



EVALUACION DE PROYECTOS SOCIALES Y PRODUCTIVOS

Martha Alejandrina Flores Barrionuevo*
Flores51_betran@hotmail.com

Marieta Leonor Tapia Muñoz**
marietaleonor1964@hotmail.com

Sonia LLaquellin Granizo Lara ***
soniagranizo@unach.edu.ec

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Martha Alejandrina Flores Barrionuevo, Marieta Leonor Tapia Muñoz y Sonia LLaquellin Granizo Lara (2016): "Evaluación de proyectos sociales y productivos", Revista Caribeña de Ciencias Sociales (diciembre 2016). En línea:
<http://www.eumed.net/rev/caribe/2016/12/proyectos.html>

Resumen

El presente artículo está dirigido a la investigación de sistemas de evaluación a los proyectos de economía popular y solidaria; o conocidos también, como proyectos sociales y productivos, tomando en consideración que la evaluación es la fase más importante tanto en la formulación y ejecución; como en la puesta en marcha la empresa.

Además, la creación y ejecución de todo proyecto social y económico, está dirigido a solucionar las diferentes necesidades de los pueblos marginados y que requieren incluirlos al régimen del Buen Vivir, que es una de las políticas sociales del estado ecuatoriano; en este tipo de proyectos, sus objetivos buscan la forma más adecuada de solucionar las condiciones de vida de los más necesitados.

Por lo regular, los proyectos que son realizados en las diferentes organizaciones sociales del país, son financiados por el estado y organizaciones no gubernamentales, con aportes de recursos tecnológicos y financieros, a fin de establecer unidades productivas, centros de acopio de productos agroindustriales para su comercialización; canales de riego, caminos vecinales, entrega de créditos para mejorar sus cultivos o adquirir especies de animales para producción de

*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.

**Ing. de Empresas, Diplomado en Pedagogía Educativa Gestión Académica Universitaria, Docente de la Universidad Nacional de Chimborazo.

***Magister en Lingüística Aplicada a la Enseñanza del Idioma Ingles.

leche y carne entre otros; proyectos que requieren ser evaluados desde su inicio hasta el fin.

Obligatoriamente para que un proyecto logre una ejecución exitosa; se debe llevar a cabo los siguientes tipos de evaluaciones: La evaluación "Ex ante" o "Previa"; que se realiza, al Estudio de Prefactibilidad del Proyecto; con el propósito, de detectar las diferentes fallas o errores que contiene el anteproyecto; La evaluación "Concurrente", este tipo de evaluación se la realiza especialmente a las obras de infraestructura; a las adquisiciones de bienes y servicios; puntualizando para el caso de obras civiles, estas se las denomina "Fiscalizaciones de Obra"; y, para las adquisiciones y manejo financiero, se las realiza mediante "Auditorías"; y, la última evaluación, se la efectúa en forma integral y se la llama "Ex post" o "Posterior"; al respecto, a más de las fiscalizaciones y auditorías, existe la "Evaluación de Impactos", que no es otra cosa que establecer cuáles son los beneficios alcanzados por la población al poner en ejecución el proyecto.

"El significado de la evaluación difiere según la etapa del ciclo de vida del proyecto en la que se la utilice. Si es durante la formulación, proporciona los criterios de decisión para aceptar un proyecto específico u ordenar las alternativas consideradas en función de las relaciones existentes entre sus costos e impacto (o beneficio). Si se la aplica durante la operación o, inclusive, habiendo ésta concluido, permite determinar el grado de alcance de los objetivos perseguidos, así como el costo en que se ha incurrido" (Plataforma Consultores análisis y desarrollo social, 2000).

- **Palabras clave:** Proyecto de Economía Popular y Solidaria, Fases de un Proyecto, Evaluación de Proyectos, Tipos de evaluaciones

Abstract

This article is directed to the research of evaluation systems for the popular economic projects, also known as social productive projects, taking into account that the evaluation is the most important phase in the formulation and execution of the business.

The making and execution of all of the social economic project has goals that have to be met so that the small villages can have a better life.

The evaluation that is usually done in these type of projects, in which its components include infrastructure works, must be done before, during and after, which is none other than a thorough revision of the pre- feasibility and feasibility, which consist in checking and verifying the different documents related to the studies that make the project.

The previous evaluation is done at the beginning, starting at the idea until the definite study, then comes the concurrent evaluation, which is done during the execution of the project and usually in infrastructure works and financial aspects, also the schedule compliance of activities and, finally, the posterior evaluation, that is related to the handing over of the goods and works that are done. This type of evaluation consist in verifying the state of the financial resources specified in the project.

Usually these evaluations, also called inspections and audits, have as an objective to get to know if the results have been met by the sponsoring entity as well as the beneficiaries of the project.

Key Words

Popular economy projects, phases of a project, project evaluation, types of evaluations

INTRODUCCIÓN

Durante los últimos diez años 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 evaluaciones a los proyectos en sus diferentes fases hasta su ejecución y puesta en marcha.

Debemos tener presente que conociendo un sinnúmero de fracaso en la ejecución y puesta en marcha de proyectos socio productivos en beneficio de las grandes mayorías, todavía no deja de existir la buena predisposición por parte de los organismos nacionales e internacionales, en continuar invirtiendo mucho más recursos financieros que en años anteriores; por tal motivo, es necesario advertir por medio de este estudio de investigación las consecuencias que existen cuando no se dan evaluaciones oportunas al desarrollo normal de un proyecto de las características expuestas.

Desarrollo

- **Proyecto de Economía Popular y Solidaria**

“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).

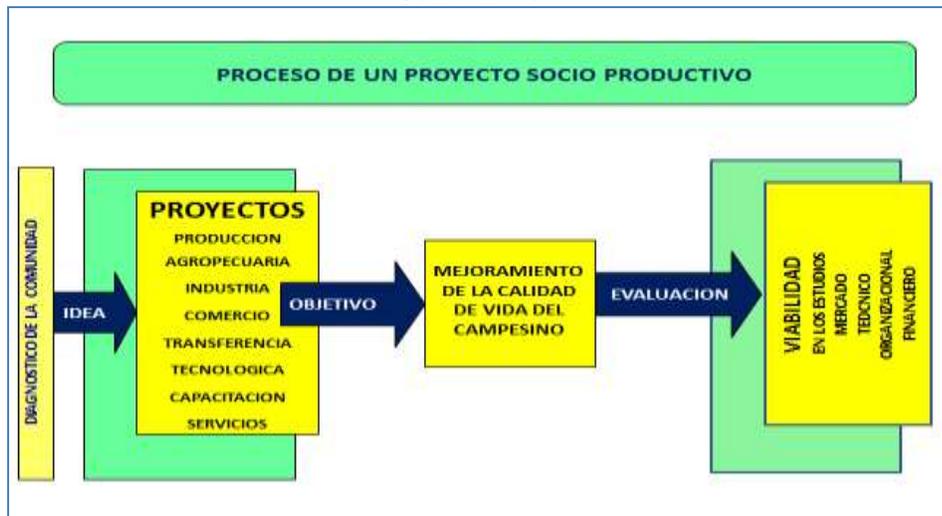
Es un conjunto de estudios que están dirigidos a la planificación y preparación de todas las acciones y actividades a realizar, con el fin de satisfacer las necesidades e intereses de la comunidad, con relación a bienes y/o servicios, aprovechando sus potencialidades determinadas a través del diagnóstico, 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 estos 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 de Economía Popular y Solidaria o 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”

- **Proceso de un Proyecto Socio Productivo**

Cuadro No 1



- **Proceso de Inversión y Ciclo de Vida de los proyectos**

Cuadro No 2



- **Fases o Etapas de un Proyecto**

Cuadro No 3



Como se puede observar en el cuadro anterior, es necesario realizar un recorrido de las fases de un proyecto; a fin de tomar en cuenta en primer lugar, la idea de crear una organización dedicada a la producción, comercialización o prestación de servicios a la comunidad, ante lo cual se debe contar con un diagnóstico, que permita conocer las necesidades de la población beneficiaria del proyecto.

Para contar con estas aspiraciones; tácitamente se debe expresar que es necesario contar con cada uno de los Estudios de Prefactibilidad, el de Factibilidad y Definitivo debidamente evaluados.

Para la evaluación de todos estos estudios, se debe contar con equipos de profesionales experimentados en análisis y evaluación, con el objeto fundamental de corregir a tiempo los errores que podrían existir y evitar a tiempo que los proyectos fracasasen en el futuro.

- **Evaluación de Proyectos**

“La evaluación de proyectos, programas y/o políticas públicas se aplica con la finalidad de valorar la utilidad y los beneficios generados por la intervención pública mediante la aplicación de una serie de metodologías, que son aplicadas con objetivos distintos y permiten establecer conclusiones que buscan mejorar el desempeño de las instituciones; mejorar la eficacia y eficiencia de las intervenciones; que haya transparencia en la asignación y uso de recursos; y determinar el impacto en el buen vivir de la población”. (SENPLADES Subsecretaría de Seguimiento y Evaluación, 2011)

La evaluación de un proyecto; debe ser considerada permanente, debido a que desde el inicio la "idea" de emprender en un negocio sea éste de comercialización, de producción o de prestación de servicios, crea una serie de problemas para tomar cualquier decisión, por lo que a más de entender que la idea es la detección de una necesidad, visualización de una oportunidad, en fin podemos continuar conceptualizándola; la misma requiere de una evaluación comparativa entre las diversas oportunidades de crear una organización productiva.

Por otra parte, la idea crea problemas que pueden presentarse; por lo tanto, se recurre a investigar y evaluar cada problema ya que son hechos que se deben resolver.

Los problemas de la idea se presentan desde el tamaño del proyecto, luego por el estudio de mercado para conocer la capacidad de comercialización o producción, de los cuales se debe realizar una evaluación prolija para determinar la forma más acertada de llevar a cabo cada uno de estos factores, posteriormente viene una serie de estudios de carácter social, económico, financiero, organizacional, ambiental, cultural, de seguridad y tecnológico, los cuales luego de haberse desarrollado cada uno de estos temas, deben ser evaluados, para considerarlos positivos. Este proceso de evaluación se lo conoce como "Ex ante".

La evaluación "Ex ante", en concreto se lo realiza al Estudio de Prefactibilidad del Proyecto con el propósito de detectar las diferentes fallas o errores que contiene el anteproyecto.

"La Evaluación de Proyectos se entenderá como un Instrumento o Herramienta que provee información a quien debe tomar decisiones de inversión"... "La Evaluación de Proyectos es un instrumento que ayuda a medir objetivamente ciertas magnitudes cuantitativas resultantes del estudio del proyecto; para medir objetivamente las premisas y supuestos estas deben nacer de la realidad misma en la que el proyecto estará inserto y en el que deberá rendir sus beneficios" (Thompson Baldiviezo, 2006)

La Evaluación está dirigida hacia los diferentes estudios de un proyecto, con el propósito de examinar cada uno de sus componentes y detectar errores sean éstos superficiales o de gran importancia a fin de emitir soluciones oportunas antes de ser ejecutado.

Podemos definir también en el sentido más amplio, que la evaluación es el juicio o apreciación que emite un equipo multidisciplinario debidamente preparado para localizar las debilidades e inconsistencias que contenga un proyecto conforme avanza el estudio en cuanto al tamaño, la localización, el tipo de tecnología, la organización y otros.

Para el caso de proyectos dirigidos a mejorar las condiciones de vida del campesinado; y, si el proyecto es de producción, transformación y comercialización, el equipo profesional estará constituido por especialistas experimentados en cada uno de los estudios sea en marketing; técnicos de las

diferentes ramas del sector agropecuario; de la construcción, administración y Finanzas.

La evaluación es un medio para reorientar al proyecto hacia el cumplimiento de sus objetivos. También ayuda a descubrir deficiencias en aquellas partes que fueron examinadas y que deben ser corregidas.

- **Tipos de Evaluaciones**

Existen varias formas de evaluar a los proyectos sean éstos, privados o públicos, comerciales, productivos o sociales, siendo muy conscientes que evaluar es una responsabilidad de las entidades ejecutoras, las evaluaciones se deben realizar en forma permanente y se las puede denominar previa, concurrente y posterior, cuando se ha formulado proyectos y se los ha puesto en ejecución.

También se les puede denominar a las evaluaciones por avance o progreso del proyecto, como son las siguientes:

A la presentación del Estudio de Pre Inversión, se denomina a la Evaluación “Ex ante”;

En la Ejecución o Inversión del Proyecto, a la Evaluación se la conoce como en Proceso, seguimiento o Monitoreo; y,

Cuando el Proyecto ha sido ejecutado o puesto en marcha, a la evaluación se la describe como “Ex post”.

Para diferenciar los proyectos en ejecución y puesto en marcha, depende de los objetivos; cuando éstos son formulados para desarrollar un proyecto o proyectos a corto plazo que no sobre pasa el año, hacen referencia a entrega de capacitación, transferencia de tecnología, construcciones de obras para servicio comunitario, entrega de animales de pie de cría y otros de poca inversión; pero existen proyectos de mediano o largo plazo que por lo regular tienen duración de más de dos años, como la entrega de créditos para fomento agropecuario, creación de bancos comunitarios, implementación de plantas industriales, centros de acopio o inversiones de desarrollo comunitario, en la que debe hacer presencia permanente la Entidad Ejecutora.

Podemos expresar que la evaluación “Ex ante”, se la realiza a los estudios de Prefactibilidad y Factibilidad; y consiste, en la revisión, análisis, comparación y constatación de datos en los siguientes estudios:

Estudio de Mercado, su análisis está dirigido a la comprobación y constatación de datos de la demanda insatisfecha, la ubicación del proyecto, la provisión de materia prima, la determinación de la capacidad de producción; y, otros;

Estudio Técnico que tiene que ver con los diseños, planos, memorias de las obras de infraestructura; al igual que se debe revisar los tipos, capacidades, calidades de la maquinaria y equipo de producción;

Estudio de Organización, al respecto en este documento, se debe dar mucho énfasis a la distribución orgánica y funcional, que se cuente con los reglamentos administrativos que garantice su funcionalidad;

Estudio Financiero – Presupuestario, al que se le debe dar mucha dedicación a fin de que cumpla las inversiones con los estudios anteriores y los objetivos planteados;

Estudio de Seguridad, éste estudio, comprende en localizar y ubicar las áreas de terreno donde se implementarán las obras de infraestructura, que garanticen su estabilidad, que las mismas cumplan con todas las exigencias de la construcción, evitar que las construcciones se las realicen en laderas, al pie de ríos, o de volcanes, etc.;

Estudio Ambiental, que las plantas de producción o transformación no afecten al ecosistema;

Estudio Social, es muy importante ubicar las obras civiles que tengan que ver con la industria que se aleje de las viviendas o entorno de la comunidad, que pueda afectar al a humanidad en cuanto a la vista, oído, a la piel y otros.

Como podemos observar de nuestra investigación, cada uno de estos estudios tiene mucha importancia a los cuales se les debe dar dedicación, responsabilidad y creatividad.

Por lo tanto, luego de las evaluaciones, el grupo de especialistas deberán confirmar la viabilidad o factibilidad del proyecto, entre las más importantes para la toma de decisiones, se encuentra la Viabilidad Comercial, la misma que tiene que ver con el estudio de mercado, que garantice la explotación de los productos o servicios a ser vendidos; Viabilidad Técnica, que consiste en la intervención de especialistas sean en obras de infraestructura o mecánica; la Viabilidad Económica, quizás como una de las más importantes del proyecto, debe confirmar el completo financiamiento de los objetivos propuestos relacionados inversiones de bienes inmuebles, muebles, maquinaria y equipo; así como los costos de producción y de gastos de operación; también se debe dar énfasis a la Viabilidad Legal, Social, Ambiental Seguridad y otros.

Con el propósito de que conozcan tanto las entidades ejecutoras de proyectos; así como, de los profesionales dedicados a realizar evaluaciones de estos estudios, a continuación detallamos varios casos que se han identificado en los cuales tanto en la ejecución de presupuestos no se ajustan a los presupuesto aprobados, por falta de seguimiento físico y financiero; y que consecuentemente, han causado graves problemas en el momento de sus ejecuciones.

Evaluaciones “Ex Ante”

“La evaluación ex ante tiene por finalidad proporcionar criterios técnicos para tomar una decisión sobre cual proyecto es la alternativa más adecuada para ejecutar. Por lo general ordenan los proyectos según su eficiencia y factibilidad para alcanzar los objetivos planteados” (Martinic, 1997)

En la implementación de una Planta de Lácteos, en el cantón Guamote, por lo contrario al haber realizado la evaluación financiera del proyecto, da como resultados negativos el VAN y la TIR; y, luego de la revisión presupuestaria, se comprobó que existía en gastos de operación, el pago de un Gerente y varios empleados innecesarios de acuerdo al tamaño del proyecto, ante lo cual la Entidad Ejecutora dispuso se suprima los indicados gastos.

En el cantón Riobamba, se constató que un Centro de Acopio y Comercialización de productos agrícolas no tenía la demanda esperada; luego de lo cual su análisis fue dirigido al Estudio de Mercado; habiendo comprobado, que el problema se trataba por la distancia entre la ciudad de Riobamba y su ubicación a unos veinte kilómetros, imposibilitando la movilización a los demandantes, quienes preferían adquirir sus productos para el consumo en las plazas o supermercados de la ciudad.

En este caso la Entidad Ejecutora se obligó a aperturar tiendas para su distribución, debido a que el objetivo fundamental era entregar productos agrícolas orgánicos y a precio justo a los consumidores especialmente de medianos y bajos ingresos.

Al evaluar el Estudio de Factibilidad de un Proyecto para implementar un Centro de Acopio de cacao y producción de pasta de cacao en el cantón Cumandá de la provincia de Chimborazo; se constató que no existía en el estudio técnico la red eléctrica trifásica incluido el transformador, razón por la cual, había sido suspendido el trámite de financiamiento por parte de una institución estatal, hasta que se incluya esta información, ocasionando paralización que sobrepasa los ocho meses.

En la evaluación realizada al estudio de factibilidad de un proyecto de producción de hilo de lana de borrego a instalarse en el cantón Guamote, se constató en el estudio técnico, que no constaban las instalaciones de servicios básicos como agua potable, energía eléctrica, servicio telefónico ni internet, por lo que fue suspendido su trámite ante el Gobierno Seccional hasta que cumpla con estos requisitos, al momento se encuentra en turno de espera por más de seis meses.

Las evaluaciones en Proceso, Seguimiento o Monitoreo, se las realiza mediante fiscalizaciones a las obras civiles, si existe estructuras para comercialización o industrias, auditorías, para comprobar el buen uso de los recursos financieros; y, entrevistas a los beneficiarios para conocer sobre los adelantos en aspectos tecnológicos en cultivos o producción pecuaria.

Evaluaciones “Concurrentes”

“Sistema de Seguimiento y Evaluación define un proceso objetivo, participativo, articulado y sistemático para medir la implementación o ejecución de políticas, programas y proyectos realizados por las instituciones del sector público. Los principios básicos que guiarán al subsistema son: • **Confiabilidad:** Debe ser objetivo, imparcial y transparente. • **Capacidad propositiva:** Debe proveer insumos para mejorar los resultados en diferentes niveles y a diferentes actores. • **Practicidad:** Debe proporcionar información que aporte al logro de los objetivos y solución de problemas. • **Relevancia:** Debe proporcionar información suficiente, confiable, útil y oportuna para la planificación y toma de decisiones. • **Eficiencia:**

Debe considerar el mínimo costo en términos de tiempo y recursos financieros. • **Participación:** Debe permitir la inclusión de la opinión de la ciudadanía” (SENPLADES Subsecretaría de Seguimiento y Evaluación, 2011).

El objeto de la evaluación concurrente, es la comprobación del avance de cada uno de los eventos programados y que se vienen dando en la ejecución del proyecto.

En las construcciones de inmuebles, este tipo de evaluación se la realiza mediante fiscalizaciones a las obras de infraestructura y su objeto es la revisar y constatar la calidad y cantidades apropiadas de materiales exigidos en la construcción para garantizar así su estabilidad y duración;

En lo financiero, se realizan las correspondientes auditorías a los registros contables, la verificación de ingresos y egresos conforme a las asignaciones presupuestarias; y,

Con respecto a otros componentes del proyecto, la verificación de su cumplimiento de conformidad al cronograma de actividades establecido.

A continuación, presentamos algunos casos que por falta de las evaluaciones oportunas, se han cometido errores:

En la evaluación financiera realizada a la administración de la planta de balanceados de aves y porcinos de Pallatanga, se había constatado el mal manejo económico, tal es el caso que se entregaba créditos a productores de aves de la zona, sin que el Administrador se percatase de que el capital de trabajo con que contaba, no permitía por ningún motivo la venta a crédito de productos por cuanto se daba inicio a sus operaciones, creando cuentas incobrables, por una parte; y por otra, no disponían de liquidez para adquirir materia prima y pagar los salarios a los trabajadores.

En este caso; el problema se presentó porque el funcionario que fungía de Gerente, era un dirigente campesino y no tenía ninguna preparación en el campo de la administración, la Entidad Ejecutora del Proyecto se obligó a separarlo de sus funciones, reemplazarlo con un profesional con experiencia, proceder a inyectar mayores recursos financieros a fin de proseguir normalmente con la actividad productiva y venta; y, recuperar los créditos por medios legales.

Algo muy lamentable que se pudo constatar, fue de una planta deshidratadora de vegetales (cebolla, ajo, ají y otros), que luego de haberse provisto en el proyecto de obras civiles y equipamiento, tampoco contó con la energía eléctrica adecuada, la misma que los patrocinadores se vieron obligados a abandonarla debido a la falta de financiamiento, ocasionando desilusión de un pueblo que veía sus esperanzas en mejorar sus condiciones de vida mediante la explotación de sus productos elaborados.

La evaluación “Ex post”, se la realiza toda vez que se han firmado actas de entrega recepción de bienes muebles, maquinaria, equipos, obras de infraestructura, para determinar si se ha cumplido con los contratos de compra -

venta o de obra cierta por una parte; y por otra y la más importante es la Evaluación de Impactos, que consiste en establecer los beneficios obtenidos por los comuneros o pequeños y medianos agricultores, como lograr cubrir sus necesidades básicas que son la alimentación, la salud, la educación, la vestimenta y la vivienda, es decir, si se han incorporado al régimen del buen vivir, que es el objetivo fundamental de las entidades ejecutoras.

Existen también otro tipo de errores que cometen al contratar trabajadores no calificados en la construcción de obras civiles, en el momento de distribuir las áreas al levantar paredes, a pedido del personal religioso en la construcción de un Centro de Cuidado de la niñez de escasos recursos en la ciudad de Riobamba, piden al maestro mayor que en el primer piso alto, se amplíe un cuarto ya que requerían para utilizarlo como capilla, sin percatarse que en la planta baja se encontraban los baños, al movilizar las paredes, también lo hicieron en los baños, al terminar la obra, se tuvo que estrechar el ingreso a los baños y en el momento de colocar las puertas, debieron reformarlas en el sistema de acordeón. Este tipo de cambios no solo se presentaron inconvenientes en los corredores; sino que, ponen en peligro de que puede asentarse el nivel superior.

Todos estos casos suceden en muchas obras civiles ya que por rebajar costos, no contratan profesionales en la materia.

Evaluaciones “Ex post”

La evaluación ex post se realiza luego de haberse ejecutado el proyecto y consiste en verificar el cumplimiento de cada una de las metas propuestas; este tipo de evaluación por lo regular es integral, la verificación de las obras terminadas, las adquisiciones de bienes muebles, maquinaria, equipos, el pago de los servicios prestados, los eventos de capacitación, entrega de créditos, la adquisición de animales y otros que conciernen con los componentes del proyecto.

De las investigaciones de campo realizadas con respecto a este tipo de evaluación, se pudo obtener la siguiente información:

En el cantón Pallatanga de la provincia de Chimborazo, se instala una Planta procesadora de balanceados para aves y porcinos, con capacidad de producción de 500 qq mensuales, con la seguridad de que en este sector los agricultores podían proveer de la materia prima que es el maíz, pero en el momento de la puesta en marcha, no existía el abastecimiento necesario, obligándose a adquirir el maíz en la provincia del Guayas, lo cual causó problemas en el siguiente orden:

- a. Incremento en el costo de balanceados, a causa del transporte de la materia prima y pago de gastos de movilización del empleado que debía trasladarse a su adquisición;

- b. No contaban al momento de una bodega adecuada para almacenar el maíz, ya que se debía mantener en existencia entre 1.000 y 2.000 qq, lo cual exigía contar con un silo; y,
- c. Para ensilar el maíz, era necesario que el producto debía tener cierto grado de humedad para evitar pérdidas por descomposición, ante esta situación se vieron obligados a adquirir una secadora de granos.

El problema presentado en este caso, fue por falta una evaluación minuciosa del Estudio de Mercado, en el cual no consta la oferta del maíz por parte de los agricultores de la zona.

Este error ocasionó mayor inversión por parte de la Entidad Ejecutora para evitar el abandono del proyecto.

En un proyecto integral de desarrollo campesino en el cantón Colta de la provincia de Chimborazo, que contaba con los siguientes Subproyectos: Transferencia de tecnología; Capacitación; Construcciones de Tiendas Comunes; Almacenes de Insumos; Créditos Comunitarios para Fomento Agropecuario; Criaderos de Cobayos o Conejillos de indias (*Cavia aperea*) o (*Cavia porcellus*); Porcinos (*Sus scrofa domesticus*); y, Gallinas (*Gallus domesticus*). Al realizar la Evaluación Integral, se encontraron las siguientes novedades:

- a. Para el funcionamiento de las Tiendas Comunitarias y Almacenes de Insumos Agropecuarios, se entregaron recursos no reembolsables, debiendo conjuntamente con el Administrador del Proyecto y Representantes de las Organizaciones beneficiarias, aperarlas de productos alimenticios en él un caso; e insumos agropecuarios para el segundo;
- b. El sistema de comercialización; consistía, en vender a los campesinos del sector a precios relativamente bajos en relación al mercado, con una pequeña ganancia para cubrir la inflación por una parte; y por otra, los gastos del servicio;
- c. Para su funcionamiento, se había procedido a establecer un calendario de trabajo rotativo de los dependientes, ya que el valor por la prestación de servicios era relativamente bajo; y,
- d. Al realizar la evaluación de existencias y movimiento contable, se encontraron con la novedad de que los inventarios y los valores recaudados, se declararon faltantes.

Con respecto a los criaderos de aves y animales, resultó que como no les reconocían el pago por sus turnos, los mismos iban desapareciendo las especies toda vez que se encontraron listos para la venta o consumo.

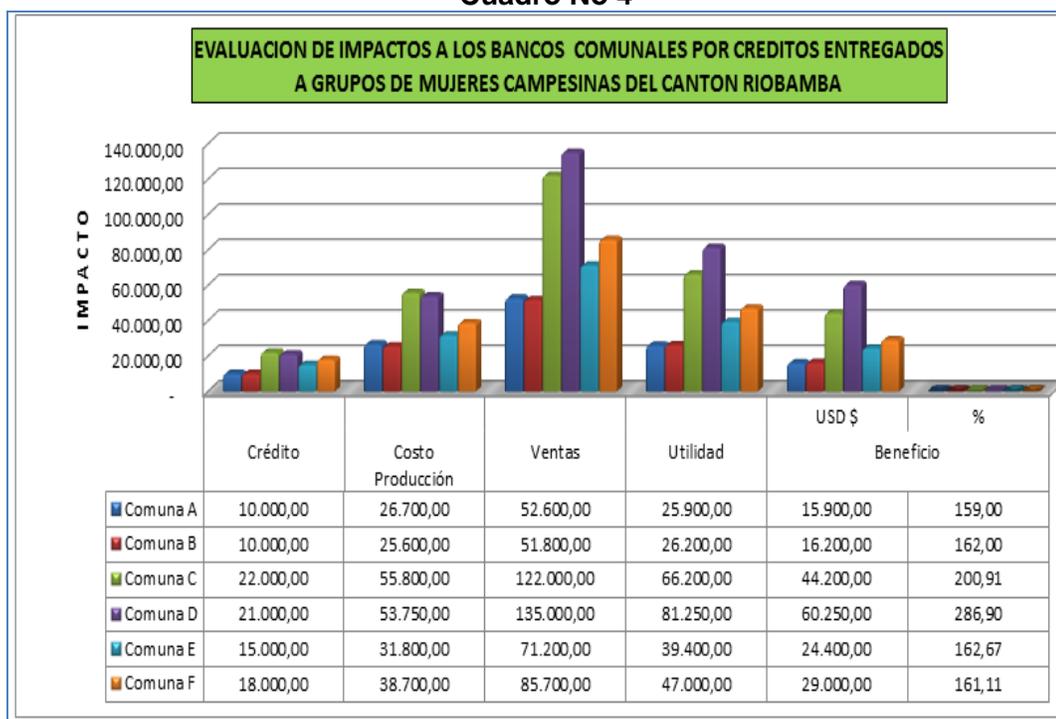
Como solución a los problemas presentados, se realizaron las observaciones del caso y cargos económicos y financieros a los responsables; procediendo a la entrega a créditos para el manejo de los negocios y criaderos de animales. Esta resolución la habían tomado los representantes de la Institución patrocinadora, ya que el objeto principal era contribuir al mejoramiento de la vida de los campesinos.

En la Planta procesadora de embutidos ubicada en el cantón Riobamba, en la evaluación realizada tanto al proceso, cuanto a las ventas, se había observado que los productos, son de alta calidad con tecnología española y por lo tanto sus precios son altos, por lo que está dirigida a un estrato de personas de ingresos altos, que no existen a nivel local, por lo que la producción es colocada en los mercados de Guayaquil y Quito, especialmente para el servicio hotelero de cuatro a cinco estrellas.

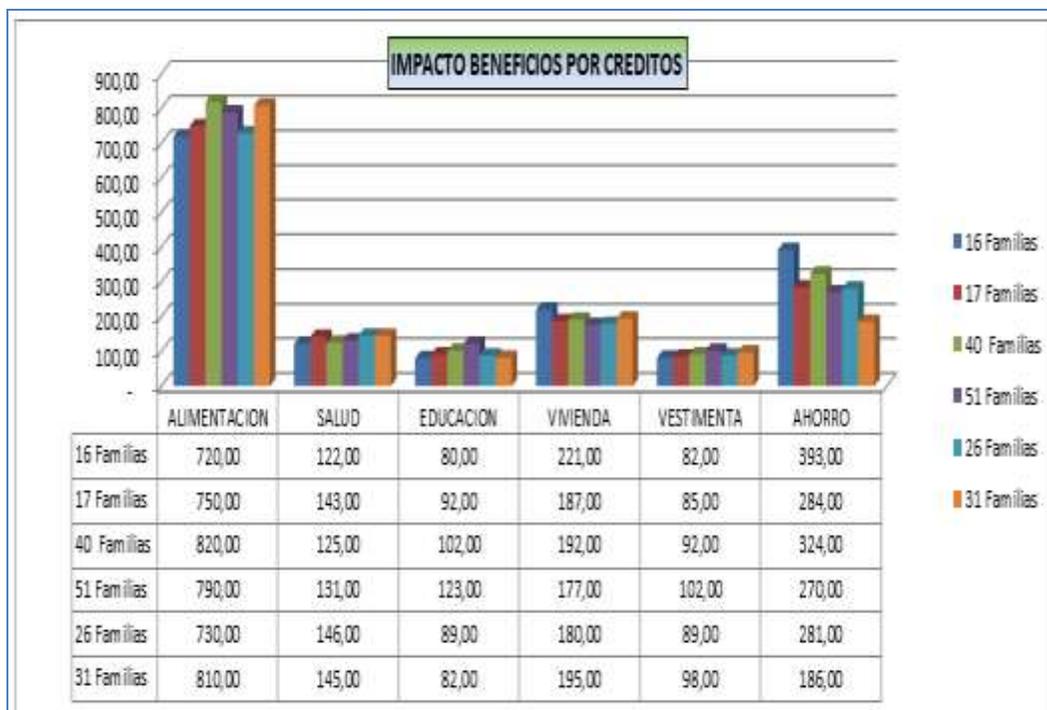
Con estos antecedentes existe mucha dificultad en las ventas por no contar con vendedores profesionales y naturalmente, la planta no cuenta con los recursos necesarios para su contratación, en la resolución dada por auditoría, fue de satisfacer con recursos financieros para superar este tipo de problema.

Pero podemos manifestar que en nuestro recorrido investigando los resultados de la implementación de proyectos en la provincia de Chimborazo, pudimos comprobar que los resultados del manejo de dinero de grupos de mujeres campesinas en la creación de Bancos Comunes en el cantón Riobamba, fue muy satisfactoria la evaluación, para lo cual se desarrolló encuestas a cada una de las beneficiarias de los créditos recibidos y sus inversiones, obteniendo excelentes resultados que a continuación demostramos con la siguiente "Evaluación de Impactos":

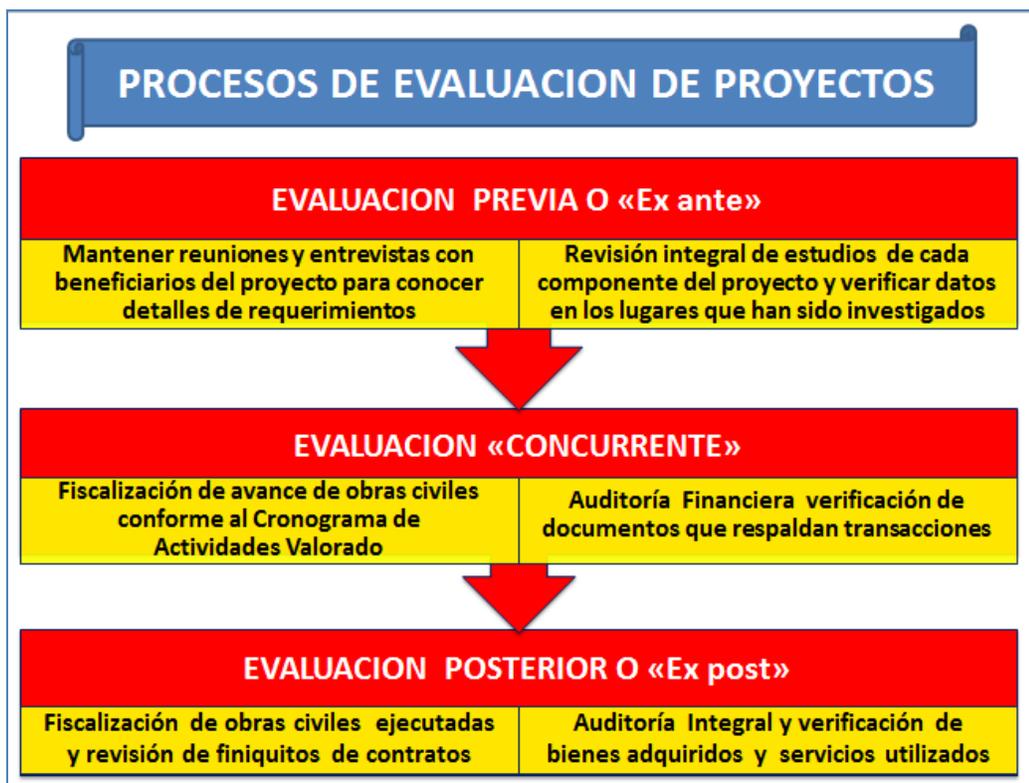
Cuadro No 4



Cuadro No 5



Cuadro No 6



Fuente: Autores

Se puede observar, en el diagrama de procesos de evaluación de proyectos, que existen tres etapas en tres tiempos y tres fases diferentes de evaluación; esto es:

1. **Previa o Ex Ante**, que el equipo de evaluación toda vez que realiza el análisis de los estudios, debe mantener reuniones con la “Población Beneficiaria del Proyecto” , llamada también “Grupo de Interés”, con la finalidad de obtener información que sirva de base para la investigación requerida, la misma que puede ser preparada con anticipación mediante un cuestionario de preguntas tales como:
 - a. Representantes legales;
 - b. Si cuentan con una organización debidamente aprobada por el Estado;
 - c. Número de familias que serán integradas a mejorar sus condiciones de vida;
 - d. Cuáles serían sus aportaciones en cuanto a mano de obra no calificada y materiales existentes en el sector;

- e. En qué lugares se construirían las obras civiles, si reúnen las condiciones necesarias relacionadas a la ubicación, extensión, agua potable, drenaje de aguas servidas, energía eléctrica;
- f. Si en los lugares que realicen las construcciones, podrían afectar a la población o al medio ambiente;
- g. Disponibilidad de transferir los terrenos al proyecto mediante escritura pública;
- h. Si existen vías carrozables de segunda o de tercera;
- i. Constatar interés en la integración solidaria; y,
- j. Otros datos concernientes para llevar a cabo la ejecución del proyecto.

2. Concurrente, que los fiscalizadores evaluadores, cumplan con la constatación del cumplimiento de avance de la obra de conformidad al cronograma de actividades valorada que presentan los contratistas en sus propuestas; así como, la calidad que todo bien inmueble debe tener en su infraestructura.

Al mismo tiempo, se debe realizar las correspondientes auditorías financieras y administrativas, a fin de comprobar el buen manejo de los recursos asignados y utilizados, actividad que la deben realizar mediante la contabilidad establecida, la documentación de respaldo de los egresos y bienes y servicios adquiridos al momento.

También podemos denominar a este tipo de evaluación, seguimiento o monitoreo de la ejecución del proyecto, que normalmente lo realizan con la presencia de evaluadores y personal ejecutor del proyecto en el o los lugares donde se viene desarrollando actividades de capacitación, transferencia de tecnología, entrega de créditos y otros bienes y servicios en beneficios de las familias integrantes.

3. Posterior o “Ex post”, a este tipo de evaluación participan los evaluadores, fiscalizadores, auditores, administrador del proyecto, representantes de la entidad ejecutora, contratistas y beneficiarios, con el propósito de verificar las obras civiles totalmente terminadas y entregadas.

Verificar las operaciones contables, las actas de entrega – recepción de bienes inmuebles, maquinaria, equipos, muebles, enseres, servicios utilizados y otros; establecer la conformidad en el manejo o a su vez las novedades encontradas, para la toma de decisiones de las autoridades competentes con respecto a sus resultados.

Discusión

Los procesos de evaluación previa, concurrente y posterior de todo proyecto, garantiza el cumplimiento cabal de los objetivos propuestos.

Es de responsabilidad de la Entidad Ejecutora sea gubernamental o privada, saber seleccionar a profesionales expertos en evaluar los estudios concernientes al mercado, técnico, organizacional, ambiental, seguridad, legal y otros, a fin de evitar errores lamentables que afectan económicamente a la institución que financia el proyecto y a la comunidad que pone sus esperanzas en obtener beneficios para su desarrollo y bienestar.

La implementación de una Unidad Ejecutora Permanente, debidamente estructurada con personal idóneo (Profesional con vocación, experiencia y honorabilidad) garantiza todo control en el avance del proyecto y consecuentemente, responde con éxito las evaluaciones internas y externas que sean realizadas.

Por lo tanto debemos tener presente los casos expuestos en nuestra investigación; que en todo momento, desde la idea de implementar un proyecto, hasta su completa ejecución, se debe realizar evaluaciones, auditorías y fiscalizaciones, internas o externas, con el objeto de conocer oportunamente las debilidades y errores cometidos a fin de proceder a rectificarlas.

Finalmente, se ha podido observar que es preferible la intervención de evaluadores de la misma institución (internos), por cuanto en la mayoría de los casos se encuentran inmersos en el desarrollo y control de actividades desde su inicio; mientras que auditores o evaluadores externos, no conocen los verdaderos antecedentes que implica llevar a cabo el proyecto seleccionado para su ejecución.

Conclusiones:

Como aporte de nuestra investigación, se recomienda que las organizaciones gubernamentales y no gubernamentales, deben diseñar, implementar y administrar, de forma directa o a través de terceros, los sistemas de medición, monitoreo y control, que garanticen el cumplimiento de los objetivos de cada uno de los proyectos sin excepción sean estos de carácter social o económico.

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 y experiencia en todos los ámbitos que compone un proyecto, sean más conscientes 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 problemas, 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; y, auditorías técnicas y operativas oportunas por parte de las entidades ejecutoras.

Bibliografía

- Baca Urbina, G. (2010). *Evaluación de Proyectos*. Mexico DF: McGrawHill.
- Balanzátegui Jervis, J. R. (2014). *Guía Práctica para Estudiantes*. Riobamba: ESPOCH.
- Chavez Zaldunbide, A. P. (1999). *Evaluación de Proyectos*. Caracas: Universidad Central de Venezuela.
- Córdoba Padilla, M. (2014). *Formulación y Evaluación de Proyectos*. Mexico: ECOE EDICIONES.
- Dr. Abreu Beristain, M. (22 de marzo de 2006). *Formulación y Evaluación de Proyectos de Inversión*. Recuperado el 3 de diciembre de 2016, de <http://www.colpamex.org/Revista/Art5/24.pdf>
- Escudero Cabada, A. (noviembre de 2004). *Metodología de Proyectos de Inversión*. Recuperado el 3 de diciembre de 2016, de <http://www.famp.es/racs/ObsSalud/CajaHerr/guia2a-metodologia-proyectos-inversion.pdf>
- Espinoza Vergara , M. (1985). *Evaluación de Proyectos Sociales*. Buenos Aires: Humanitas.
- 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>
- Fondos Estructurales. (2003). *Guía del análisis costos beneficios de los proyectos de inversión*. Recuperado el 3 de diciembre de 2016, de http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/guides/cost/guide02_es.pdf
- Fontaine R, E. (2008). *Evaluación Social de Proyectos*. Recuperado el 3 de diciembre de 2016, de <http://www.economicas.unsa.edu.ar/ii/Archivos/Fontaine.pdf>
- Fontaine, E. (1978). *Evaluación de Proyectos*. Bogotá: Escuela Superior de Administración.
- González Gómez, L. (febrero de 2005). *La evaluación en la gestión de proyectos y programas de desarrollo*. Recuperado el 22 de noviembre de 2016, de http://biblioteca.hegoa.ehu.es/system/ebooks/14809/original/La_evaluacion_en_la_gestion_de_proyectos.pdf

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/>

Martinic, S. (1997). *Diseño y Evaluación de Proyectos Sociales*. Mexico: COMEXANI-CEJUV.

MDI Meixueiro Garmendia, J., & Pérez Cruz, M. A. (noviembre de 2008). *Metodología general para evaluación de proyectos*. Recuperado el 28 de noviembre de 2016, de Evaluación social de proyectos: http://www.cepep.gob.mx/work/models/CEPEP/metodologias/documentos/metodologia_general.pdf

Mille Galán, J. M. (Diciembre de 2004). *Manual Básico de elaboración y evaluación de proyectos*. Recuperado el 25 de noviembre de 2016, de <http://www.colefgalicia.com/contenidos/images/stories/actualidade/manual%20de%20elaboraci%F3n%20y%20evaluaci%F3n%20de%20proyectos%202004.pdf>

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

Plataforma Consultores análisis y desarrollo social. (2000). *Guia de Evaluación de Programas y Proyectos Sociales*. Recuperado el 27 de noviembre de 2016, de Plan estratégico de accion social: <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.

Sarmiento Sabogal, J. A. (2000). *Evaluación de Proyectos y Presupuesto*. Recuperado el 22 de noviembre de 2016, de Evaluación de riesgos: <http://www.javeriana.edu.co/decisiones/Julio/presentaciones/Proy.pdf>

SENPLADES Subsecretaría de Seguimiento y Evaluación. (2011). *Metodología de Evaluación de Impactos*". Recuperado el 6 de octubre de 2016, de Evaluación de Proyectos: <http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/08/Metodolog%C3%ADa-para-Evaluaci%C3%B3n-de-Impacto.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>

Thompson Baldiviezo, J. M. (septiembre de 2006). *Evaluación de Proyectos*. Recuperado el 2 de octubre de 2016, de Concepto de Evaluación de Proyectos: <http://www.promonegocios.net/proyecto/evaluacion-proyectos.html>

Vivallo P, A. G. (2001). *Formulación y Evaluación de Proyectos*. Mexico: McGRAWHill.