

# Evaluación de proyectos socio productivos mediante el sistema del Marco Lógico

## Evaluation of socio-productive projects through the logical framework system

BALANZÁTEGUI, Rosalina I. 1; SÁNCHEZ, Patricio A. 2; DÁVALOS, Eduardo R. 3 y NEGRETE, Omar P. 4

Recibido: 11/06/2019 • Aprobado: 22/09/2019 • Publicado 07/10/2019

### Contenido

[1. Introducción](#)

[2. Metodología](#)

[3. Resultados](#)

[4. Conclusiones](#)

[Referencias bibliográficas](#)

#### RESUMEN:

El desarrollo de la presente investigación, permitió evaluar al Proyecto "Implementación de Ganadería de leche en las comunidades de Quimiag" del cantón Riobamba, provincia de Chimborazo, Ecuador, entre los años 2012 - 2017, mediante el sistema de la Matriz del Marco Lógico. Se aplicó diferentes herramientas de evaluación de proyectos, con el propósito de conocer si el proyecto fue debidamente elaborado y si los beneficios esperados fueron cumplidos especialmente en mejorar las condiciones de vida de 235 familias campesinas indígenas.

**Palabras clave:** Marco Lógico, Árbol de Problemas, Árbol de Objetivos, Evaluación.

#### ABSTRACT:

This investigation made an approach to evaluate the Project "implementation of milk livestock in Quimiag communities " in Riobamba, Chimborazo province, Ecuador, between 2012\_2017, through the logical framework system. We used several project evaluation tools with the purpose of knowing if the project was accurately made and if the project accomplished the objectives which were to improve the quality of life of 235 families.

**Keywords:** Logical framework, Problem tree, Objectives tree, Evaluation

## 1. Introducción

En el mundo contemporáneo del desarrollo de proyectos sociales y productivos, cada vez se realizan investigaciones para lograr establecer con mayor exactitud, qué beneficios se han obtenido de su implementación, especialmente los realizados en las organizaciones cuyos habitantes carecen de medios para satisfacer las necesidades básicas.

"En la literatura, una evaluación global se define como una evaluación que incluye la supervisión, evaluación de los procesos, evaluación de costos-beneficios y evaluación de impacto. No obstante, cada uno de estos componentes es completamente diferente. La supervisión ayudará a evaluar si un programa se está implementando de acuerdo a lo planificado. Un sistema de supervisión de programas permite una retroalimentación constante sobre el estado en que se encuentra la implementación del programa e identifica los problemas específicos a medida que surgen. La evaluación de los procesos se relaciona con la forma en que funciona el programa y se centra en los problemas de la entrega de servicios. En las evaluaciones de costos-beneficios o eficacia en función de los costos se estiman los costos de los programas (monetarios o no monetarios), en particular su relación con respecto a usos alternativos de los mismos recursos y a los beneficios que produce el programa. Por último, la evaluación del impacto tiene el objeto de determinar en forma más general si el programa produjo los efectos deseados en las personas, hogares e instituciones y si esos efectos son atribuibles a la intervención del programa. Las evaluaciones de impacto también permiten examinar consecuencias no previstas en los beneficiarios, ya sean positivas o negativas...Es de particular interés la medida en que los beneficios del proyecto llegan a los pobres y el efecto de estos beneficios en su bienestar. Algunas de las preguntas que se abordan en la evaluación del impacto incluyen las siguientes: ¿Cómo afectó el proyecto a los beneficiarios? ¿Algún mejoramiento fue el resultado directo del proyecto o se habría producido de todas formas? ¿Se podría modificar el diseño del programa para mejorar sus repercusiones? ¿Se justificaban los costos?" (Banco Mundial, 2000, pág. 1)

Nuestra investigación tuvo como objeto, evaluar el proyecto "Implementación de Ganadería de leche en las comunidades de Quimiag", financiado por el Corporación Andina de Fomento; para conocer la realidad actual en que viven muchas familias indígenas dedicadas a la agricultura; y que desde los años 70s en que se implementó la Ley de Reforma Agraria, no se había constatado cambio alguno en lo relacionado a mejorar las condiciones de vida de este sector; ya que por lo contrario, en los habitantes de Quimiag, se ha ido incrementando el índice pobreza hasta llegar al 95,6%, para el año 2012.

### 1.1. Línea Base

Para poder desarrollar el artículo, únicamente se tomaron en cuenta los indicadores de mayor relevancia, conforme se expone en el siguiente cuadro:

**Cuadro No 1**  
Indicadores de mayor relevancia

NOMBRE DEL INDICADOR	INDICADOR	META
<b>POBREZA</b>		
<b>Pobres</b>		
5019	95,6% NBI	72,3%
<b>ALIMENTACIÓN</b>		
<b>Alimentación</b>	El 60% de alimentos son productos de sus cultivos y animales. El 40% de alimentos está compuesto por harinas y fideos	Mejorar la nutrición alimenticia de las familias, mediante el consumo de productos orgánicos y especies mejoradas de acompañamiento
<b>VESTIMENTA</b>		
<b>Habitantes</b>	El 80% de la vestimenta es confeccionada utilizando materia prima de ovinos. El 20% de la vestimenta es comprada en las ferias libres.	Con los beneficios del proyecto referente a los ingresos de la familia podrán adquirir hasta en el 50% de su vestimenta en mercados de la ciudad.
<b>EDUCACIÓN</b>		
<b>Escolaridad</b>	46,15% de las comunidades disponen de servicio educativo 8 hispanas y 2 bilingües. (Español y Kichua).	Reducir al 3% de Analfabetismo, El 80% de niños asistan a Centros del Buen Vivir.; 70% tengan primaria completa; 60% dispongan de secundaria completa; 10% tengan formación Superior; 5% profesionales.
<b>SALUD</b>		
<b>Centros de Salud</b>	3 Sub Centros de Salud (SCS), 15,38% son atendidos. Por cuanto la mayoría de los habitantes recurren a sus propias curaciones.	Incrementar al 50% la atención médica mediante conferencias a la población a fin de lograr erradicar enfermedades de la zona.
<b>VIVIENDA</b>		
<b>Vivienda</b>	Ministerio de Vivienda atiende un 10% de las viviendas requeridas. El 90% disponen de viviendas construidas por sus propietarios.	Mejorar en un 30% las viviendas mediante gestiones en el MIDUVI.
<b>PRODUCCION AGROPECUARIA</b>		
<b>Agrícola</b>	23,36% páramo; 36,6 % pastos. 0,49 % pastos y cultivos; 1,62% zona de vegetación arbustiva; 0,13% zona de rivera de rio; 0,23% zona poblada; 13,45 % zona de afloramiento rocoso; 4,58 % bosque plantado; 7,37% bosque natural; 0,28% cuerpo de agua; 0,96% áreas de conservación.	Fomentar los diferentes cultivos de la zona para incrementar los ingresos por familia: Pastizales 2 ha. Habas 0,5 ha. Papa 1 ha. Tomate de árbol 0,15ha. Maíz 0,5 ha. Otros.
<b>Pecuaria</b>	Por familia: 2 bovinos producen 4 litros / día. 5 porcinos; 5 ovinos; 2 equinos; 50 cobayos; 20 aves.	Incremento en los próximos 5 años a 10 bovinos por familia mediante inseminación artificial y mejoramiento genético; Incremento al 500% de la producción lechera en los próximos 5 años.
<b>Ingresos y Egresos por Familia</b>		
<b>Ingreso Anual</b>	US\$ 1.031,04 o sea el 29,42% del	Incremento por lo menos al SMV a la

	SMV.	fecha de evaluación de Medio Término.
<b>Egreso Anual</b>	US\$ 1.920 valor compensado en relación a los ingresos, con productos de sus cultivos y animales.	Satisfacer las necesidades con el incremento de ingresos
<b>Presencia Institucional</b>		
<b>Instituciones públicas y privadas</b>	ONGs (FEPP, CRS, AGSO). Estado (MAG, MIES, MIDUVI Y MSP, ESPOCH, UNACH.) GAD Provincia de Chimborazo.	Efectiva Coordinación interinstitucional pública y privadas por el desarrollo armónico del proyecto.

Fuente: GAD provincial de Chimborazo y Elaborado por: Autores

## Glosario Siglas

“NBI” Necesidades Básicas Insatisfechas; “ONGs” Organizaciones no gubernamentales;

“FEPP” Fondo Ecuatoriano Populorum Progressio; “CRS” Catholic Relief Services is a humanitarian aid organization; “AGSO” Asociación de Ganaderos de la Sierra y Oriente; “MAG” Ministerio de Agricultura y Ganadería; “MIES” Ministerio de Inclusión Económica y Social; “MIDUVI” Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda; “MSP” Ministerio de Salud Pública; “GAD” Gobierno Autónomo Descentralizado; “ESPOCH” Escuela Superior Politécnica de Chimborazo; y, “UNACH” Universidad Nacional de Chimborazo.

## 1.2. Análisis de Involucrados

En el cuadro No 2 se puede observar el grupo de actores, en el cual se detalla los intereses y recursos con que cuentan para la ejecución del proyecto.

**Cuadro No 2**  
Intereses y recursos de actores

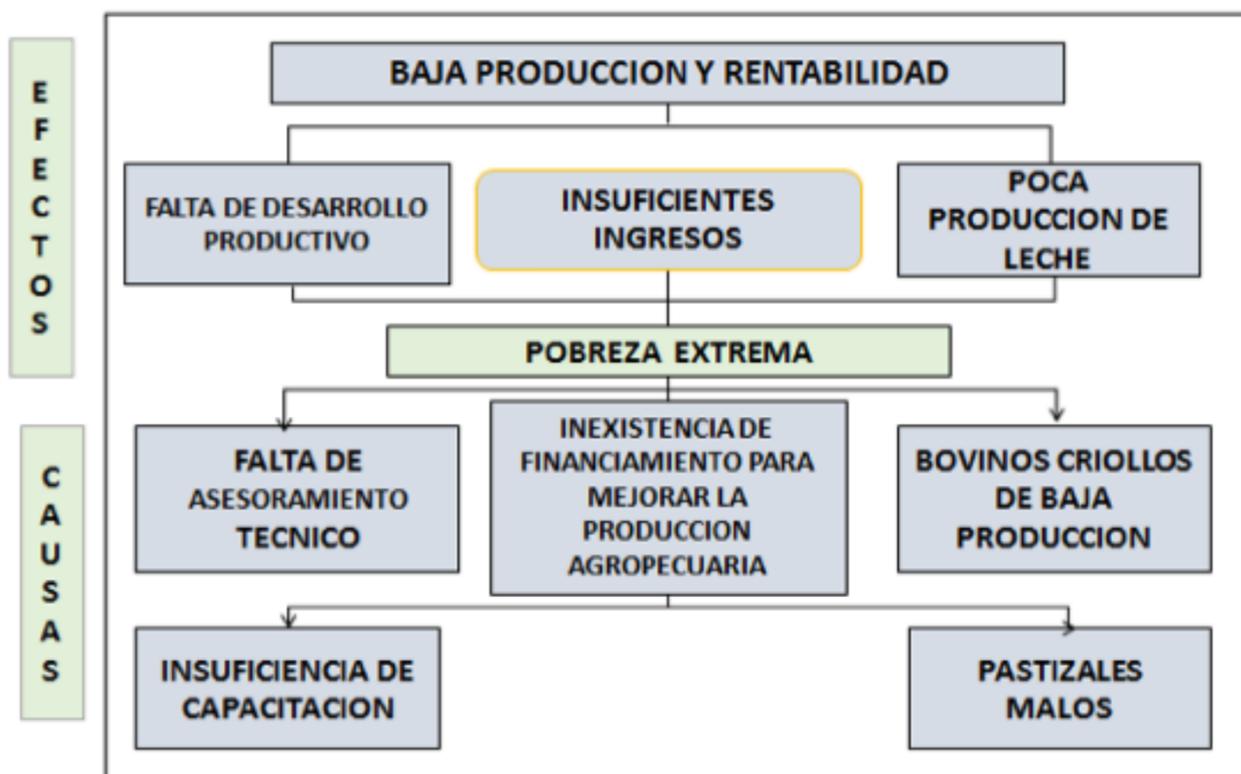
<b>Matriz de Involucrados</b>			
<b>Grupos</b>	<b>Intereses</b>	<b>Recursos</b>	<b>Problemas</b>
Organizaciones de mujeres	Mejorar las condiciones de vida de sus familias.	Humano y tierras	Pobreza Bajos Ingresos
Junta parroquial	Gestión de obras básicas	Financiero	No existe autogestión
ONGs	Mejorar las condiciones de vida de las familias pobres.	Financiero	Campesinado pobre;
			Bovinos de baja producción lechera.
			Pastizales pobres
GAD Provincial de Chimborazo	Participar en el mejoramiento de las condiciones de vida de los campesinos.	Financiamiento y Asistencia Técnica	Pobreza del campesinado Animales improductivos
MAG	Participar en el mejoramiento de las condiciones de vida de los campesinos.	Financiamiento y Asistencia Técnica	Mala producción y comercialización de productos agropecuarios
ESPOCH UNACH	Vincularse con la comunidad.	Estudios Técnicos. Transferencia de Tecnología	Falta de capacidad para atender las necesidades requeridas en la administración y producción agropecuaria
Intermediarios en la comercialización de productos agropecuarios	Participar en la comercialización de productos agropecuarios.	Financieros	Falta de sistemas de comercialización de productos agropecuarios

Fuente: GAD provincial de Chimborazo  
Elaborado por: Autores

## 1.3. Árbol de Problemas

A fin de resumir los problemas encontrados y que debían ser tomados en cuenta para dar soluciones, se procedió a estructurar el árbol que se presenta en el gráfico No 1.

**Gráfico No 1**  
Árbol de problemas



Elaborado por: Autores

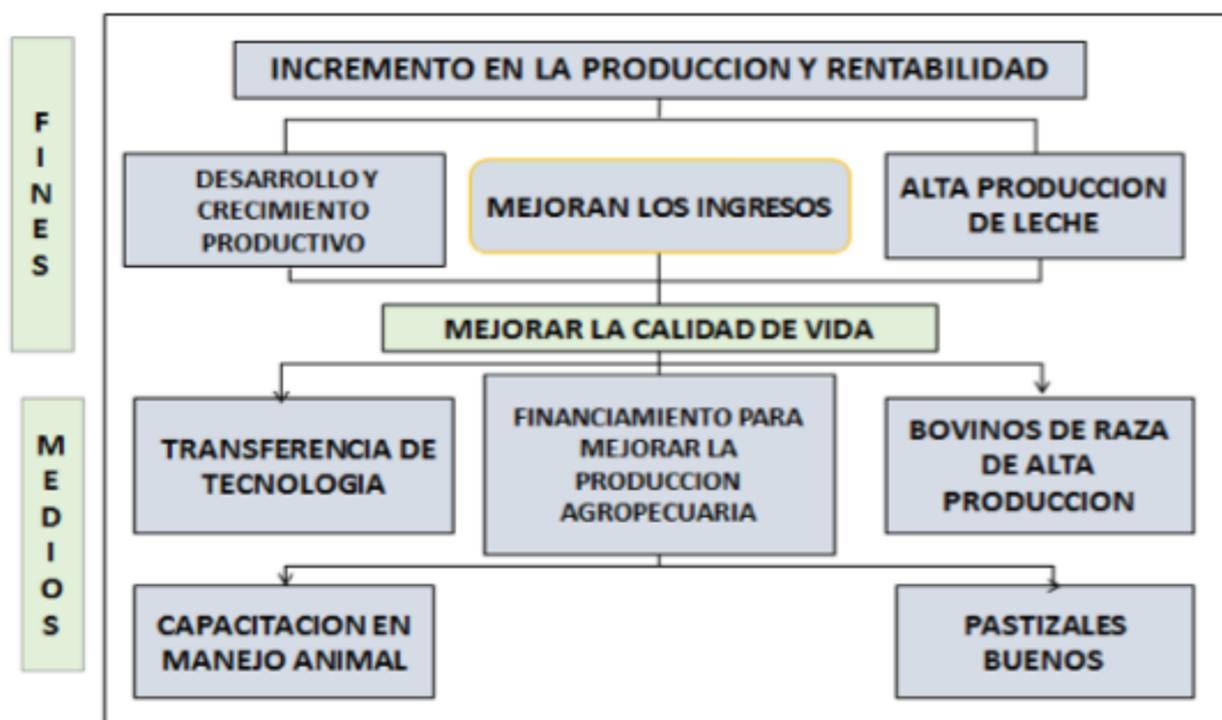
### Análisis de Problemas

Los problemas de mayor trascendencia que habían sido detectados toda vez que se elaboró el proyecto, fue el índice de pobreza que alcanzaba al 95,6% por necesidades básicas insatisfechas, todo debido a los ingresos de la familia que fue de \$ 85,92 mensuales o sea el 29,11% del salario mínimo vital para el año 2012; todo está relacionado con la falta de productividad agropecuaria, debido al mantenimiento de animales de razas degeneradas, falta de adecuados pastizales y una comercialización incipiente, todo esto, por no tener acceso al crédito bancario ni asesoramiento técnico y, peor aún, sin encontrarse capacitados para lograr su desarrollo.

### 1.4 Árbol de Objetivos

Como se describe en árbol de Objetivos en el gráfico No 2, se dan soluciones a los problemas, con el propósito fundamental de lograr mejorar las condiciones de vida de las familias campesinas representadas por mujeres de la parroquia Quimiag.

**Gráfico No 2**  
Árbol de Objetivos



Elaborado por: Autores

### Análisis de Objetivos

Por lo expuesto, los objetivos que fueron considerados en el proyecto son los siguientes:

#### Objetivo General

Mejorar las condiciones de vida de 235 familias campesinas indígenas de las comunidades de la parroquia Quimiag perteneciente al cantón Riobamba, provincia de Chimborazo, de la República del Ecuador a partir del año 2012, mediante la introducción y explotación de ganado lechero de la raza Holstein Friesian, capacitación, transferencia de tecnología y comercialización de productos agropecuarios.

#### Objetivos Específicos

Decrecer el índice de pobreza de los habitantes de la parroquia Quimiag del 95,6% al 85,6%, mediante el financiamiento y desarrollo del proyecto de ganado lechero.

Implementar ganado lechero de raza mejorada en las nueve comunidades de Quimiag para mejorar los ingresos de 235 familias campesinas mediante la explotación de leche.

Adquirir 235 vaconas de vientre de la raza Holstein Friesian; así como el servicio de inseminación artificial, para el mejoramiento genético de aproximadamente 500 vacas lecheras de las comunidades de Quimiag.

Mejorar 400 hectáreas de pastos naturales mediante un manejo sustentable y enriquecido para la producción y desarrollo de hatos lecheros a partir del año 2012.

Transferir conocimientos y capacitación a 235 mujeres de las nueve comunidades que conforman la "Asociación de Mujeres Trabajadoras de Quimiag", sobre manejo de ganado bovino y la comercialización de productos agropecuarios.

### 1.5. Análisis de alternativas

"Análisis de Alternativas para la solución del problema. El análisis de alternativas consiste en la distinción y evaluación de las diferentes acciones o formas de solucionar el problema. Para ello se parte del árbol de acciones y se configuran las alternativas viables y pertinentes. Ello requiere de tres pasos previos importantes:

1. Discriminar acciones, lo cual consiste en agruparlas en tres tipos:

a) Complementarias: son las acciones de un medio factibles en conjunto con acciones de otros medios.

b) Excluyentes: son las acciones de un medio no factibles en conjunto, con acciones de otros medios. 32 Guía de proyectos comunitarios bajo el enfoque del marco lógico

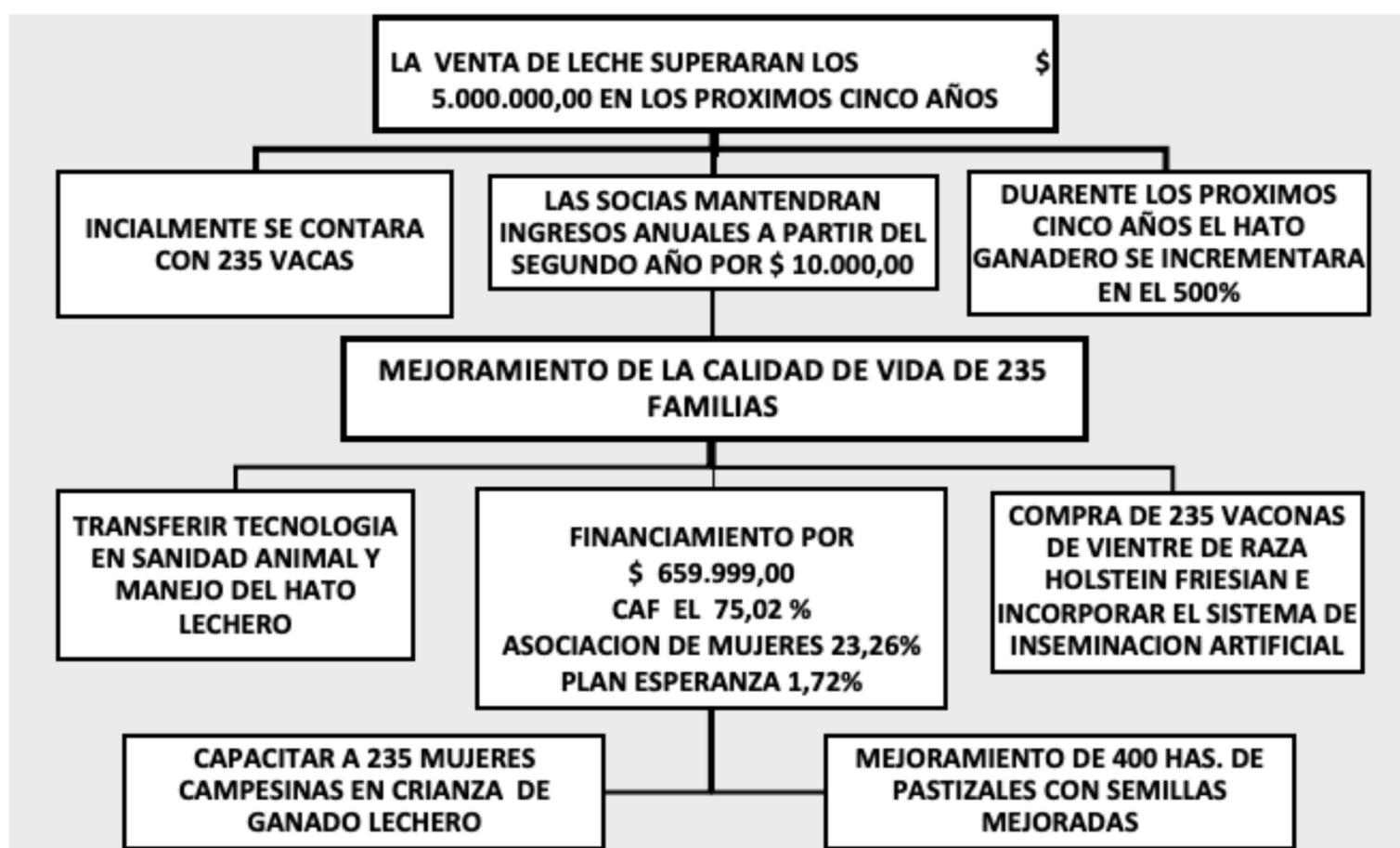
c) Fuera del dominio del grupo: son las acciones que están fuera del alcance de los promotores del proyecto, por sus características técnicas, recursos que se requieren para llevarlas a cabo, dificultades administrativas y otros elementos similares.

2. Verificar el grado de interdependencia de las acciones propuestas y agrupar las que sean complementarias. 3. Verificar la factibilidad (física, técnica, presupuestaria, institucional y cultural, entre otras) de las alternativas. Para la selección de la alternativa óptima, se hace un análisis de factibilidad, utilizando para ello criterios como:

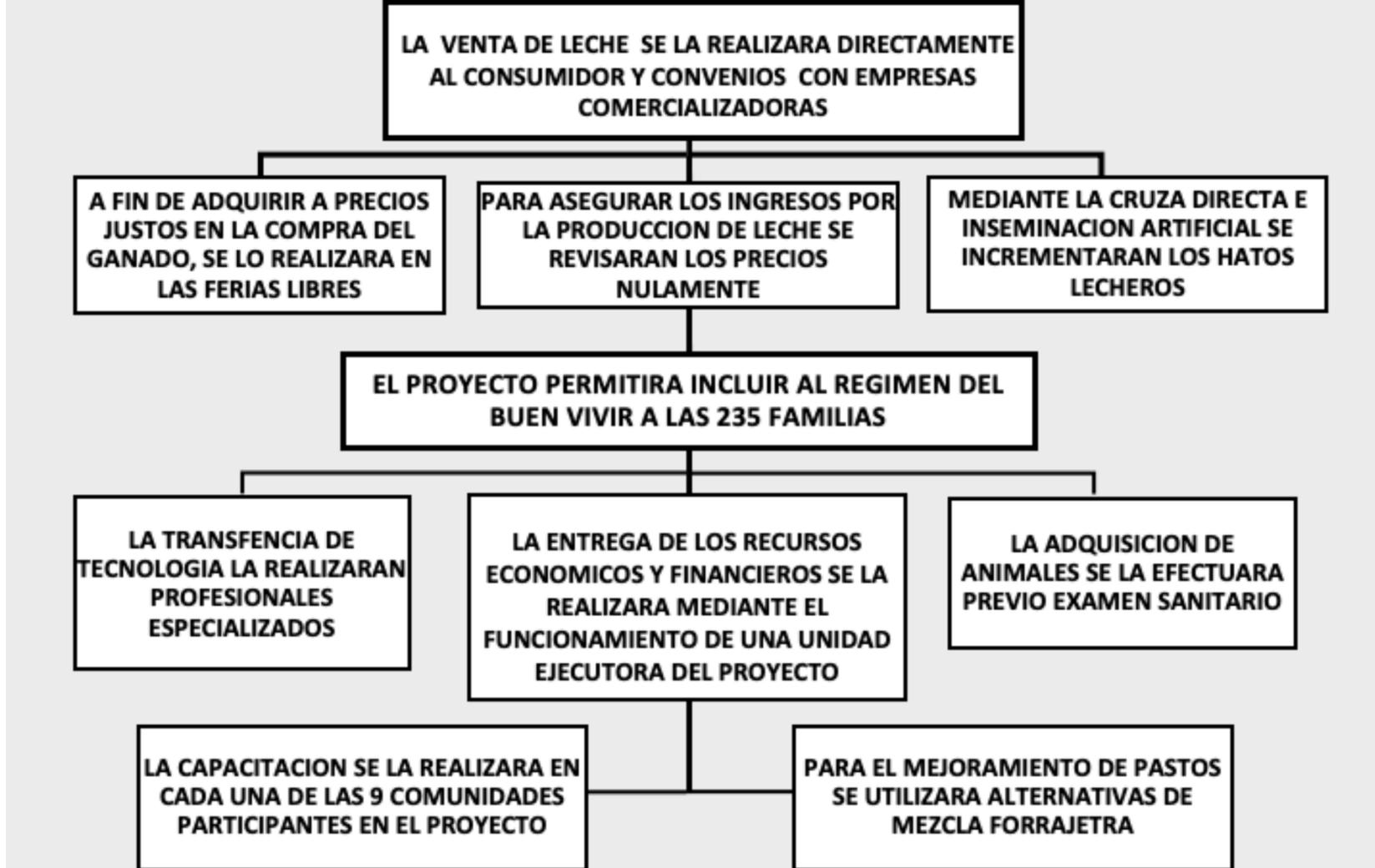
1. Costos totales en valores presentes y futuros.
2. Viabilidad financiera y económica.
3. Viabilidad técnica.
4. Habilidad para mejorar y mantener recursos.
5. Sostenibilidad.
6. Contribución al sostenimiento institucional y construcción de capacidad gerencial.
7. Impacto ambiental.
8. Aceptación por parte de los beneficiarios.
9. Compatibilidad del proyecto con prioridades de un sector o un programa.

A los criterios anteriores, habría que agregar la viabilidad y la sostenibilidad del proyecto. La viabilidad hace referencia a la posibilidad real de ejecutar el proyecto, mientras que la sostenibilidad se refiere a la continuidad de los aspectos positivos del proyecto, una vez haya sido concluido. Así, una proyecto puede ser viable, al darse todas las condiciones necesarias para su ejecución (el proyecto es posible) pero no sostenible al desaparecer sus beneficios cuando finaliza, lo que implica que no se cuenta con los medios necesarios o que hace falta algún elemento esencial para garantizar su continuación una vez cese la ayuda financiera del ente promotor<sup>16</sup>" (Crespo A., 2011) .

**Gráfico No 3**  
Análisis de alternativas 1



**Gráfico No 4**  
Análisis de alternativas 2



Para lograr desarrollar el Marco Lógico, se analizaron las diferentes alternativas, las cuales debían basarse fundamentalmente en los problemas detectados y el planteamiento de objetivos para buscar sus soluciones; para cuyo efecto al estructurar el proyecto, se debió tomar en cuenta las técnicas de la elaboración del Marco Lógico cuya organización de niveles fue en su orden del primer al cuarto nivel describir las actividades, los componentes, el propósito y el fin.

Para la reestructuración del Marco Lógico, se extrajo de la parte superior del árbol de objetivos la información requerida para la conformación del cuarto nivel (actividades), al primero (fin). Luego se conformó el propósito, que es el objetivo central del mismo árbol. Igualmente, los componentes se desarrollaron como resultado de tener ejecutadas las estrategias o alternativas del análisis de alternativas. Por último, para el primer nivel definimos las actividades más relevantes para ejecutar las estrategias y entregar los componentes.

Continuando con nuestro estudio, se puede manifestar que el resumen narrativo del proyecto es donde comenzamos a crear la matriz marco lógico como: **El fin** es un impacto a mediano o largo plazo, el mismo que representa la contribución que se alcanza al tener el proyecto culminado, puede estar compuesto por uno o más elementos, **el propósito** es el objetivo central del proyecto y solo debe existir uno, sin olvidar que el proyecto se ve culminado una vez que el propósito lo consigue; y éste se consigue, cuando tengamos los componentes finalizados, **los componentes** o productos son los entregados (productos tangibles e intangibles) del proyecto, son el resultado de tener las actividades ejecutadas.

Uno de los puntos de mayor importancia para poder medir el cumplimiento del proyecto, son los indicadores, por cuanto éstos sirven para determinar en qué medida se alcanzan los objetivos, así como también para poder evaluar el avance en los diferentes tiempos de desarrollo del proyecto.

También se tomó muy en cuenta desarrollar cuidadosamente los medios de verificación, los cuales nos sirvieron como fuentes de información, para poder constatar y establecer métodos de recopilación y análisis de cada uno de los elementos que han sido ejecutados.

En el desarrollo de supuestos, consideramos los diferentes factores que pueden ser ciertos pero que no podían ser controlados por el personal que ejecutó el proyecto, por lo tanto, en este paso procuramos que los supuestos se cumplan, por lo que identificamos todo lo que puede salir mal antes de iniciar un ítem del proyecto o durante su ejecución.

Con todos y cada uno de estos antecedentes, pudimos reestructurar la Matriz del Marco Lógico, según se presenta en el Cuadro No 3; y que, al mismo tiempo, serviría como materia importante para poder efectuar nuestra evaluación, como objeto de nuestra investigación.

## 1.6. Matriz de Marco Lógico

**Cuadro No 3**  
Matriz de marco lógico  
**Proyecto: Reactivación, mejoramiento y explotación de ganado lechero en Quimiag**

Descripción	Indicadores	Verificadores	Supuestos
<p><b>FIN: Objetivo de desarrollo</b></p> <p>Mejorar las condiciones de vida de las familias campesinas de la parroquia Quimiag.</p>	<p>El 15% de las familias pobres de la parroquia Quimiag, mejorarán sus condiciones de vida.</p>	<p>Informes de evaluación financiera de la comunidad.</p> <p>Informe de evaluación de impactos.</p>	<p>Se rebaja el índice de pobreza de los habitantes de Quimiag del 95,6% al 85,6%.</p>

Mejorar genéticamente el ganado lechero mediante la introducción de animales de raza Holstein Frisen.	El 100% del ganado adquirido es de ½ sangre de la raza Holstein Frisan.	Examen e Informe técnico de la revisión sanguínea de los animales.	Se incrementa en el 300% las vacas lecheras en los próximos 5 años. Se incrementa la producción y venta de leche en el 500%
Mejorar los pastizales para asegurar el régimen alimenticio del ganado lechero	Se mejoran en el 100% los pastos con siembra de semilla certificada.	Informe técnico del mejoramiento de cultivo de pastos.	El 100% de pastizales naturales ha mejorado mediante la fertilización y siembra de semilla certificada
<b>PROPÓSITO: Objetivo general</b> Mejorar los ingresos de 235 familias mediante la explotación de ganado lechero de la raza Holstein Friesian en las 9 organizaciones de mujeres asociadas a la economía popular y solidaria.	El 100% de las mujeres asociadas en 9 organizaciones campesinas de Quimiag, mejoran los ingresos mediante la explotación de ganado lechero.	Inventario animales y registro de venta de leche etc. Encuesta a hogares de las familias beneficiarias para establecer mejoramiento de las condiciones de vida.	Han mejorado los ingresos de 235 familias mediante la venta de leche. La producción de leche se incrementa de 4 lts/día a 10 lts/día.
<b>COMPONENTES:</b> • <b>C-1.</b> Se cuenta con una Oficina para la ejecución del Proyecto.	La unidad ejecutora cuenta con personal profesional y experimentado	Nómina del personal. Informes de administrativos	La Unidad Ejecutora del Proyecto cumple con el cronograma establecido
• <b>C-2.</b> Se contrataron dos profesionales experimentados en zootecnia y veterinaria para prestar asistencia técnica y capacitar a beneficiarias del proyecto.	235 mujeres campesinas han adquirido conocimiento en manejo de ganado bovino y comercialización de leche.	Listas de asistencia de participantes a los cursos de capacitación.	Se encuentran capacitadas las 235 mujeres en el manejo adecuado del ganado bovino.
• <b>C-3.</b> Se mejoraron y recuperaron 400 ha de pastizales para asegurar la alimentación del ganado bovino existente y adquirido.	El 100% de los animales mejoran su alimentación. Pasar de una carga animal de 0,3 a 1 Unidad Bovina Adulta/Ha.	Constatación física de pastizales mejorados.	Se cuenta con 400 hectáreas de pastos técnicamente cultivados.
• <b>C-4.</b> Se adquirieron 235 vaconas de vientre de la raza Holstein Friesian para la conformación de los hatos lecheros a cargo de las mujeres campesinas organizadas de Quimiag.	El 95% de los animales se encuentran adaptados y su producción lechera se incrementa normalmente a un promedio de 15 lts diarios/vaca.	Facturas de la compra de animales. Constatación de existencia de vacas de raza Holstein Friesian.	• Se encuentran debidamente conformados los hatos lecheros que disponen de instalaciones adecuadas.
• <b>C-5.</b> Se firmó convenio para asistencia técnica y servicio de inseminación artificial. • Se compraron equipos e insumos de uso veterinario.	El servicio de inseminación artificial ha dado resultados en el 95% de la reproducción. La sanidad animal es atendida en el 100% de animales existentes	Convenio y Registros del servicio de inseminación artificial. Registros de vacunación y atención sanitaria de cada bovino.	La inseminación artificial de las vacas criollas y de raza Holstein Friesian ha mejorado genéticamente.
• <b>C-6.</b> Las 235 mujeres campesinas beneficiarias del proyecto se encuentran debidamente capacitadas en el manejo de ganado bovino.	El 100% del ganado bovino se encuentran debidamente cuidado por las beneficiarias del proyecto	Constatación de animales sanos. Registros de control sanitario de animales.	El 100% de animales se encuentran de buena salud y su producción lechera se incrementa normalmente.
• <b>C-7.</b> Se han firmado convenio con comercializadoras de leche • -	• Se han legalizado 5 convenios de comercialización de leche a precio justo.	Tarjetas de venta de leche.	• Se incrementa la venta de leche en el 100% cada año

<b>Actividades:</b>	<b>Presupuesto</b>	<b>Financiamiento</b>
<b>A-1.</b> Organización y puesta en marcha Oficina Unidad Ejecutora del Proyecto.	Gastos de Pre inversión \$ 11.300 Inversión \$406.500 Gastos de Operación \$141.650 <u>Gastos de Administración \$ 69.120</u>	CAF 75,02 % Asociación de Mujeres 23,26% PLAN ESPERANZA 1,72%
<b>A-2.</b> Contratación de personal técnico	<b>Suma \$ 628.570</b> Escalamiento y contingencias \$31.429	
<b>A-3.</b> Cultivo tecnificado de 400 ha de pastizales	T O T A L USD \$659.999	
<b>A-4.</b> Adquisición de 235 vacunas de vientre de la raza Holstein Friesian.		
<b>A-5.</b> Adquisición de equipos e insumos de uso veterinario y servicio de inseminación artificial		
<b>A-6.</b> Transferir conocimientos y capacitar a socias beneficiarias del proyecto		
<b>A-7.</b> Legalizar convenios para la comercialización de leche.		

Elaborado por: Autores

## 2. Metodología

### 2.1. Evaluación del proyecto

“La evaluación de proyecto es un proceso encadenado, que se inicia con la identificación de un problema a resolver o una oportunidad para ser aprovechada. Luego viene la preparación de los estudios: Mercado, legal, administrativo, organizacional, socioeconómico, sociopolítico, ambiental, de riesgos naturales y financieros. Seguido viene el ciclo de evaluación de cada uno de los estudios realizados en el ciclo de preparación, correspondiente a la etapa de Preinversión. En esta sesión de evaluación, se estiman los costos y beneficios financieros, los costos y beneficios económicos; de esta misma manera se realizan las proyecciones económicas y financieras y por último se construyen indicadores financieros y económicos, lo que va a permitir tomar la decisión si es factible o no para continuar con el curso del proyecto” (Promonegocios.net, 2018)

#### Tipos de evaluaciones de proyectos

Existen una serie de tipos de evaluaciones de proyectos, tales como:

**Evaluación Política – Estratégica**, que hace referencia al análisis del proyecto que se lo realiza a los aspectos sociales que deben impactar en la política de estado.

**Evaluación Legal**, corresponde a la revisión de documentos de carácter legal que tienen que ver con los compromisos adquiridos con terceros; esto es, con los sistemas de contratación por prestación de servicios, adquisiciones de bienes y obras civiles entre otros.

Previa la revisión de documentos contractuales, se verificó el cumplimiento de las disposiciones establecidas en el Reglamento del Comité de Contratación de Bienes y Servicios de la Institución gestora del proyecto; así como de las leyes vigentes en el país y de acuerdo a los Códigos de Trabajo y Civil y de ser del caso a la Ley de Contratación Pública, entre otras.

Es del caso que la contratación efectuada al personal administrativo y técnico de la Unidad Ejecutora del Proyecto, se pudo comprobar que las mismas cumplían los requisitos mínimos establecidos como contratos escritos ocasionales, según se establece en los Artículos 17, 19, 20 y 21 del Código de Trabajo y el Acuerdo No 004 del Ministerio de Relaciones Laborales.

Igualmente, se cumplían los Art. 16 con referencia a los contratos por obra cierta; y los contratos de compra venta, según se establece en el Art. 1453 del Código Civil.

Con respecto a la contratación de obras civiles y compra de maquinaria y equipo que se haya cumplido con la Ley de Contratación Pública, en su Art. 14.- ESTUDIOS COMPLETOS.- Como requisito previo para iniciar cualquier procedimiento precontractual, la entidad deberá contar con los estudios, diseños, incluidos planos y cálculos, especificaciones generales y técnicas, debidamente concluidos, recibidos, previa fiscalización, por la entidad correspondiente, y aprobados por ella, con la programación total, los presupuestos y demás documentos que se consideren necesarios, según la naturaleza del proyecto. Art. 15.- DISPONIBILIDAD DE FONDOS. - El ministerio o la entidad respectiva, previamente a la convocatoria, deberá contar con el certificado del Ministerio de Economía y Finanzas o del Director Financiero, Tesorero o Pagador, según corresponda, que acredite que existe o existirán recursos suficientes y disponibilidad de fondos, de conformidad con el artículo 58 de la Ley Orgánica de Administración Financiera y Control. En la certificación se hará constar el número de la partida y los recursos disponibles a la fecha de suscripción del documento.

Asimismo, a más de la revisión de los contratos, se constató el cumplimiento de actividades de funcionarios y técnicos conforme a la programación y cronograma establecido; así como de bienes muebles, inmuebles, equipos y maquinaria

adquirida.

**Evaluación Administrativa**, que se debe al cumplimiento o logro de los planes, objetivos, metas, actividades, programas, que se mide mediante la expresión de la eficiencia y eficacia y principalmente está dirigida a la revisión del manejo de recursos asignados para la ejecución del proyecto.

**Evaluación Técnica**, este tipo de evaluación en los proyectos sociales y productivos, tiene que ver en el desarrollo y funcionamiento de sistemas que permita el logro de obtener bienes o servicios de alta calidad según lo programado, este tipo de evaluación, está dirigido a la comprobación de la calidad de las obras y buen funcionamiento de la maquinaria y equipo adquiridos.

**Evaluaciones según el momento en que se realiza:**

**La Evaluación "ex - ante"**, este tipo de evaluación, se la realiza antes de ser aprobado un proyecto y necesariamente está dirigido a comprobar si el mismo dará los frutos esperados como su rentabilidad en el tiempo, si existen de pronto algunos errores que deben ser corregidos, de cumplir con todas las exigencias de la institución gestora, el mismo puede ser aprobado y financiado para su ejecución.

El Análisis Financiero a un proyecto, nos permite conocer la factibilidad de su ejecución, para lo cual utilizamos los siguientes indicadores:

El Valor Actual Neto, (VAN), el mismo que permite medir los flujos de los futuros ingresos y egresos y descontar la inversión inicial; y qué al mismo tiempo, nos indica si existe alguna ganancia.

$$VAN = \sum_{t=0}^n \frac{R - C}{(1 + i)^t} - I$$

Dónde: VAN = Valor Actual Neto, R = Ingresos, C= Costos, I= Inversión, n= Número de años, t= tiempo (año 0).

**Cuadro No 4**

TD 1		PROYECTO ASOCIACION DE MUJERES PARROQUIA QUIMIAG						
Inversión		VALOR ACTUAL NETO						
Tiempo		VALOR ACTUAL NETO						
AÑOS	INVERSION	INGRESOS	EGRESOS	FACTOR ACTUALIZACION		INVERSION	INGRESOS	EGRESOS
0	659.999					659.999		
1		1.286.625,00	643.016	$1/(1+0.11)^1$	0,9009009		1.159.122	579.294
2		2.573.250,00	1.286.033	$1/(1+0.11)^2$	0,8116224		2.088.507	1.043.773
3		3.859.875,00	1.929.049	$1/(1+0.11)^3$	0,7311914		2.822.307	1.410.504
4		5.146.500,00	2.572.066	$1/(1+0.11)^4$	0,6587310		3.390.159	1.694.299
5		6.433.125,00	3.215.082	$1/(1+0.11)^5$	0,5934513		3.817.747	1.907.995
	659.999	19.299.375,00	9.645.246			659.999	13.277.842	6.635.865
							<b>VAN 1 = \$ 5.981.978</b>	

Elaborado por: Autores

**La Tasa Interna de Retorno**, (TIR), es la tasa de interés o rentabilidad que ofrece una inversión; es decir, es el porcentaje de beneficio o pérdida que tendrá una inversión para las cantidades que no se han retirado del proyecto.

**Cuadro No 5**

TD 2		PROYECTO ASOCIACION DE MUJERES PARROQUIA QUIMIAG						
Inversión		VALOR ACTUAL NETO						
Tiempo		VALOR ACTUAL NETO						
AÑOS	INVERSION	INGRESOS	EGRESOS	FACTOR ACTUALIZACION		INVERSION	INGRESOS	EGRESOS
0	659.999					659.999		
1		1.286.625	643.016	$1/(1+0.822)^1$	0,3921569		504.559	252.163
2		2.573.250	1.286.033	$1/(1+0,82)^2$	0,1537870		395.732	197.775
3		3.859.875	1.929.049	$1/(1+0,82)^3$	0,0603086		232.784	116.338
4		5.146.500	2.572.066	$1/(1+0,82)^4$	0,0236504		121.717	60.830
5		6.433.125	3.215.082	$1/(1+0,82)^5$	0,0092747		59.665	29.819
	659.999	19.299.375	9.645.246			659.999	1.314.457	656.926
							<b>VAN 2 = \$ -2.468</b>	

<b>TIR= 1,549406</b>	<b>TIR= 154,94%</b>
----------------------	---------------------

Elaborado por: Autores

**El Beneficio Costo (BC)**, que es el cociente de dividir el valor actualizado de los ingresos del proyecto, entre el valor actualizado de los costos a una tasa de actualización igual a la tasa de rendimiento establecida por la banca del Estado; cuyo resultado debe ser mayor a cero o superior a 1 para que el proyecto sea aceptable.

$$RBC = \text{Ingresos} / \text{Costos}$$

**Cuadro No 6**

<b>RELACION BENEFICIO COSTO =</b>	<b>13.277.842</b>	<b>2,00</b>
	<b>6.635.865</b>	

Elaborado por: Autores

Período de Recuperación de la Inversión (PRI) Es un indicador que mide tanto la liquidez del proyecto como también el riesgo relativo pues permite anticipar los eventos en el corto plazo; y de esta manera, confirmamos su viabilidad o no del proyecto. Para este estudio hemos considerado su análisis al proyecto de Reactivación, mejoramiento y explotación de ganado lechero de la parroquia Quimiag entre los años 2012 de su iniciación, al 2017 año de la evaluación integral.

**Cuadro No 7**

<b>Calculo del PRI</b>		
<b>Años</b>	<b>Meses</b>	<b>Dias</b>
<b>1</b>	0,012 12 = 0,144 0 años	0,144 x30 = 4,32 5 días por las fracciones

Elaborado por: Autores

La recuperación de la inversión realizada en el proyecto es de 1 año 0 meses y 5 días según el cálculo realizado.

**Evaluación de proceso, operativa, de medio término o continua**, se hace mientras el proyecto se encuentra en ejecución y no es otra cosa que el monitoreo que conlleva a la revisión y análisis financiero y actividades de fiscalización de obras de infraestructura y funcionamiento de equipos y maquinarias si en el proyecto se encuentran consideradas.

Esta evaluación consiste, en realización de auditorías de gestión, las mismas que conllevan a comprobar la existencia de un control interno, la legalidad de todas y cada una de las transacciones realizadas por las adquisiciones que se encuentran establecidas dentro del correspondiente presupuesto, transacciones que deben ser justificadas mediante la presentación de facturas, contratos (de personal, obras, compra - venta), actas de entrega - recepción de bienes adquiridos, documentos debidamente registrados en los libros contables y consecuentemente, la presentación de los Estados Financieros denominados Balance General, de Resultados, Control Presupuestario y de Fuentes y Usos; para constancia de la auditoría efectuada, presentan el correspondiente informe avalado con las firmas de los intervinientes entre los cuales constan por lo general, el auditor, el representante de la institución gestora del proyecto, contador y administrador del proyecto.

Una situación similar es la fiscalización de obras, adquisición de equipos y maquinaria.

**Evaluación ex - post**, de resultados o de fin del proyecto, ésta se la realiza toda vez de haber culminado y cumplido todos y cada uno de los objetivos y actividades preestablecidas y en todo caso conocer las razones que justifiquen los cambios que durante su desarrollo se han tenido que realizar.

**“Evaluación de Impacto** es un tipo particular de evaluación. A continuación se citan algunas definiciones: Término que indica si el proyecto tuvo un efecto en su entorno en términos de factores económicos, técnicos, socio-culturales, institucionales y medioambientales. (OCDE, 1992), Es un tipo de evaluación sumativa, que se realiza al final de una intervención para determinar en qué medida se produjeron los resultados previstos. (CEPAL-ILPES, 2005), Trata de determinar si hubo cambios, la magnitud que tuvieron, a qué segmentos de la población objetivo afectaron, en qué medida y qué contribución realizaron los distintos componentes del proyecto al logro de sus objetivos. (Cohen y Franco, 2002), Medición de los cambios en el bienestar de los individuos, que pueden ser atribuidos a un programa o una política específica. (Banco Mundial, 2003), Al abordar la evaluación de impacto es necesario destacar: **La relación de causalidad**: se trata de conocer los cambios que se producen tras un programa o política específica -a nivel social, de la empresa o en los participantes de las mismas- e identificar en qué medida estos cambios (efecto) son atribuibles al programa (causa). **La variedad de impactos** que puede tener una intervención: -económicos, técnicos, socio-culturales- pueden ser previstos (definidos en los objetivos de la actuación a evaluar) o no previstos. **Los distintos impactos** en las personas, las empresas y en la sociedad. La evaluación de impacto se basa en el contraste entre la situación de partida y lo que ocurre una vez que la formación ha tenido lugar. Ese contraste busca revelar los cambios que se pueden atribuir a la intervención que se evalúa”. (OIT, 2015)

“El impacto está compuesto por los efectos a mediano y largo plazo que tiene un proyecto o programa para la población objetivo y para el entorno, sean éstos efectos o consecuencias deseadas (planificadas) o sean no deseadas. La evaluación de impacto tiene por objetivo si el programa produjo los efectos deseados en las personas, hogares o instituciones y si esos efectos son atribuibles a la intervención del programa. También permite examinar consecuencias no previstas en los beneficiarios, ya sean positivas o negativas. ALGUNAS DE LAS PREGUNTAS QUE PUEDE ABORDAR UNA EVALUACION DE IMPACTO: ¿Cómo impactó el proyecto o programa a los beneficiarios? ¿Algún mejoramiento fue el resultado directo del programa o proyecto o se habría producido de todas formas? ¿Se podría modificar el diseño del programa para mejorar sus efectos? ¿La intervención está produciendo los beneficios previstos? ¿Se están empleando los recursos en forma eficiente? O ¿se justificaban los costos?” (CEPAL, 2009)

**Evaluación e Impacto en la Producción**, uno de los aspectos de mayor impacto que se pudo observar en las diferentes comunidades que intervinieron en el proyecto a más de los beneficios obtenido por cada una de las familias beneficiarias, fue el mejoramiento genético del ganado lechero, tanto de los bovinos criollos, como de raza Holstein Frasean, debido a la aceptación en los animales del sistema de inseminación artificial y cuya generación había mejorado notablemente.

En el cuadro No 8 se demuestra el impacto en la producción de ganado bovino y leche entre los años 2012 y 2017.

**Cuadro No 8**

<b>Produccion de bovinos y leche</b>			

Año	Vacas	Lts/día	Lts/año
1	470	4	686.200
5	2.350	15	12.866.250

Elaborado por: Autores

**Evaluación de Impacto Financiero**, para poder realizar este tipo de evaluación, se realizó una encuesta que comprendió en visitar alrededor del 25% de las familias beneficiarias, con el objeto de estructurar el flujo de caja de los ingresos percibidos durante los años entre el 2012, al 2017; así como los egresos relacionados a los costos de producción del ganado lechero objeto del proyecto y que lo demostramos en el Cuadro No 9.

**Cuadro No 9**

FLUJO DE CAJA DE LA ASOCIACION DE MUJERES CAMPESINAS DE QUIMIAG			
AÑO	INGRESOS	COSTOS	UTILIDAD
1	1.286.625,00	643.016	643.608,60
2	2.573.250,00	1.286.033	1.287.217,20
3	3.859.875,00	1.929.049	1.930.825,80
4	5.146.500,00	2.572.066	2.574.434,40
5	6.433.125,00	3.215.082	3.218.043,00
<b>TOTAL</b>	<b>19.299.375,00</b>	<b>9.645.246</b>	<b>9.654.129,00</b>

Elaborado por: Autores

Con los datos del Flujo de Caja expresado en el cuadro anterior, de igual manera, se recopiló la información relacionada a la distribución de las utilidades con relación a la cobertura de las necesidades básicas insatisfechas, es decir a la alimentación, salud, educación, vivienda y vestimenta; así como de un margen de utilidad, que este valor en la mayoría de los casos sirvió para ir incrementando la producción agropecuaria. La distribución de los egresos se presenta en el cuadro No 10.

**Cuadro No 10**

EVALUACION DE IMPACTO EN LAS 235 FAMILIAS BENEFICIARIAS DEL PROYECTO							
AÑO	ALIMENTACION	SALUD	EDUCACION	VIVIENDA	VESTIMENTA	AHORRO	TOTAL
1	96.541,29	32.180,43	25.744,34	64.360,86	32.180,43	392.600,40	643.607,75
2	193.082,58	64.360,86	51.488,69	128.721,72	64.360,86	785.203,15	1.287.217,86
3	289.623,87	96.541,29	77.233,03	193.082,58	96.541,29	1.177.803,55	1.930.825,61
4	386.165,16	128.721,72	102.977,38	257.443,44	128.721,72	1.570.403,95	2.574.433,37
5	482.706,45	160.902,15	128.721,72	321.804,30	160.902,15	1.963.006,70	3.218.043,47
<b>TOTAL</b>	<b>1.448.119,35</b>	<b>482.706,45</b>	<b>386.165,16</b>	<b>965.412,90</b>	<b>482.706,45</b>	<b>5.889.017,75</b>	<b>9.654.128,06</b>

Elaborado por: Autores

-----

### Evaluación de Impacto en la Pobreza

**Cuadro No 11**

Año	No Pobres	NBI
2012	5.019	95,60%
2017	3.609	67,51%

Elaborado por: Autores

Los cambios que se han dado con respecto al índice de pobreza en la parroquia Quimiag, son muy importantes debido a que, con la implantación del proyecto de producción de ganado lechero, ha generado trabajo, mayores ingresos, satisfacción de las necesidades básicas de 1410 habitantes correspondientes a las 235 familias y que representa el 28,09% de pobres que han mejorado notablemente sus condiciones de vida.

## 3. Resultados

La metodología de evaluar proyectos mediante el sistema del Marco Lógico, permite al evaluador disponer de una herramienta que facilita medir entre dos tiempos los cambios ocasionados, debido a la implementación de recursos y cumplimiento de los objetivos planteados.

Por lo demás, contribuye a superar deficiencias presentes en la mayoría de proyectos sociales y de producción por parte de las ONGs o el Estado, que únicamente dan importancia al control presupuestario y manejo financiero y el resto lo dejan en el olvido, desconociendo cual es el impacto que se ha ocasionado al ejecutar proyectos en beneficio de muchas poblaciones pobres.

## 4. Conclusiones

Con nuestra investigación, se pudo comprobar que al realizar todo tipo de evaluaciones al proyecto de Reactivación, mejoramiento y explotación de ganado lechero en Quimiag, elaborado y desarrollado mediante el sistema de Marco Lógico, se pudo medir y comparar los cambios que sucedieron en dos tiempos, obteniendo como resultado el mejoramiento de vida de 235 familias catalogadas de pobreza extrema.

Por lo tanto, para tener pleno conocimiento de los diferentes acontecimientos en el desarrollo de un proyecto, es necesario llevar a cabo los siguientes tipos de evaluaciones: Política – Estratégica, Legal, Administrativa, Técnica, “ex – ante”, de proceso, operativa, de medio término o continua, “ex – post” (evaluaciones de impacto en la producción, financiera y pobreza).

---

## Referencias bibliográficas

Banco Mundial. (2000). *Evaluación del impacto de los proyectos de desarrollo en la pobreza*. Washington EEUU: Banco Mundial.

CEPAL. (noviembre de 2009). *Evaluación de Impactos*. Recuperado el 24 de abril de 2018, de [https://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/9/37779/impacto\\_rbbcproy.pdf](https://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/9/37779/impacto_rbbcproy.pdf)

Crespo A., M. A. (2011). *Guía de diseño de proyectos sociales comunitarios bajo el enfoque del marco lógico*. Caracas: [www.eumed.net/libros/2009/575](http://www.eumed.net/libros/2009/575).

fudeco. (25 de marzo de 2009). *Formulación de Proyectos Comunitarios*. Recuperado el 3 de marzo de 2018, de [http://webdelprofesor.ula.ve/nucleotachira/asantia/DESARROLLO%20COMUNITARIO/formulacion\\_de\\_proyectos\\_comunitario03-09.pdf](http://webdelprofesor.ula.ve/nucleotachira/asantia/DESARROLLO%20COMUNITARIO/formulacion_de_proyectos_comunitario03-09.pdf)

Banco Mundial. (2000). *Evaluación del impacto de los proyectos de desarrollo en la pobreza*. Washington EEUU: Banco Mundial.

CEPAL. (noviembre de 2009). *Evaluación de Impactos*. Recuperado el 24 de abril de 2018, de [https://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/9/37779/impacto\\_rbbcproy.pdf](https://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/9/37779/impacto_rbbcproy.pdf)

Crespo A., M. A. (2011). *Guía de diseño de proyectos sociales comunitarios bajo el enfoque del marco lógico*. Caracas: [www.eumed.net/libros/2009/575](http://www.eumed.net/libros/2009/575).

fudeco. (25 de marzo de 2009). *Formulación de Proyectos Comunitarios*. Recuperado el 3 de marzo de 2018, de [http://webdelprofesor.ula.ve/nucleotachira/asantia/DESARROLLO%20COMUNITARIO/formulacion\\_de\\_proyectos\\_comunitario03-09.pdf](http://webdelprofesor.ula.ve/nucleotachira/asantia/DESARROLLO%20COMUNITARIO/formulacion_de_proyectos_comunitario03-09.pdf)

GARCIA C., J. (2007 tercera edición). Contabilidad de Costos. En J. GARCIA C., *Contabilidad de Costos*. Mexico: Mc Graw Hill Inc.

HARGADON J. & MUNERA C., A. y., & HARGADON J. & MUNERA, A. y. (2007). *Contabilidad de Costos*. Bogotá Colombia: Norma.

ILDIS. (abril de 2011). *Programa de formación básica en gestión comunitaria*. Recuperado el 8 de marzo de 2018, de *Formulación y Evaluación de Proyectos Comunitarios*: <http://www.ildis.org.ve/website/administrador/uploads/PresentacionProyectosGodoy.pdf>

OIT. (enero de 2015). *¿Qué se entiende por evaluación de impacto?* Recuperado el 23 de abril de 2018, de <http://guia.oitcinterfor.org/conceptualizacion/que-se-entiende-evaluacion-impacto>

PromonegociosS.net. (26 de enero de 2018). *Evaluación de Proyectos*. Recuperado el 22 de abril de 2018, de <https://www.promonegocios.net/proyecto/evaluacion-proyectos.html>

Saravia, J. A. (2007). *Guía para la elaboración de IMarco Lógico*. Cali: Universidad Autónoma de Occidente.

---

1. Facultad de Ciencias Políticas y Administrativas. Universidad Nacional de Chimborazo

2. Facultad de Ciencias Políticas y Administrativas. Universidad Nacional de Chimborazo

3. Universidad Nacional de Chimborazo

4. Universidad Nacional de Chimborazo. Email: [omarin.qdph@gmail.com](mailto:omarin.qdph@gmail.com)

---

Revista ESPACIOS. ISSN 0798 1015  
Vol. 40 (Nº 34) Año 2019

[\[Índice\]](#)

[En caso de encontrar algún error en este website favor enviar email a [webmaster](#)]