de Inversión*. México DF: CECSA.

Plataforma Consultores Análisis y Desarrollo . (5 de febrero de 2007). *Guía de Evaluación de Programas y Proyectos Sociales*. Recuperado el 2 de Agosto de 2016, de Criterios de la evaluación:

<http://www.plataformaong.org/planestrategico/ARCHIVO/documentos/6/6.pdf>

Sapag Chain, N. (1997). Mas tecnica o mas criterio. En N. Sapag Chain, *Criterios de evaluación de proyectos* (pág. 3). Bogotá: Editorial Kimpres Ltda.

Secretaría de Pueblos, M. S. (2007). *Guía para la elaboración de proyectos productivos y sociales*. Recuperado el 29 de Julio de 2016, de Monitoreo y evaluación: :

<https://planificacionsocialunsj.files.wordpress.com/2011/09/guc3ada-elaboracic3b3n-proyectos-productivos-sociales.pdf>

SENPLADES. (Diciembre de 2012). http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/01/matriz_productiva_WEBtodo.pdf. Recuperado el 15 de Abril de 2016, de http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/01/matriz_productiva_WEBtodo.pdf:

http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/01/matriz_productiva_WEBtodo.pdf

sociales, S. d. (2007). *Guía para la elaboración de Proyectos Productivos y Sociales*

Ecuador. Recuperado el 27 de julio de 2016, de Evaluación de Proyectos:

<https://planificacionsocialunsj.files.wordpress.com/2011/09/guc3ada-elaboracic3b3n-proyectos-productivos-sociales.pdf>

Toaza , L. A. (s.f.). *Las huellas de la Misión Andina en las comunidades indígenas de Chimborazo*. Obtenido de Las huellas de la Misión Andina en las comunidades indígenas de Chimborazo.

Tomta, D., & Chiatchouna, C. (2009). Cadenas productivas y productividad de las Mipymes. *La Calidad Académica un Compromiso Institucional Universidad Libre Bogotá Colombia*, 145-164.

Vivallo P., A. (2002). Localización - Los mercados y la comercialización. En A. Vivallo P., *Formulación y Evaluación de Proyectos* (págs. 33,44,). Santiago: LTDA.