



# **UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**

## **FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS**

### **CARRERA DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

#### **TRABAJO DE GRADO**

**TEMA:**

“MANUAL PARA LA EVALUACIÓN DE PROYECTOS PRODUCTIVOS DEL MINISTERIO DE AGRICULTURA, GANADERÍA, ACUACULTURA Y PESCA, DE LA DIRECCIÓN PROVINCIAL AGROPECUARIA DEL CARCHI”

**PREVIO A LA OBTENCIÓN DE LA INGENIERA EN CONTABILIDAD Y  
AUDITORÍA C.P.A.**

**AUTORA:** Lomas, R. Dora L.

**ASESOR:** Ing. Fernando Valenzuela

**IBARRA, DICIEMBRE DEL 2015**

## **RESUMEN EJECUTIVO**

El presente proyecto presenta un manual para la evaluación de proyectos productivos conducidos por la Dirección Agropecuaria del Carchi, puesto que la inexistencia de una forma de valoración interna de estos hace que muchas veces no se aplique de forma adecuada algunos procedimientos en la comunidad. De acuerdo al estudio de la situación se puede establecer que la comunidad no tiene canales bien definidos de comunicación en muchas ocasiones por el propio desconocimiento hace que no acudan a la institución y no se hagan acreedores a la ayuda brindada. En la base teórica tomada para la investigación se manifiestan muchas formas de evaluación por parte del gobierno central a todas y cada una de las instituciones públicas. A través de la realización del documento se ha descubierto que como ciudadanía se puede acudir la información que se requiere proporcionando así un documento a la institución para que pueda determinar las debilidades que muchas veces no son palpables a simple vista; tomando de alguna forma recomendación de los técnicos, comunidad y dirigentes de la Dirección Agropecuaria del Carchi.

## SUMMARY

This project presents a manual for the evaluation of productive projects conducted by the Agricultural Directorate of Carchi, since the absence of a form of internal evaluation of these causes are often not properly implemented some procedures in the community. According to the study of the situation can be established that the community has no well-defined channels of communication on many occasions by the ignorance itself does not come to the institution and not become worthy of the assistance given. In the theoretical basis for research taken many forms of assessment they are manifested by the central government to each and every one of the public institutions. Through the completion of the document has been found that as citizens can attend the information required thereby providing a document to the institution so you can determine the weaknesses that are often not palpable to the naked eye; taking the form of a recommendation of technicians, community leaders Carchi Agricultural address.

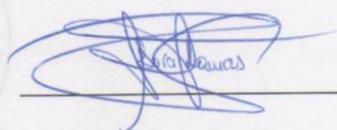
**AUTORÍA**

Yo, **DORA LIZETH LOMAS ROSERO**, portadora de la cedula de ciudadanía N° 0401765946 declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi total autoría: **“MANUAL PARA LA EVALUACIÓN DE PROYECTOS PRODUCTIVOS DE MINISTERIO DE AGRICULTURA, GANADERIA, ACUACULTURA Y PESCA DE LA DIRECCION PROVINCIAL AGROPECUARIA DEL CARCHI”**, que no ha sido presentado para ningún grado, ni calificación profesional; y que, se han respetado todas las fuentes y referencias bibliográficas que se han tomado en el presente documento.

En la ciudad de Ibarra, a los 15 días del mes de septiembre del 2014.

Firma

  
Ing. Fernando Valenzuela  
CC. 100 100 7602  
DIRECTOR

  
\_\_\_\_\_

**Dora Lizeth Lomas Rosero**

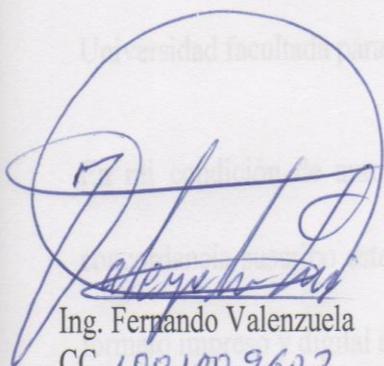
**0401765946**

## INFORME DEL DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO

En mi calidad de Director del Trabajo de Grado, presentado por la egresada Lomas, R. Dora L., para optar por el Título de Ingeniera en Contabilidad Superior y Auditoría CPA, cuyo tema es: **“MANUAL PARA LA EVALUACIÓN DE PROYECTOS PRODUCTIVOS DEL MINISTERIO DE AGRICULTURA, GANADERÍA, ACUACULTURA Y PESCA, DE LA DIRECCIÓN PROVINCIAL AGROPECUARIA DEL CARCHI”**. Considero que el presente trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del tribunal examinador que se designe.

En la ciudad de Ibarra, a los 15 días del mes de septiembre del 2014.

Firma



Ing. Fernando Valenzuela  
CC. 1001009602  
DIRECTOR

# UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE



## CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR DEL TRABAJO DE GRADO A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

Yo Lomas, R. Dora L., con cédula de ciudadanía Nro. 040176594-6, manifiesto mi voluntad de ceder a la Universidad Técnica del Norte los derechos patrimoniales consagrados en la Ley de Propiedad Intelectual del Ecuador, artículos 4, 5 y 6, en calidad de autor del trabajo de grado denominado: **“MANUAL PARA LA EVALUACIÓN DE PROYECTOS PRODUCTIVOS DEL MINISTERIO DE AGRICULTURA, GANADERÍA, ACUACULTURA Y PESCA, DE LA DIRECCIÓN PROVINCIAL AGROPECUARIA DEL CARCHI”**, que ha sido desarrollado para optar por el título de **INGENIERO EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA CPA**, en la Universidad Técnica del Norte, quedando la Universidad facultada para ejercer plenamente los derechos cedidos anteriormente.

En mi condición de autor me reservo los derechos morales de la obra antes citada. En concordancia suscribo este documento en el momento que hago entrega del trabajo final en formato impreso y digital a la Biblioteca de la Universidad Técnica del Norte.

DATOS DE CONTACTO	
CÉDULA DE IDENTIDAD:	040176594-6
APELLIDOS Y NOMBRE:	Lomas Rosero Dora Lizeth
EMAIL:	rosero.lizeth@gmail.com
TELÉFONO Fijo:	257-793
MÓVIL:	0981938924
FECHA DE FIRMA:	
(Firma):	
Nombre: Lomas Rosero Dora Lizeth	
Cédula: 040176594-6	
Ibarra, a los 17 días del mes de Diciembre del 2015.	



# UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

## FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

### BIBLIOTECA UNIVERSITARIA

#### AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN A FAVOR DE LA

#### UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

### 1. IDENTIFICACIÓN DE LA OBRA

La Universidad Técnica del Norte dentro del proyecto Repositorio Digital Institucional, determinó la necesidad de disponer de textos completos en formato digital con la finalidad de apoyar los procesos de investigación, docencia y extensión de la Universidad.

Por medio del presente documento dejo sentada mi voluntad de participar en este proyecto, para lo cual pongo a disposición la siguiente información:

<b>DATOS DE CONTACTO</b>			
<b>CÉDULA DE IDENTIDAD:</b>	<b>DE</b>	040176594-6	
<b>APELLIDOS Y NOMBRES:</b>	<b>Y</b>	Lomas Rosero Dora Lizeth	
<b>DIRECCIÓN:</b>	Parroquia Bolívar, Cantón Bolívar, Provincia Carchi		
<b>EMAIL:</b>	dorit.lomas_90@hotmail.com		
<b>TELÉFONO FIJO:</b>	2287-395	<b>MÓVIL:</b>	0981938924
<b>DATOS DE LA OBRA</b>			
<b>TÍTULO:</b>	MANUAL PARA LA EVALUACIÓN DE PROYECTOS PRODUCTIVOS DEL MINISTERIO DE AGRICULTURA, GANADERÍA, ACUACULTURA Y PESCA, DE LA DIRECCIÓN PROVINCIAL AGROPECUARIA DEL CARCHI		
<b>AUTOR:</b>	Lomas Rosero Dora Lizeth		
<b>FECHA:</b>	2015-12-17		

SOLO PARA TRABAJOS DE GRADO	
<b>PROGRAMA:</b>	<input checked="" type="checkbox"/> <b>PREGRADO</b> <input type="checkbox"/> <b>POSGRADO</b>
<b>TITULO POR EL QUE OPTA:</b>	INGENIERIA EN CONTABILIDAD SUPERIOR Y AUDITORIA CPA
<b>ASESOR /DIRECTOR:</b>	ING. FERNANDO VALENZUELA

## 2. AUTORIZACIÓN DE USO A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD

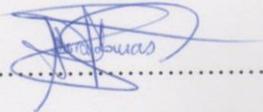
Yo, Dora Lizeth Lomas Rosero, con cédula de ciudadanía Nro. 040176594-6, en calidad de autor y titular de los derechos patrimoniales de la obra o trabajo de grado descrito anteriormente, hago entrega del ejemplar respectivo en formato digital y autorizo a la Universidad Técnica del Norte, la publicación de la obra en el Repositorio Digital Institucional y uso del archivo digital en la Biblioteca de la Universidad con fines académicos, para ampliar la disponibilidad del material y como apoyo a la educación, investigación y extensión; en concordancia con la Ley de Educación Superior Artículo 144.

## 3. CONSTANCIAS

El autor manifiesta que la obra objeto de la presente autorización es original y se la desarrolló, sin violar derechos de autor de terceros, por lo tanto la obra es original y que es el titular de los derechos patrimoniales, por lo que asume la responsabilidad sobre el contenido de la misma y saldrá en defensa de la Universidad en caso de reclamación por parte de terceros.

Ibarra, a los 17 días del mes de Diciembre del 2015.

**LA AUTORA:**

(Firma).....

Nombre: Lomas Rosero Dora Lizeth

C.C. 040176594-6

**DEDICATORIA**

*A Dios por ser quien me permite el paso por este mundo, a mis hijos Christopher Armando y Luis Camilo quienes son los pilares fundamentales de mi existencia, por quienes anhelo mi superación diaria, y a mi familia que son mi fortaleza y apoyo constante por ser quienes contribuyeron para que este sueño se realice.*

***Dora Lizeth Lomas R.***

## AGRADECIMIENTO

*A la UNIVERSIDAD TECNICA DEL NORTE, por ser la institución que me abrió sus puertas brindándome la posibilidad de completar el sueño de ser una profesional, a través de los docentes que día a día me brindaron los conocimientos para llegar a ser una profesional altamente competitiva.*

*Al Ing. Fernando Valenzuela por brindarme su asesoría constante y conocimientos para que este trabajo se haga de la mejor manera posible.*

*Y finalmente, a la Dirección Provincial Agropecuaria del Carchi institución que me abrió sus puertas para poder desarrollar mi investigación.*

***Dora Lizeth Lomas R.***

## PRESENTACIÓN

El presente trabajo ha tenido como finalidad contribuir y facilitar un instrumento que permita que quienes laboran en la Dirección Provincial Agropecuaria del Carchi evaluar los proyectos productivos que constan en la Secretaria Nacional Planificación y Desarrollo (SENPLADES), para que ejecución.

Actualmente, las actividades que son promovidas por el sector público tienen su respectiva evaluación, mas no se la realiza internamente o como funcionarios de las instituciones, es por ello el desarrollo de documento presente. Con el propósito fundamental que contribuir con quienes deben tomar las decisiones estratégicas.

Para esto se desarrolló con cuatro capítulos que se enumeran a continuación:

El primer capítulo comprendido por el diagnóstico situacional de los proyectos aplicados por la Dirección Agropecuaria del Carchi, será la primera parte, que conlleva al análisis cada una de las actividades y funciones que se realizan en cada proyecto de esta forma evaluar el impacto que tienen en la gestión institucional, y el cumplimiento de los objetivos preestablecidos. Así se podrá identificar la situación actual de la institución que será la base para poder plantear más adelante una propuesta para mejorar sustancialmente el manejo realizado por los encargados de la aplicación de los proyectos, elaborando formatos de evaluación que consten de: introducción, descripción del proyecto, objetivos, matriz de marco lógico e indicadores de evaluación, estudio de riesgos, conclusiones, recomendaciones, incluyendo también la aportación de los servidores participantes.

El segundo capítulo contiene las bases teóricas que sustentarán la investigación, refiriéndose a todas y cada una de las disposiciones legales emitidas por la administración pública y que

serán de estricta observancia así como información bibliográfica para sustentar la propuesta en base a un modelo de aplicación de modelos de gestión para la evaluación productiva.

La tercer capítulo está constituido por la propuesta que se radica en establecer la aplicación práctica de la evaluación de la gestión de los proyectos productivos desarrollados por la Dirección Provincial Agropecuaria del Carchi, partiendo de los resultados obtenidos en el diagnóstico y en base a las disposiciones legales proponer la alternativa de solución práctica, apoyándose en la información de primera mano obtenida por la institución, por medio de acciones que nos permitan determinar la eficiencia, la eficacia y la efectividad a través de indicadores de gestión elaborados específicamente y que servirán de base para elaborar el informe final de investigación.

En el capítulo cuarto, se realiza la evaluación de los impactos que se generaron al final de la investigación, siendo estos: sociales, económicos, institucionales y educativos.

Finalmente, se realiza las respectivas conclusiones, recomendaciones y anexos. Para que el presente trabajo sirva como guía y herramienta útil de trabajo.

## ÍNDICE GENERAL

RESUMEN EJECUTIVO .....	ii
SUMMARY .....	iii
AUTORÍA.....	iv
INFORME DEL DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO.....	v
CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR DEL TRABAJO DE GRADO A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE.....	vi
AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE .....	vii
IDENTIFICACIÓN DE LA OBRA.....	vii
AUTORIZACIÓN DE USO A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD.....	viii
DEDICATORIA .....	ix
AGRADECIMIENTO .....	x
PRESENTACIÓN.....	xi
ÍNDICE GENERAL .....	xiii
ÍNDICE DE GRÁFICOS .....	xviii
ÍNDICE DE CUADROS.....	xix
INTRODUCCIÓN .....	xx
Objetivo General.....	xxi
Objetivos específicos .....	xxi
JUSTIFICACIÓN .....	xxi
METODOLOGÍA.....	xxii
CAPÍTULO I .....	25
DIAGNÓSTICO SITUACIONAL .....	25
Antecedentes .....	25
Objetivos.....	27
General .....	27
Específicos .....	27
Metodología y fuentes de información .....	27
Entrevista .....	27
Observación .....	28
Encuesta .....	28
Matriz de relación diagnóstica .....	29

Identificación de la población .....	30
Muestra .....	30
Diseño e instrumento de investigación .....	30
Fuente primaria .....	30
Evaluación de la información .....	32
Resultados de las encuestas aplicadas a los técnicos de la Dirección Provincial Agropecuaria del Carchi .....	32
Entrevista realizada al director de la dirección provincial agropecuaria del Carchi.....	42
Entrevista realizada al representante de la asociación “COMUTARIA PIZÁN” Sr. José Rodríguez.....	44
Análisis de variables diagnosticas .....	46
Determinar referencias históricas de la Dirección Provincial Agropecuaria del Carchi. ....	46
Realizar una revisión de la situación administrativa de la entidad. ....	46
Unidad administrativa financiera.....	47
Unidad de Asesoría Jurídica .....	47
Unidad de Comunicación.....	47
Unidad de Planificación.....	47
Unidad de tierras .....	47
Unidad de innovación tecnológica.....	47
Unidad Agropecuaria .....	47
Identificación beneficiarios directos e indirectos. ....	48
beneficiarios directos .....	48
Beneficiarios indirectos .....	56
Establecer el nivel de eficiencia en el trabajo efectuado por parte de los técnicos. ....	56
Construcción de la matriz FODA .....	60
Análisis de las variables.....	60
Identificación del problema diagnóstico .....	61
<b>CAPÍTULO II</b> .....	62
<b>MARCO TEÓRICO</b> .....	62
Manuales .....	62
Tipos de manuales.....	62
Manual de organización:.....	62
Manual de políticas .....	63
Manual de procedimientos y normas .....	63

Manual para especialistas .....	64
Manual del empleado .....	64
Manual de propósitos múltiples: .....	64
Evaluación.....	64
Definición de evaluación .....	64
Evaluación tradicional vs evaluación participativa.....	65
Ética, política y calidad de la evaluación.....	66
Tipos de evaluación .....	66
Metodología de evaluación .....	67
Indicadores de evaluación.....	68
Concepto .....	68
Tipos de indicadores .....	69
Proyectos.....	70
Definición .....	70
Importancia de la evaluación de proyectos productivos .....	70
Proyectos productivos asistidos .....	71
Sistema de Información Nacional de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca.....	71
Gestión pública .....	72
Subsecretaría General de la Gestión Pública .....	72
Plan nacional de desarrollo .....	72
Secretaría de planificación y desarrollo .....	73
Legalidades y reglamentación de la Dirección Agropecuaria del Carchi.....	74
Sistema de rentas internas .....	74
Ministerio de relaciones laborales .....	74
Instituto ecuatoriano de seguridad social .....	75
Contraloría general del estado .....	75
Normas de control interno .....	76
Contabilidad gubernamental .....	76
Empresa .....	77
Clasificación de las empresas .....	77
Estados financieros .....	79
Balance de situación financiera .....	80
Estado de resultados integrales .....	80
Estado de cambios en el patrimonio neto .....	80

Estado de flujos de efectivo .....	80
Notas a los estados financieros .....	80
Normas internacionales de información financiera (NIIF) .....	81
Organismos de control de las Normas Internacionales de Información Financiera .....	81
Beneficios de las normas internacionales de información financiera .....	83
CAPÍTULO III.....	86
LA PROPUESTA DE MANUAL PARA LA EVALUACIÓN DE PROYECTOS PRODUCTIVOS DEL MINISTERIO DE AGRICULTURA, GANADERÍA, ACUACULTURA Y PESCA DE LA DIRECCIÓN PROVINCIAL AGROPECUARIA DEL CARCHI .....	86
Introducción .....	86
Finalidad de la propuesta .....	86
Objetivo de la propuesta .....	86
General .....	86
Específicos .....	87
Alcance .....	87
Base Legal.....	87
Ámbito de aplicación .....	88
Unidad de evaluación.....	88
Estructura de la unidad.....	88
Organigrama estructural propuesto.....	89
Misión de la unidad de evaluación.....	89
Visión de la unidad de evaluación .....	89
Valores .....	90
Descripción de las funciones de la unidad de evaluación.....	92
Manual de evaluación .....	94
Elementos de los términos de referencia. ....	95
Selección de participantes.....	96
Planificación .....	96
Evaluación.....	96
Realización del informe .....	96
Criterios de evaluación .....	96
Eficiencia .....	97
Eficacia .....	98

Cumplimiento .....	98
Calidad .....	98
Metodología de la evaluación.....	98
Evaluabilidad del proyecto .....	99
Delimitación de beneficiarios .....	99
Establecer contenidos.....	100
Seleccionar variables .....	100
Elaboración de indicadores .....	100
Desarrollo de informe .....	101
Matrices de evaluacion .....	103
CAPÍTULO IV.....	107
ANÁLISIS DE IMPACTOS.....	107
Conceptualización de los impactos.....	107
Identificación de los impactos .....	108
Análisis de impactos .....	108
Impacto social .....	108
Impacto económico.....	109
Impacto educativo.....	110
Impacto institucional.....	111
Matriz de impactos.....	112
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	113
CONCLUSIONES .....	113
RECOMENDACIONES.....	114
BIBLIOGRAFÍA .....	115
LINKOGRAFIA .....	116
ANEXOS .....	118
Anexo A) Encuesta dirigida al Director del Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca de la Provincia del Carchi. ....	119
Anexo C) Entrevista realizada al dirigente de la “Comunidad Pizan” .....	123

**ÍNDICE DE GRÁFICOS**

1. Importancia de la evaluación .....	32
2. Instrumento de evaluación .....	33
3. Necesidades de la unidad .....	34
4. Uso de recursos .....	35
5. Mejoramiento de equipos.....	36
6. Debilidades de la dirección .....	37
7. Calidad de los proyectos .....	38
8. Colaboración para la evaluación .....	39
9. Colaboración para la evaluación .....	40
10. Uso del manual .....	41
11. Organigrama .....	48
12. Organigrama estructural propuesto .....	89
13. Metodología de evaluación .....	99

## ÍNDICE DE CUADROS

1. Matriz de relación diagnóstica .....	29
2. Personal dirección provincial agropecuaria del Carchi .....	30
3. Importancia de la evaluación .....	32
4. Instrumentos de evaluación.....	33
5. Necesidades de la unidad .....	34
6. Uso de recursos .....	35
7. Mejoramiento de equipos.....	36
8. Debilidades de la dirección .....	37
9. Calidad de los proyectos .....	38
10. Colaboración para la evaluación .....	39
11. Mejoramiento de calidad de vida .....	40
12. Uso del manual .....	41
13. Organizaciones.....	49
14. Asistencia de campo .....	57
15. Asistencia móvil.....	58
16. Circuito mensual de trabajo .....	59
17. Análisis de las variables .....	60
18. Evaluación participativa.....	66
19. Manual de evaluación .....	94
20. Criterios de evaluación .....	97
21. Matriz de evaluación ganadería bovina .....	103
22. Matriz de evaluación ganadería bovina .....	104
23. Matriz de evaluación agrícola.....	105
24. Matriz de evaluación agrícola.....	106
25. Nivel de impactos .....	107
26. Impacto social .....	108
27. Impacto económico .....	109
28. Impacto educativo .....	110
29. Impacto institucional.....	111
30. Matriz de impactos.....	112

## INTRODUCCIÓN

Con el fin de facilitar y proporcionar un instrumento que le permita a la Dirección Provincial Agropecuaria del Carchi mantener un control y cumplir con los requisitos establecidos en la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado, donde implanta que todas las instituciones del sector público deben diseñar sus propios indicadores de gestión; sin embargo la mayoría de las entidades públicas no han logrado diseñar ni implantar estos controles.

Por lo mencionado, se puede evidenciar que las instituciones públicas requieren un apoyo técnico y metodológico para diseñar sus indicadores, de acuerdo a las actividades y tipos de gestiones que cada entidad desarrolle ya que el área de implementación varían entre sí.

La Dirección Provincial Agropecuaria del Carchi, no se excluye, porque hasta la actualidad no ha logrado diseñar un modelo para la evaluación continua y permanentemente de los procesos de los proyectos productivos, para que permita valorar el cumplimiento de los objetivos institucionales y sus resultados.

Entonces se puede mencionar que, no se ejerce el control de gestión necesario en los diferentes procesos operativos en el desarrollo de los proyectos productivos en las comunidades, esto es consecuencia; de que el lineamiento es basarse en un modelo y sistema de control nacional mas no interno como lo establece la ley.

Por lo tanto, es urgente y necesario elaborar un diseño de evaluación para los proyectos productivos, el cual mediante indicadores permitan ejecutar un control de su ejecución en la realidad de la Dirección Provincial Agropecuaria del Carchi, para asegurar el cumplimiento de los objetivos afirmando un mejor desempeño institucional, principalmente con el recurso humano como factor fundamental, por ende con el cumplimiento de la gestión pública que es

generar bienes y servicios de calidad para beneficio de la ciudadanía, garantizando la seguridad alimentaria del país contribuyendo a conseguir el buen vivir ecuatoriano.

### **Objetivo General**

Elaborar un manual para la evaluación de proyectos productivos del Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca de la Dirección Provincial del Carchi.

### **Objetivos específicos**

1. Realizar el diagnóstico técnico situacional de la Dirección Agropecuaria del Carchi, análisis enfocado a los procesos de los proyectos productivos.
2. Elaborar el marco teórico en base a la revisión bibliográfica del proyecto que sustente concretamente los conceptos empleados.
3. Diseñar el Manual para la evaluación a los proyectos productivos en la Dirección Provincial de Ministerio de Agricultura, Ganadería Acuacultura y Pesca en Carchi, determinando el aspecto legal en el cual desarrolla sus actividades.
4. Determinar los principales impactos que genere éste proyecto, en los ámbitos, social, económico, institucional y ambiental.

### **JUSTIFICACIÓN**

Para ejecutar un control y evaluación a las actividades dentro del marco conceptual de los objetivos estratégicos; es necesario que la dirección cuente con un manual que permita establecer indicadores para mantener un adecuado control de las actividades que se realizan para la consecución de los proyectos y el apropiado manejo de los recursos económicos proporcionados por el gobierno a través del ministerio.

La actividad productiva comunitaria es socialmente estratégica, experiencias han demostrado que los proyectos brindan la oportunidad de generar ingresos e introducir empleos fomentando una actividad económicas adicional a las ya emprendidas dentro de los hogares ecuatorianos, a la vez que constituye un apoyo para aquietar la migración rural, mejorar la calidad de vida, salvaguardar el desarrollo sostenible y la participación activa de los grupos sociales ya que estas actividades tiene una perspectiva diferente porque no solo buscan generar utilidades económicas, sino también el bienestar de los involucrados incrementando formas de vida para los ciudadanos, y que algunas veces reemplaza el papel del Estado al proveer a sus familias de servicios básicos como la salud, la educación que son escasos en el sector rural del Ecuador.

Realizar la evaluación de proyectos productivos que están a cargo del Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca de la Dirección Provincial del Carchi se hace factible y necesario para dar una visión de cómo se están llevando a cabo las actividades y si los funcionarios están o no cumpliendo con las responsabilidades y lineamientos pre establecidos inicialmente en cuanto a la entrega y administración de los recursos a utilizarse en la implantación de proyectos.

## **METODOLOGÍA**

### a) Inductivo

(En Contexto, 2011) Estudia los fenómenos o problemas desde las partes hacia el todo, es decir analiza los elementos del todo para llegar a un concepto o ley. También se puede decir que sigue un proceso analítico-sintético.

El método inductivo en esta investigación ayudara a analizar los hechos sucedidos particularmente mediante la observación del sitio de la investigación para establecer una

generalización de la realidad a través del contacto personal con la Dirección Provincial Agropecuaria del Carchi.

b) Deductivo

VASQUEZ (Espinoza, 2008) menciona “La deducción va de lo general a lo particular. El método deductivo es aquél que parte los datos generales aceptados como valederos, para deducir por medio del razonamiento lógico, varias suposiciones, es decir; parte de verdades previamente establecidas como principios generales, para luego aplicarlo a casos individuales y comprobar así su validez.

Ayudará a fundarnos en teorías, y comprobar con los hechos realizados para validar las hipótesis de cada caso y probar la importancia de estos.

c) Analítico – sintético

LOPERA, Juan Diego (Diego, 2011), afirma “es un camino para llegar a un resultado mediante la descomposición de un fenómeno en sus elementos constitutivos. Al referirnos a diversos saberes en los que la aplicación del método analítico es posible, vemos una gradación que va desde las aplicaciones más empíricas y concretas hasta las más abstractas y simbólicas. Las diferentes ciencias y saberes aplican usualmente ambas maneras del método, aunque privilegien una de las dos”

LIMON, Luis (Luis, 2011), afirma “Es un proceso de razonamiento que tiende a reconstruir un todo, a partir de los elementos distinguidos por el análisis; se trata en consecuencia de hacer una explosión metódica y breve, en resumen. En otras palabras debemos decir que la síntesis es un procedimiento mental que tiene como meta la comprensión cabal de la esencia de lo que ya conocemos en todas sus partes y particularidades.

El método analítico ayudará a tener un estudio intensivo de cada una de las partes integrantes de la investigación comprendiendo la esencia de un todo, y sus elementos, así como también la relación entre cada indicador de proyectos productivos realizados por el ministerio.

Así, siendo la síntesis un proceso de razonamiento que tiende a reconstruir un todo, a partir de los elementos distinguidos por el análisis; y con un procedimiento mental que tiene como meta la comprensión cabal de la esencia de lo que ya conocemos en todas sus partes y particularidades; se asegurara el control de gestión y el alcance de los objetivos con el diseño de los indicadores.

## **CAPÍTULO I**

### **1. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL**

#### **1.1. Antecedentes**

La Dirección Provincial Agropecuaria del Carchi está ubicada en La Granja, El Rosal antigua vía al aeropuerto en el Cantón Tulcán, Provincia del Carchi, cuenta con un aproximado de 70 empleados; puesto que manejan diversos programas y se ubican oficinas en algunos cantones como Mira, Espejo y Bolívar para que la atención a estos sea adecuada y oportuna.

Actualmente, la realización de proyectos productivos ha obtenido una gran importancia por la necesidad de conseguir independencia y seguridad económica a los pequeños y medianos productores. Hoy uno de los factores predominantes son los niveles de desempleo por la escases de estos, y la baja remuneración de los ya existentes, esto ha generado la necesidad de generar sus propios recursos, de empezar sus propios negocios, y pasar de ser empleados a ser empleadores todo en pos de un mejoramiento en su calidad de vida.

Al ser el Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca) “la institución rectora del multisector, para regular, normar, facilitar, controlar, y evaluar la gestión de la producción agrícola, ganadera, acuícola y pesquera del país; promoviendo acciones que permitan el desarrollo rural y propicien el crecimiento sostenible de la producción y productividad del sector impulsando al desarrollo de productores, en particular representados por la agricultura familiar campesina, manteniendo el incentivo a las actividades productivas en general”. Por ello la necesidad de realizar manuales de evaluación continuo y permanente a los proyectos productivos, de mano del

desempeño de los técnicos por competencias, para que permitan evaluar el cumplimiento de los objetivos institucionales y sus resultados.

Según, (Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca) “El Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca quien es el encargado de coordinar, diseñar y evaluar las políticas del sector agropecuario con el resto de sectores económicos y sociales. Además, entre sus funciones está proporcionar condiciones de estabilidad y claridad en las reglas de juego que incentivan las inversiones privadas en el sector agropecuario.

Regir las políticas agropecuarias del país a través de la Dirección, Gestión, Normatividad y Capacitación de los Sectores Agropecuario, Agroindustrial y Agroforestal ecuatorianos.”

En el Ecuador diverso donde las opciones de trabajo son variadas por las múltiples oportunidades, se hace necesario tener un ente de control y distribución equitativo de los recursos para un aprovechamiento adecuado como son los ministerios; para que así impulsen la inversión local, el trabajo conjunto, y la búsqueda de nuevas formas de economía.

Si la comunidad decide comenzar en un proyecto productivo se hace ineludible analizar y tomar en cuenta que la agricultura es una de las actividades económicas más antiguas y que ahora se la visualiza como una oportunidad de crecimiento, sin embargo, los recursos naturales y las fuentes para el suministro de los insumos deben ser manejadas adecuadamente para garantizar su correcto manejo.

## **1.2. Objetivos**

### **1.2.1. General**

Realizar el diagnóstico situacional de la Dirección Provincial Agropecuaria del Carchi del Ministerio de Agricultura, Ganadería Acuacultura y Pesca, con el fin de establecer el entorno en el que se desarrolla.

### **1.2.2. Específicos**

Determinar referencias históricas de la Dirección Provincial Agropecuaria del Carchi.

Realizar una revisión de la situación administrativa de la entidad, definiendo aspectos tales como: fines de la institución, empleados, funciones y procedimientos administrativos.

Identificar los beneficiarios directos e indirectos de los proyectos productivos.

Establecer el nivel de eficiencia en el trabajo efectuado por parte de los técnicos.

## **1.3. Metodología y fuentes de información**

### **1.3.1. Entrevista**

Este método será utilizado para recopilar información por parte de los funcionarios de la Dirección Provincial Agropecuaria del Carchi, puesto que son ellos quienes están en constante trabajo con los proyectos productivos a realizados. También, los beneficiarios de la aplicación de estos serán una fuente de información válida para la presente investigación.

### **1.3.2. Observación**

Se realizara la observación directa en la práctica de los proyectos en el campo de aplicación, ya que de ahí se podrá determinar cuáles son los verdaderos campos de evaluación, para que de esta forma los resultados en la toma de decisiones sean más eficaces y eficientes.

### **1.3.3. Encuesta**

Para la aplicación de este método y recopilar información se les realizara a los técnicos que trabajan en la Dirección Agropecuaria del Carchi ya que son una fuente de información clave para la investigación.

Y de quienes obtendremos la información y recabar las opiniones de los productores o de quienes son acreedores de los proyectos

#### 1.4. Matriz de relación diagnóstica

##### *Cuadro N° 1*

##### *Matriz de relación diagnóstica*

OBJETIVOS	VARIABLES	INDICADORES	TÉCNICAS	FUENTES DE INFORMACIÓN	PÚBLICO META
Determinar referencias históricas de la Dirección Provincial Agropecuaria del Carchi		Calidad	Entrevista	Primaria	Unidad administrativa financiera.
Realizar una revisión de la situación administrativa de la entidad.	Organización	Administración Distribución	Entrevista Observación	Primaria Primaria	Contabilidad Asociaciones
Identificar los beneficiarios directos e indirectos de los proyectos productivos.	Asociaciones.	Cantidad Calidad	Entrevista Observación	Primaria	Asociaciones Técnicos.
Establecer el nivel de eficiencia en el trabajo efectuado por parte de los técnicos.	Horas de trabajo. Planificación de trabajo.	Eficiencia Eficacia Distribución	Entrevista Observación	Primaria Primaria	Técnicos Asociaciones

**Fuente:** Técnicos de la Dirección Agropecuaria del Carchi

**Elaborado por:** La autora

## 1.5. Identificación de la población

La población objeto de estudio para la presente investigación son las personas que pertenecen a las asociaciones y empleados de la Dirección Provincial Agropecuaria del Carchi, que se distribuyen así:

**Cuadro N° 2**  
**Personal dirección provincial agropecuaria del Carchi**

<b>CARGO</b>	<b>No. de personas</b>
DIRECTOR GENERAL	1
CONTADOR	1
PLANIFICADOR	1
RESPONSABLE DE LA UNIDAD AGROPECUARIA	1
RESPONSABLE DE INNOVACIÓN	1
RESPONSABLE UNIDAD DE TIERRAS	1
RESPONSABLE DE LA UNIDAD ADMINISTRATIVA FINANCIERA	1
RESPONSABLE DE TRANSPORTE	1
RESPONSABLE GUARDA - ALMACEN	1
TÉCNICOS	40
<b>TOTAL</b>	<b>49</b>

Elaborado por: La autora

Fuente: Dirección Provincial Agropecuaria del Carchi.

### 1.5.1. Muestra

Puesto que la población que será analizada es reducida, por lo que se plantea realizar la aplicación del censo.

## 1.6. Diseño e instrumento de investigación

### 1.6.1. Fuente primaria

Para la recopilación de información necesaria en el diagnóstico se utilizaron las técnicas de investigación como: la entrevista y la observación directa que se realizó en las diferentes

áreas y departamentos de la Dirección a fin de recopilar información de gran importancia para alcanzar los objetivos propuestos.

### **1. Entrevista**

Se elaboraron entrevistas con preguntas antes estructuradas, lo que nos permitió conseguir información importante para el desarrollo de la investigación, las que han sido aplicadas a la población identificada.

### **2. Observación directa**

Esta fue una técnica que se utilizó con las personas que trabajan en la Dirección y las personas que constan en las listas de las asociaciones quienes son los que reciben los recursos y asistencia de los técnicos.

### **3. Encuesta**

La encuesta está realizada a los técnicos de la Dirección Provincial Agropecuaria del Carchi, ya que son quienes ponen en marcha los proyectos y hacen que el desarrollo de sea adecuado.

#### **1.6.2. Fuente secundaria**

Para lograr la información de fuente secundaria se toma en cuenta varias publicaciones como: folletos, libros, leyes, reglamentos, acuerdos, internet y conceptos de expertos.

## 1.7. Evaluación de la información

### 1.7.1. Resultados de las encuestas aplicadas a los técnicos de la Dirección Provincial Agropecuaria del Carchi

#### 1. ¿Considera que la evaluación de los proyectos productivos es necesaria e importante?

##### Cuadro N° 3

##### Importancia de la evaluación

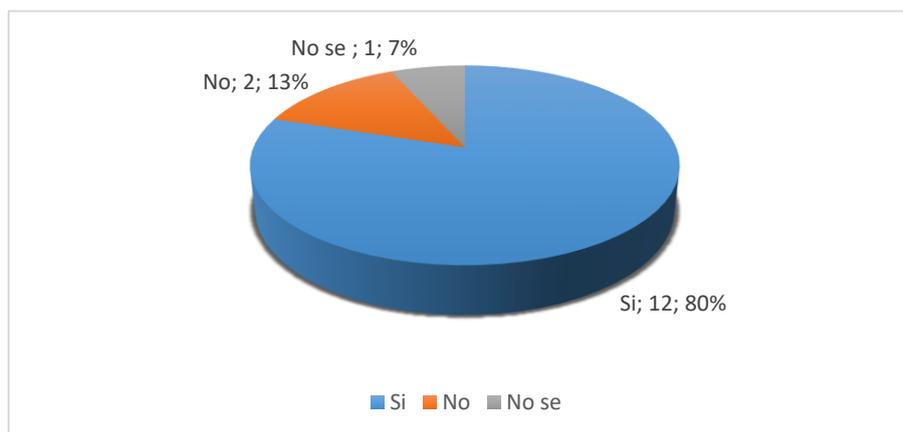
OPCIONES	FRECUENCIA	%
Si	12	80%
No	2	13%
No se	1	7%
TOTAL	15	100%

Fuente: Técnicos de la Dirección Agropecuaria del Carchi

Elaborado por: La autora

##### Gráfico N° 1

##### Importancia de la evaluación



#### Análisis:

Todo proyecto lleva consigo la necesidad de una evaluación para así poder establecer si se debe seguir o no en su ejecución, o en su defecto implantar medidas de ajuste o corrección.

## 2. ¿Cree que contar con un instrumento de evaluación ayudaría a la mejora de la gestión institucional?

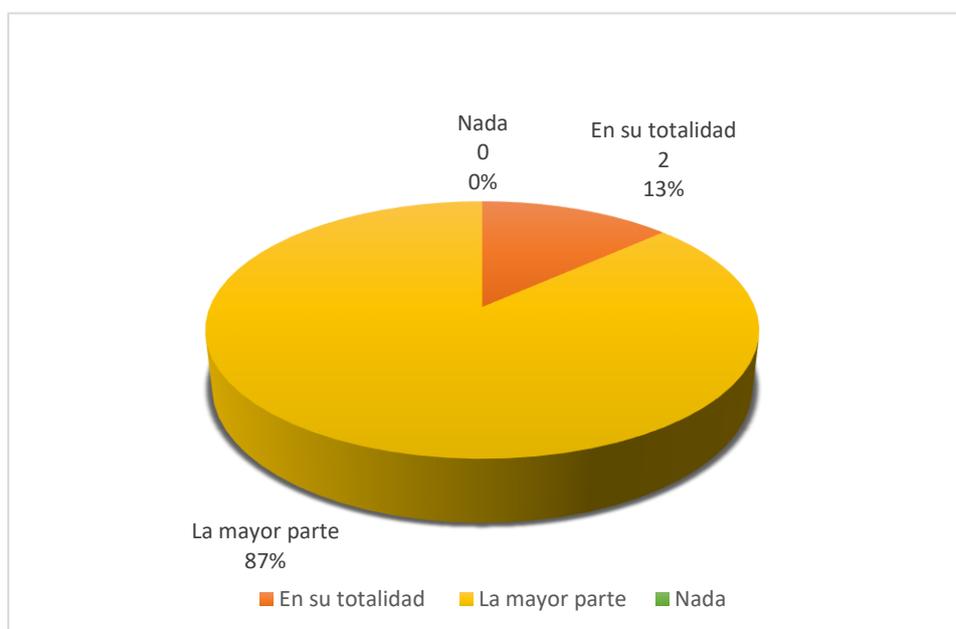
**Cuadro N° 4**  
**Instrumentos de evaluación**

OPCIONES	FRECUENCIA	%
En su totalidad	2	13%
La mayor parte	13	87%
Nada	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

Fuente: Técnicos de la Dirección Agropecuaria del Carchi

Elaborado por: La autora

**Gráfico N° 2**  
**Instrumento de evaluación**



### **Análisis:**

La mayoría coincide que, en gran parte ya que el hecho de tener una guía de evaluación esta se la puede hacer de manera adecuada cumpliendo con lineamientos técnicos que contribuyen a la toma de decisiones adecuadas.

**3. ¿Se toma en cuenta las necesidades de la Unidad en la que usted labora, para la elaboración del Plan Operativo Anual Institucional?**

**Cuadro N° 5**

***Necesidades de la unidad***

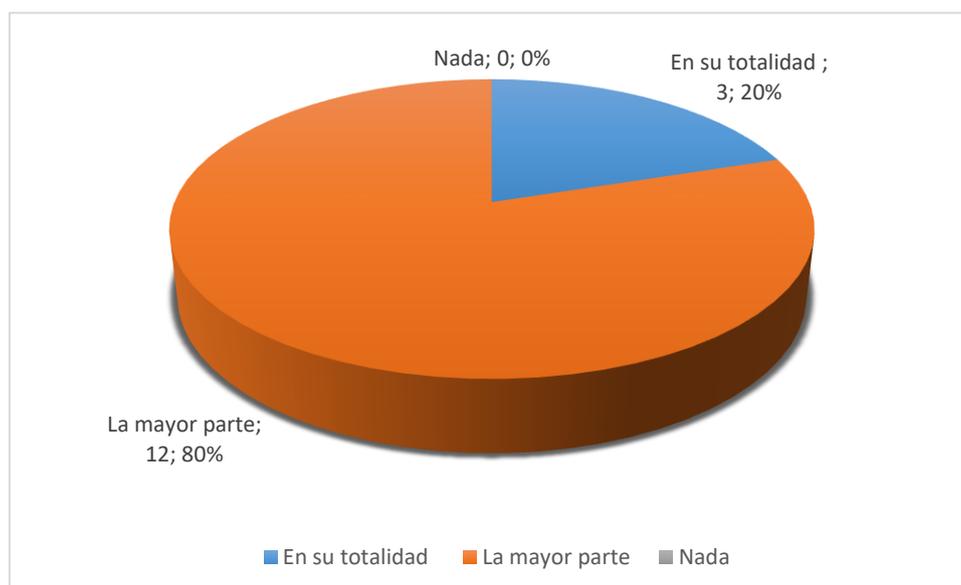
OPCIONES	FRECUENCIA	%
En su totalidad	3	20%
La mayor parte	12	80%
Nada	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Técnicos de la Dirección Agropecuaria del Carchi

**Elaborado por:** La autora

**Gráfico N° 3**

***Necesidades de la unidad***



**Análisis:**

Para que el POA se desarrolle de manera adecuada es necesario que se tome en cuenta las necesidades de cada unidad ya que cuando se pone en práctica los proyectos en campo se observa las necesidades y los recursos que pueden hacer falta para el logro de los objetivos.

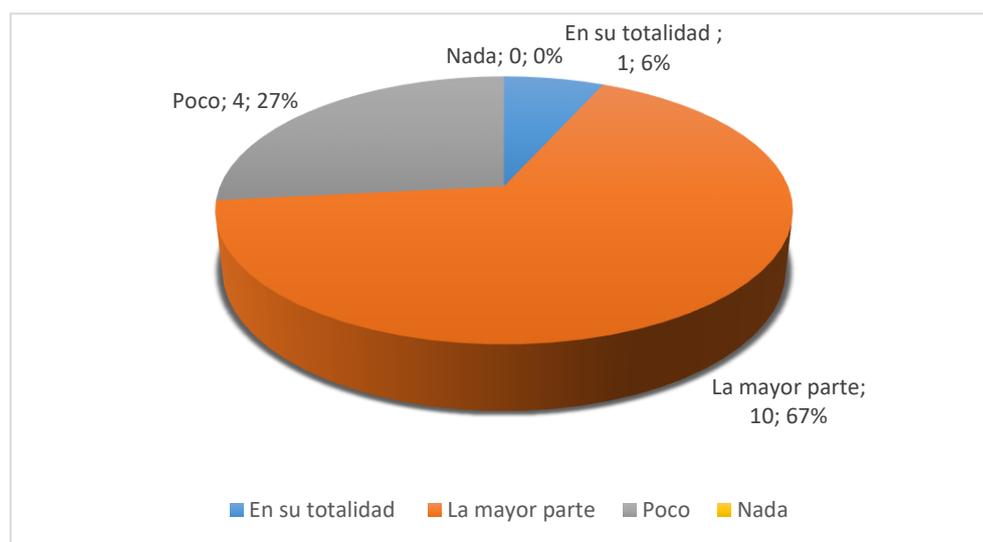
**4. ¿Cree usted que las políticas y normas actuales contribuyen al uso eficiente, eficaz y efectivo de los recursos?**

**Cuadro N° 6**  
**Uso de recursos**

OPCIONES	FRECUENCIA	%
En su totalidad	1	7%
La mayor parte	10	67%
Poco	4	27%
Nada	0	0%
TOTAL	15	100%

**Fuente:** Técnicos de la Dirección Agropecuaria del Carchi  
**Elaborado por:** La autora

**Gráfico N° 4**  
**Uso de recursos**



**Análisis:**

El 67% que corresponde a 10 técnicos dicen que el cambio de la política ayuda a que los Ministerios y por ende sus Direcciones manejen de manera correcta los recursos entregados ya que para quien en realidad están encaminados en para la ciudadanía; mientras que el 6% opinan que aún falta corregir algunas falencias.

## 5. ¿Piensa que se debería mejorar o dotar equipos técnicos para el logro de las metas propuestas?

### Cuadro N° 7

#### Mejoramiento de equipos

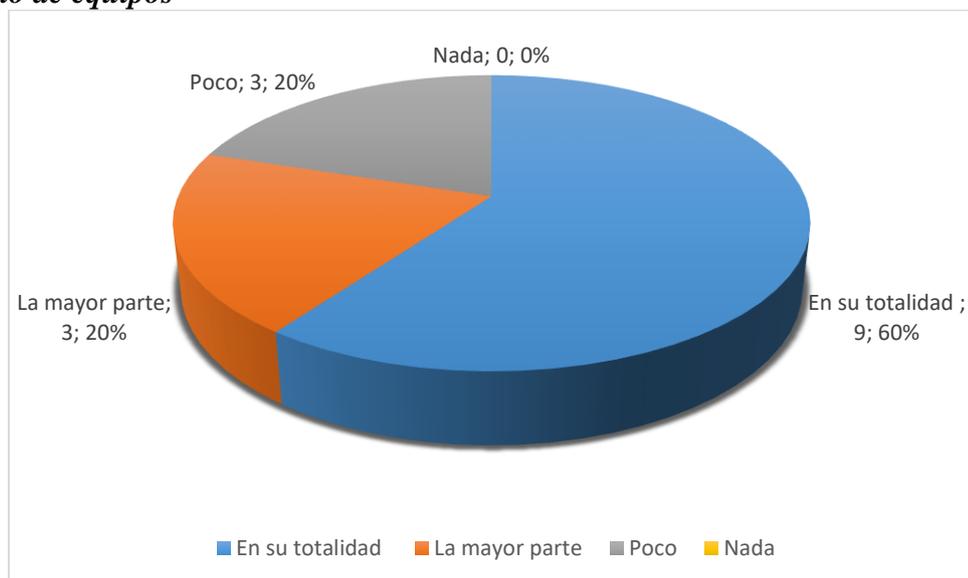
OPCIONES	FRECUENCIA	%
En su totalidad	9	60%
La mayor parte	3	20%
Poco	3	20%
Nada	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Técnicos de la Dirección Agropecuaria del Carchi

**Elaborado por:** La autora

### Gráfico N° 5

#### Mejoramiento de equipos



#### Análisis:

Una gran mayoría de los técnicos presentan como una necesidad primordial la adquisición de equipos considerando que la compra de estos se dan de acuerdo a los proyectos a implantarse y de las metas a concretarse; estas opiniones se diversifican de acuerdo al área en la cada técnico se desenvuelve.

## 6. ¿Tiene conocimiento de las debilidades que existen en la Dirección Provincial?

### Cuadro N° 8

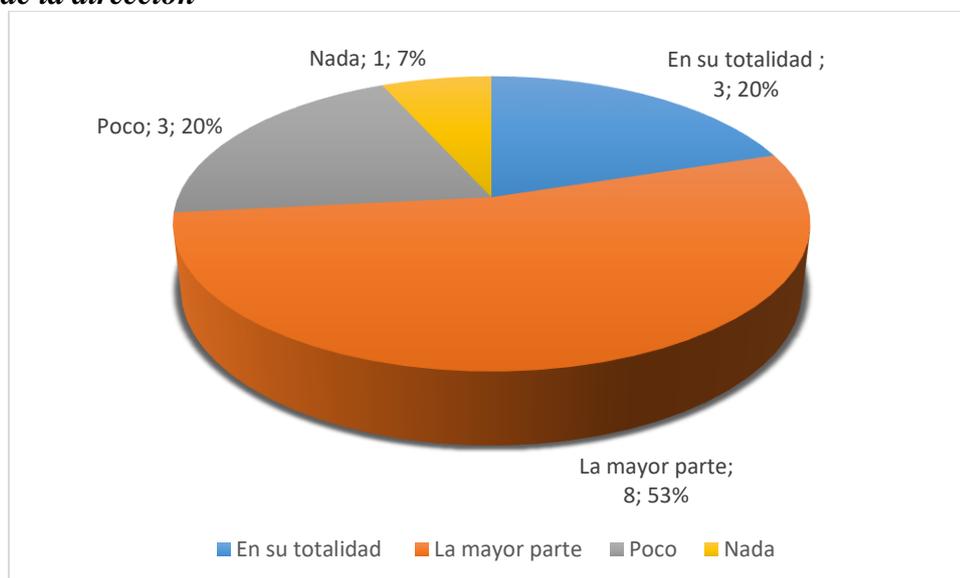
#### Debilidades de la dirección

OPCIONES	FRECUENCIA	%
En su totalidad	3	20%
La mayor parte	8	53%
Poco	3	20%
Nada	1	7%
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

Fuente: Técnicos de la Dirección Agropecuaria del Carchi  
Elaborado por: La autora

### Gráfico N° 6

#### Debilidades de la dirección



#### Análisis:

Como la mayoría de los encuestados son personas que trabajan más de un año en la institución tienen pleno conocimiento de las debilidades y fortalezas que se manejan, independientemente de los cambios que se dan por órdenes del gobierno central que a veces ocasionan aparición de nuevas.

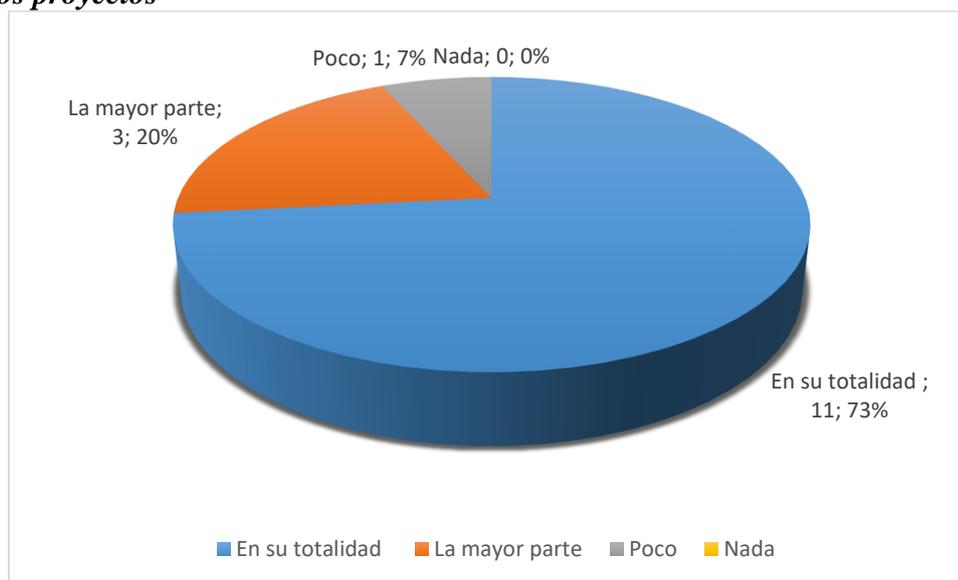
**7. ¿Considera que la institución tiene capacidad para establecer estándares que le permitan evaluar la calidad de los proyectos que ofrece?**

**Cuadro N° 9**  
**Calidad de los proyectos**

OPCIONES	FRECUENCIA	%
En su totalidad	11	73%
La mayor parte	3	20%
Poco	1	7%
Nada	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

Fuente: Técnicos de la Dirección Agropecuaria del Carchi  
Elaborado por: La autora

**Gráfico N° 7**  
**Calidad de los proyectos**



**Análisis:**

De hecho que sí, y eso se refleja en el 73% ya que es ahí donde se ejecutan y/o ponen en marcha esto facilita que se establezcan indicadores exactos de evaluación. Y existen sustentos escritos del trabajo que se realiza y de donde poder establecer los indicadores de evaluación requeridos.

**8. ¿Estaría dispuesto a ser parte colaboradora de un equipo de evaluación de los proyectos que usted desarrolla?**

**Cuadro N° 10**

**Colaboración para la evaluación**

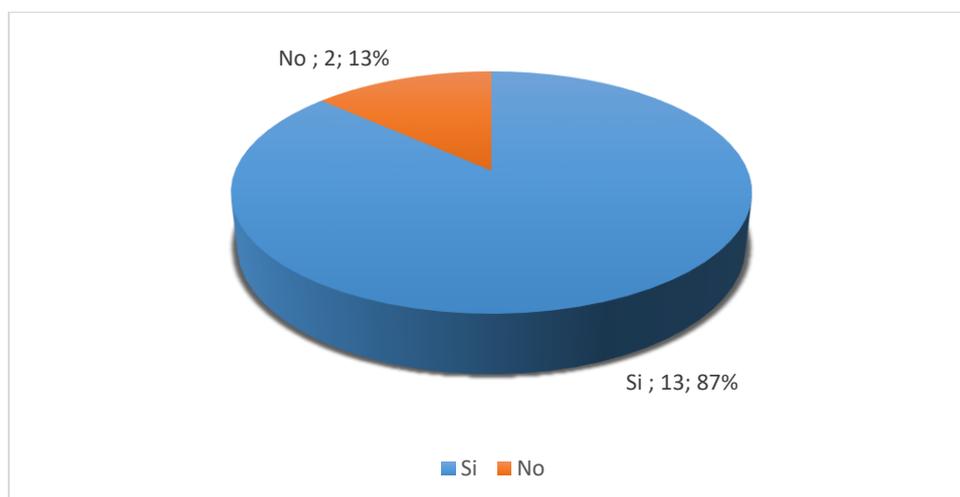
OPCIONES	FRECUENCIA	%
Si	13	87%
No	2	13%
TOTAL	15	100%

**Fuente:** Técnicos de la Dirección Agropecuaria del Carchi

**Elaborado por:** La autora

**Gráfico N° 8**

**Colaboración para la evaluación**



**Análisis:**

La mayoría de los técnicos estarían dispuestos a colaborar con el equipo de trabajo de la evaluación esto está reflejado en un 87%, ya que considera bueno evaluar el impacto de un proyecto y establecer recomendaciones. En cambio un 13% opina que no, porque eso significaría acumulación de más trabajo.

## 9. ¿Considera que los productores han mejorado de alguna forma su nivel de vida?

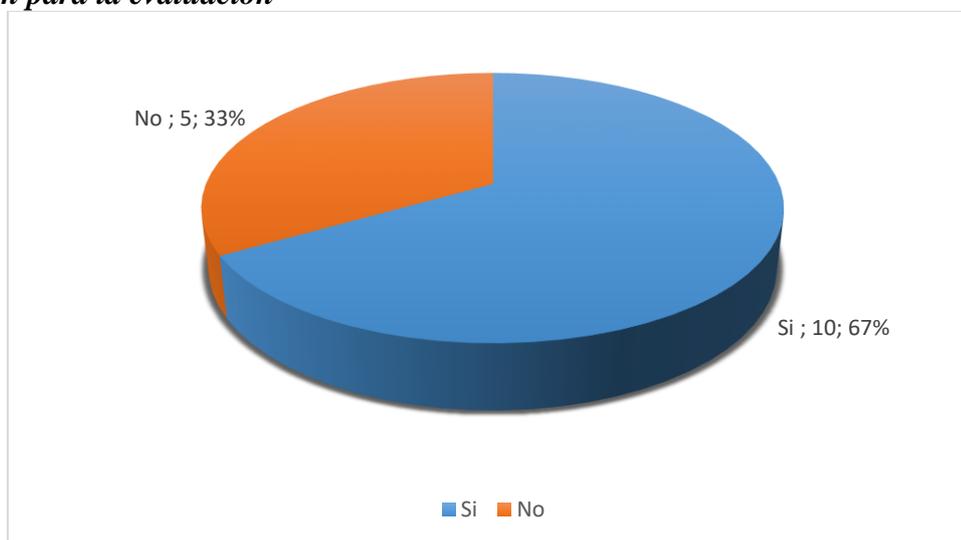
**Cuadro N° 11**  
**Mejoramiento de calidad de vida**

OPCIONES	FRECUENCIA	%
Si	10	67%
No	5	33%
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Técnicos de la Dirección Agropecuaria del Carchi

**Elaborado por:** La autora

**Gráfico N° 9**  
**Colaboración para la evaluación**



### **Análisis:**

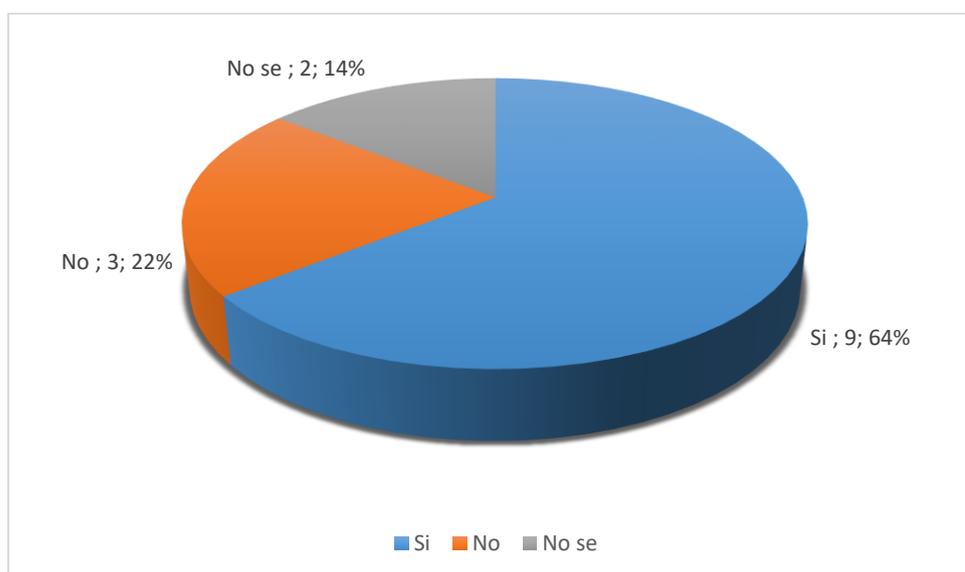
Las personas que están involucradas en asociaciones y participan en proyectos del gobierno de alguna forma han mejorado sus ingresos económicos, que se desencadena en el mejoramiento de la calidad de vida, en cambio el 33% discrepan en esto porque recalcan que las personas no son constantes en la participación de los proyectos.

**10. ¿Tomaría en cuenta lo establecido en el manual para la evaluación de proyectos productivos de la Dirección Provincial Agropecuaria del Carchi?**

**Cuadro N° 12**  
**Uso del manual**

OPCIONES	FRECUENCIA	%
Si	9	64%
No	3	21%
No se	2	14%
<b>TOTAL</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>

**Gráfico N° 10**  
**Uso del manual**



**Análisis:**

La mayoría de los técnicos tomarían como base el manual a desarrollarse ya que evaluara de forma resumida y específica dando una valoración general del proyecto, el 21% de los técnicos no lo utilizarían porque opinan que esto implicaría capacitarse en evaluación.

## **1.7.2. Entrevista realizada al director de la dirección provincial agropecuaria del Carchi.**

### ***1. ¿Qué opina usted de la gestión pública?***

Es una de las evaluaciones que el Gobierno Central realiza, uno de ellos es el Gobierno por resultados donde se evalúa los alcances que el programa tiene, otra herramienta es la Planificación Anual donde se establecen metas y el logro de estos. Son herramientas realmente importantes para concretar los objetivos propuestos otras instancia que ayudan a la evaluación de la gestión pública es la delegación de gobernaciones provinciales.

### ***2. ¿Cuenta la Dirección con un plan estratégico institucional?***

Dentro de los planes manejados por la Dirección se cuenta con el Plan Anual de Compras Públicas el que nos ayuda a la satisfacción de las necesidades de las instituciones, otra instancia es el Plan Anual de Planificación que se realiza semanalmente por parte de los técnicos encargados de cada unidad en cuanto a sus actividades y movilización; también se cuenta con el GPR

### ***3. ¿Están claramente definidos los valores para la institución?***

Si, cada funcionario de la Dirección debe tomar en cuenta el respeto, el valor por el trabajo y que todos somos importantes para el desarrollo adecuado de las actividades propuestas.

### ***4. ¿Cómo elaboran el Plan Anual de Política Pública?***

Este se lo realiza con la responsable de planificación de cada unidad como es forestal, agropecuaria, financiero, pecuaria y la de Planificación que labora en la Dirección; esto se realiza de forma conjunta para que conste en la documentación interna.

**5. *¿El reglamento orgánico funcional vigente define claramente la estructura organizativa de la institución?***

Si, el reglamento interno vigente es definido en la Dirección y el MAGAP pero por falta de recursos no se maneja una unidad específica; pero en este constan las obligaciones que cada funcionario debe cumplir.

**6. *¿Se realizan capacitaciones al personal y técnicos de la Dirección?***

Si, permanente en consignación con el INIAP con talleres de capacitación de pastos, ganadería, y cuando existe necesidad lo hace.

IAEM oferta para servidores públicos manejo de sistemas contables cursos de manera permanente

Y cualquier institución pública que brinde capacitación se le facilita la forma de asistencia puesto que esto mejora los servicios y la atención prestada.

**7. *¿Cómo realizan las evaluaciones de los proyectos productivos, y con qué frecuencia?***

Se lo hace a 2 niveles:

Una de estas son los informes de metas pre establecidas, y otra son los informes anuales de sistema integrado de talento humano electrónicamente realizado a los técnicos para evaluar su eficiencia y el trabajo de campo realizado por ellos de esa forma será posible seguir contratando personal y no prescindir de sus servicios.

**8. *¿Cree que los proyectos del gobierno central satisfacen las necesidades de la población carchense?***

En su mayoría si, ya que son apegados a las necesidades de la provincia que trabajan a través de gobierno central, fortaleciendo la población.

La satisfacción es constante, puesto que los técnicos son quienes están en firme trato con las personas y deben estar capacitados en las nuevas reformas y proyectos que el gobierno maneja.

**9. *¿Existen formas de evaluación para el desempeño y planificación de los técnicos?***

Los y las técnicos deben cumplir con la planificación presentada cada semana, por ello al final de este se evalúa el desarrollo y cumplimiento del mismo mediante metas cumplidas y necesidades satisfechas.

**1.7.3. Entrevista realizada al representante de la asociación “COMUTARIA PIZÁN” Sr. José Rodríguez.**

**1. *¿Cómo inició en esta asociación?***

Yo fui una de las primeras que empezó en la asociación ayudando a su legalización ya que tengo entendido del gran beneficio que es pertenecer a una de ellas ya que se puede tener ayuda del Gobierno a través de los diferentes proyectos.

**2. *¿Qué beneficios le ha traído pertenecer a una asociación legalmente constituida?***

Muchos ya que en la actualidad se puede tener mayor acceso a los proyectos y las ayudas que el MAGAP o el Gobierno Provincial del Carchi promueven.

**3. *¿Cree que los proyectos que el MAGAP presenta son buenos y beneficiosos, porque?***

Si, el gobierno Ecuatoriano actual ha tomado la gran iniciativa de promover la agricultura, ganadería, acuacultura en beneficio de quienes la practicamos no para unos pocos como son los intermediarios; por ello los proyectos en los que hemos participado son han ayudado económicamente y se ha aprendido un manejo más técnico.

**4. *¿De cuántos proyectos productivos su asociación ha sido beneficiaria?***

Aproximadamente de cuatro, esto es porque la duración de los proyectos no es corta se requiere de un buen tiempo de aplicación y otros inclusive son para manejo directo de los asociados, los técnicos se encargan de entregarnos la materia prima o equipo y capacitarnos.

**5. *¿En qué proyecto usted está participando actualmente?***

Como la zona en la que residimos es netamente ganadera, recién se hizo la adquisición de equipos de enfriamiento de leche para utilizar con el producto de la comunidad y beneficio de los asociados.

**6. *¿Cree que el trabajo de los técnicos satisfacen sus atenciones?***

Si, las personas que trabajan en la comunidad son personas amables que nos orientan y practican con nosotros no es nada más teórico sino que experimentan con nosotros para mostrarnos muchas veces en que nos podemos equivocar y que no debemos hacer.

**7. *¿Cuándo necesita satisfacer alguna curiosidad o tiene alguna necesidad los técnicos acuden con rapidez?***

Siempre y cuando le llamemos con anticipación, bueno esto si es fuera de la cita que con anterioridad se coordina porque ellos en las reuniones anteriores se establece la fecha y hora en la que volverá a ir; en caso de emergencia nos comunicamos y si está en la capacidad de acudir lo hace.

## **1.8. Análisis de variables diagnosticas**

### **1.8.1 Determinar referencias históricas de la Dirección Provincial Agropecuaria del Carchi.**

La Dirección Provincial Agropecuaria del Carchi, tiene como finalidad facilitar el óptimo y sostenido desarrollo de los sectores: agropecuario, agroforestal, ganadero de la provincia; por lo que después de efectuado el diagnóstico mediante el uso de las diversas técnicas se ha llegado a establecer la importancia de implantar la Unidad de Evaluación, la cual podrá permitir un adecuado desarrollo de las actividades de la Dirección Provincial Agropecuaria del Carchi.

El propósito de esta propuesta es conseguir que los distintos niveles de Dirección asuman responsablemente la función de evaluar y la participación en la mejora de los métodos de gestión, puesto que, es necesario que el establecimiento de lineamientos en el que el evaluador y su área funcional lleven un trabajo coordinado con la finalidad de evaluar oportuna y correctamente, para poder establecer riesgos y sus mitigaciones.

### **1.8.2. Realizar una revisión de la situación administrativa de la entidad.**

En la actualidad la Dirección Provincial Agropecuaria del Carchi cuenta con unidades desagregadas así:

**1.8.2.1. Unidad administrativa financiera****1.8.2.2. Unidad de Asesoría Jurídica****1.8.2.3. Unidad de Comunicación****1.8.2.4. Unidad de Planificación****1.8.2.5. Unidad de tierras**

Aquí se maneja la entrega de títulos de propiedad para su respectiva legalización.

**1.8.2.6. Unidad de innovación tecnológica**

Proyecto de reactivación de la caficultura

Quinoa

Seguro Agrícola

**1.8.2.7 Unidad Agropecuaria**

Fomento ganadero

Red lechera

Mejoramiento genético

**Gráfico N° 11**  
**Organigrama**



**Fuente:** Dirección Provincial Agropecuaria Carchi.

**Elaborado por:** La autora

### 1.8.3 Identificación beneficiarios directos e indirectos.

Para que los recursos emitidos por parte del gobierno central sean distribuidos de forma equitativa entre la sociedad se deben identificar los beneficiarios que cada proyecto tendrá:

#### 1.8.3.1 beneficiarios directos

Para que sean favorecidos con los proyectos planteados por el Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca de la Dirección Provincial Agropecuaria del Carchi en su gran mayoría son asociaciones que han pasado por un debido proceso de acreditación por las entidades correspondientes; como son:

**Cuadro N° 13**  
**Organizaciones**

**ORGANIZACIONES EXISTENTES EN EL MAGAP**

N°	ACU. MIN	NOMBRE DE LA ASOCIACIÓN	DE LA PARROQUIA	CANTÓN
1	18	Asociación Agropecuaria Sol pastos	Tulcán	Tulcán
2	21	Asociación Divino Niño	Tufiño	Tulcán
3	22	Asociación Nuestra Señora Dolorosa	Cristóbal Colon	Montúfar
4	16	Asociación Nuevos Senderos	Piartal	Montúfar
5	17	Asociación De Pequeños Productores Agrícolas Y Ganaderos San Pedro	Piartal	Montúfar
6	20	Asociación Dieciocho De Junio	Piartal	Montúfar
7	18	Asociación De Productores Y Comercializadores De Semillas Unión Y Progreso Chiles Alto	San José	Montúfar
8	738	Comuna Timburay	Huaca	San Pedro de Huaca
9	738	Comuna San José	Huaca	San Pedro de Huaca
10	738	Comuna Cuaspud	Huaca	San Pedro de Huaca
11	1	Comuna Santa Ana	Concepción	MIRA
12	001	Asociación de Promotores Agropecuarios del Norte ASOPRANOR	Tulcán	Tulcán
13	002	Asociación de Productores Agropecuaria 28 de Marzo	San Isidro	San Isidro
14	003	Asociación de Ganaderos del Cantón Espejo	El Ángel	El Ángel
15	004	Asociación Agropecuaria Frailejón	El Tufiño	Tufiño
16	005	Asociación de Productores y Comercializadores Agropecuarios del		
17		Cantón Bolívar	Bolívar	Bolívar
18	006	Asociación Solferino	Mariscal Sucre	Mariscal Sucre

19	007	Asociación de Pequeños Productores Agropecuarios Eloy Alfaro	La Libertad	La Libertad
20	008	Asociación de Trabajadores Agrícolas 23 de Julio	La Libertad	La Libertad
21	009	Asociación de Productores Agropecuarios Caminando Hacia el Futuro	San Isidro	San Isidro
22	010	Asociación de Productores Agropecuarios Caminando Hacia un Progreso	Mariscal Sucre	Mariscal Sucre
23	011	Asociación Agropecuaria Unión y Trabajo El Moral	Julio Andrade	Julio Andrade
24	012	Asociación Agropecuaria Guananguicho Alto	Julio Andrade	Julio Andrade
25	014	Asociación Agropecuaria Santa Fé de Tetés	Tulcán	Tulcán
26	015	Asociación Agroecológica Los Chasquis	San Vicente de Pusir	San Vicente de Pusir
27	018	Asociación de Productores y Comercializadores de Semillas Unión y Progreso Chiles Alto	San Gabriel	San Gabriel
28	23	Asociación Agropecuaria "Por un Nuevo Chitan Progresivo"	Chitan de Navarrete	Chitan de Navarrete
29	24	Asociación de Pequeños Productores Agropecuarios Nueva Esperanza	San Vicente de Pusir	San Vicente de Pusir
30	25	Asociación Agro artesanal "Visión Comunitaria"	Julio Andrade	Julio Andrade
31	26	Asociación Central Agropecuaria de Productores Chical	Chical	Chical
32	27	Asociación Agroindustrial "Nueva Vida"	El Ángel	El Ángel
33	28	Asociación de Productores Agropecuarios " San Rafael"	San Rafael	San Rafael
34	29	Asociación de Desarrollo Agropecuario Integral "Payama"	García Moreno	García Moreno
35	30	Asociación Agropecuaria "Emprendedores del Norte"	Tufiño	Tufiño
36	31	Asociación Agrícola del Norte "Manuel J Bastidas"	González Suárez	González Suárez
37	32	Asociación de Agricultores y Ganaderos "Nuevo Amanecer el Plata"	Maldonado	Maldonado

38	33	Asociación de Productores y Comercializadores Agropecuarios "San Isidro"	San Isidro	San Isidro
39	34	Asociación de Productores y Comercializadores Agropecuarios "Producampo"	González Suárez	González Suárez
40	35	Asociación de Pequeños Productores Agropecuarios "Nueva Generación"	La Libertad	La Libertad
41	36	Aso. de Pequeños productores Agropecuarios Luchando Por Un Mejor Futuro	La Libertad	La Libertad
42	37	Asociación Agropecuaria Tanguis	González Suárez	González Suárez
43	38	Asociación Abejas Ecuador	San. Martha de Cuba	San. Martha de Cuba
44	39	Aso. Agropecuaria "Tropical de la Cuenca del Río Mira"	Jacinto Caamaño	J- Jacinto Caamaño
45	40	Aso. Agropecuaria 8 de diciembre	Huaca	Huaca
46	41	Aso. de Productores Agropecuarios Doce de Marzo	Julio Andrade	Julio Andrade
47	42	Aso. de Productores Agropecuarios Seis de Marzo	Jijón y Caamaño	Jijón y Caamaño
48	43	Aso. Agropecuaria Tres de Octubre	Mira	Mira
49	44	Aso. de Productores Agropecuarios Máximo Rodríguez	González Suárez	González Suárez
50	45	Aso. Productores y Comercializadores de Café Orgánico Nublado Golondrinas	JJ Caamaño	Y JJ Caamaño
51	46	Aso. Agropecuaria Artesanal "La Portada"	Mira	Mira
52	47	Aso. Caficultores Aroma y Sabor.	Juan Montalvo	Juan Montalvo
53	48	Aso. Productores Agropecuarios Ceja de Montaña Línea Roja	Fernández Salvador	Fernández Salvador
54	49	Aso. Productores Agropecuarios "El Edén".	Maldonado	Maldonado
55	50	Aso. Productores Agropecuarios 21 de Marzo	San. Martha de Cuba	San. Martha de Cuba
56	51	Aso. Productores Agropecuarios Despierta América	González Suárez	González Suárez

57	52	Aso. Productores Agropecuarios El Plata	Maldonado.	Maldonado.
58	53	Aso. Productores Agropecuarios Yalquer.	Julio Andrade	Julio Andrade
59	54	Aso. Productores Agroindustrial Sabor de la Frontera	Maldonado	Maldonado
60	55	Aso. Productores Agropecuarios "Luis Gabriel"	Huaca	Huaca
61	56	Aso. Productores Agropecuarios Huaca	Huaca	Huaca
62	57	Aso. Productores Agropecuarios El Capulí	San José	San José
63	58	Aso. Productores Agropecuarios Troje Productivo.	San Francisco del Troje	San Francisco del Troje
64	001-07	Asociación de Productores Agrícolas. Unión y Progreso San Vicente Ferrer	San Vicente de Pusir	Bolívar
65	002-07	Asociación de Pequeños Productores Pusir Grande	San Vicente de Pusir	Bolívar
66	003-07	Asociación Productores Agric. Unión y Progreso San Vicente Ferrer	San Vicente de Pusir	Bolívar
67	001-08	Asociación de Productores Gualchán	Goaltal	Espejo
68	002-08	Asociación Agropecuaria 9 de Junio	San Rafael	Bolívar
69	003-08	Asociación Agropecuaria El Frailejón	Tufiño	Tulcán
70	004-08	Asociación Agropecuaria 10 de Agosto	San Isidro	Espejo
71	005-08	Asociación Agropecuaria y Comercialización Unión y Trabajo	Mariscal Sucre	Huaca
72	006-08	Asociación de Producción y Comercialización Agropecuaria Rancheros del Norte	El Carmelo	Tulcán
73	007-08	Asociación de Trabajadores Agropecuarios Mira valle	Bolívar	Bolívar
74	008-08	Asociación de Productores Agropecuarios Caminando Hacia el Futuro	San Isidro	Espejo
75	009-08	Asociación de Productores y Comercializadores Agropecuarios del Cantón Bolívar	Bolívar	Bolívar
76	010-08	Asociación de Pequeños Productores Agropecuarios Pusir Grande	Bolívar	Bolívar

77	011-2008	Asociación Agropecuaria Guananguicho Alto	Julio Andrade	Tulcán
78	012-2008	Asociación de Productores Agropecuarios Caminando Hacia un Progreso	Mariscal Sucre	Huaca
79	018-2008	Asociación Agropecuaria Solferino	Mariscal Sucre	Huaca
80	019-2008	Asociación Agropecuaria Unión y Trabajo El Moral	Julio Andrade	Tulcán
81	011-2009	Asociación de Pequeños Agricultores Bienestar Familiar Libértense	La Libertad	Espejo
82	018-2009	Asociación de Trabajadores Agrícolas 23 de Julio	La Libertad	Espejo
83	019-2009	Asociación de Pequeños Productores Agropecuarios San Francisco de Chulte	San Isidro	Espejo
84	022-2009	Asociación de Mujeres Productoras Agropecuarias Chitacaspi	San Isidro	Espejo
85				
86	025-2009	Asociación de Pequeños Productores Agropecuarios Justicia y Libertad	El Ángel	Espejo
87	027-2009	Asociación Agroecológica Los Chasquis	San Vicente de Pusir	Bolívar
88	028-2009	Asociación Agropecuaria Santa Fe de Tetes	Tulcán	Tulcán
89	029-2009	Asociación Agrícolas del Norte "Manuel J. Bastidas"		Montúfar
90	037-2009	Asociación Agropecuaria 5 de Septiembre	Julio Andrade	Tulcán
91	001-2010	Asociación de Trabajadores 20 de Marzo	Tufiño	Tulcán
92	007-2010	Asociación Agropecuaria "El Frailejón"	Tufiño	Tulcán
93	010-2010	Asociación de Productores Agrícolas del Norte "Manuel J. Bastidas"	San Gabriel	Montúfar
94	012-2010	Asociación Agro artesanal "Visión Comunitaria"	Julio Andrade	Tulcán
95	015-2010	Asociación Agropecuaria "Unión y Trabajo El Moral"	Julio Andrade	Tulcán
96	019-2010	Asociación de Pequeños Productores Agropecuarios Pusir Grande	San Vicente de Pusir	Bolívar
97	020-2010	Asociación Agroindustrial "Nueva Vida"	El Ángel	Espejo

98	024-2010	Asociación de Trabajadores Agropecuarios "Palmar Grande"	Monte Olivo	Bolívar
99	025-2010	Asociación de Trabajadores Agropecuarios "10 de Agosto"	San Isidro	Espejo
100	026-2010	Asociación de Productores Agropecuarios "San Rafael"	San Rafael	Bolívar
101	018-2010	Asociación de Pequeños Productores Agropecuarios "Por un Futuro Mejor"	Monte Olivo	Bolívar
102	059	Asociación de Productores Agropecuarios 13 de Junio	Mira	Mira
103	60	Asociación de Productores Agropecuarios Pro futuro	Fernández Salvador	Montufar
104	61	Asociación de Productores Agropecuarios San José de Huaca.	Huaca	Huaca
105	62	Asociación Agropecuaria Cuesaca	Bolívar	Bolívar
106	63	Asociación Agropecuaria El Encino	San José	Montufar
107	64	Asociación de Productores Agropecuarios 10 de Febrero	Jacinto Jijón y Caamaño	Mira
108	65	Asociación de Productores Agropecuarios Los Andes	Los Andes	Bolívar
109	66	Asociación de Productores Agropecuarios Piquiucho	Los Andes	Bolívar
110	67	Asociación de Productores Agropecuarios La Aguada	Julio Andrade	Tulcán
111	69	Asociación de Productores Agrícolas San Pedro	Mira	Mira
112	70	Asociación de Productores Agropecuarios 22 de Agosto	Mira	Mira
113	71	Asociación Agro productiva Frontera Productiva	Chical	Tulcán
114	72	Asociación de Productores Agropecuarios Seis de Febrero	Huaca	Huaca
115	76	Asociación de Productores Agropecuarios Sembrando Futuro	Mira	Mira
116	77	Asociación de Productores Agropecuarios Siete de Octubre	Mira	Mira
117	79	Asociación Agrícola Ganadera Julio Andrade	Julio Andrade	Tulcán
118	80	Asociación Agropecuaria El Rosal	Mira	Mira
119	82	Asociación de Productores Agropecuarios Triana	Jijón y Caamaño	Mira

120	83	Asociación de Productores Agropecuarios 18 de Octubre Tuquer	La Paz	Montufar
121	56	Asociación de Productores Agropecuarios Huaca ASAPPHU	Huaca	Montufar
122	001	Asociación Santa Ana	La Concepción	Mira
123	756	Asociación Pistud	Bolívar	Bolívar
124	003	San Cristóbal Alto	González Suárez	Montúfar
125	006-07	Comuna Achira	La Concepción	Mira
126	420	Comuna Cunquer	Los Andes	Bolívar
127	015-2009	Comuna El Tambo	García Moreno	Bolívar
128	700	Comuna La Angelina	Bolívar	Bolívar
129	29	Comuna Chitacspi	San Isidro	Espejo
130	354	Comuna Cayalés	Los Andes	Bolívar
132	797	Comuna La Libertad	La Libertad	Espejo
133	024-2009	Comuna San Ignacio de Quil	Juan Montalvo	Mira
134	026-2009	Comuna San Cristóbal Alto	González Suárez	Montúfar
135	740	Comuna La Esperanza	Tufiño	Tulcán
136	26	Comuna Jesús del Gran Poder	San José	Montúfar
137	743	Comuna Casa Fría	Julio Andrade	Tulcán
138	362	Comuna San Francisco	El Ángel	Espejo
139	009-2010	Comuna San Francisco de la Portada	Mira	Mira
140	42	Comuna San Francisco de Athal	San José	Montúfar
141	482	Comuna Chilgual	San José	Montúfar
142	52	Comuna San Cristóbal Bajo	González Suárez	Montúfar
143	4353	Comuna Cancha guano	San José	Montúfar
144	62	Comuna San Pedro	Piartal	Montúfar
145	173	Comuna La Esperanza	San José	Montúfar
146	47	Comuna La Delicia	González Suárez	Montúfar
147	11	Comuna San Miguel de Chitan de Queles	Cristóbal Colón	Montufar
148	013	Corporación Agropecuaria Sembrando El Futuro	Julio Andrade	Julio Andrade
149	012-2009	Corporación Agropecuaria Sembrando El Futuro	Julio Andrade	Tulcán

150		Corporación de Emprendedores Agropecuarios del Carchi	San José	Montufar
151	18	Asociación de productores y comercializadores de semillas unión y progreso chiles alto	San José	Montufar
152	018	Asociación de Productores y Comercializadores de Semillas Unión y Progreso Chiles Alto	San Gabriel	San Gabriel
153	003-2010	Asociación de Productores y Comercializadores de Semillas Unión y Progreso Chiles Alto	San José	Montúfar

**Fuente:** Dirección Provincial Agropecuaria del Carchi  
**Elaborado por:** La autora

### **1.8.3.2. Beneficiarios indirectos**

Se puede señalar como beneficiarios indirectos a las familias que están detrás de cada integrante de las asociaciones, los técnicos ya que se les da una visión más segura de las realidades de la implantación y el impacto de cada proyecto en la población.

### **1.8.4 Establecer el nivel de eficiencia en el trabajo efectuado por parte de los técnicos.**

Para que el trabajo de los técnicos en campo se realice de forma oportuna, eficaz y eficiente se han elaborado matrices de control para la verificación de la asistencia de los técnicos al lugar asignado. Y para ello se emplean varias matrices.



**Cuadro N° 15**  
**Asistencia móvil**

		<b>MATRIZ DE ASISTENCIAS DE CAMPO - UNIDAD MÓVIL VETERINARIA</b>				
<b>DIRECCIÓN PROVINCIAL AGROPECUARIA DEL CARCHI</b>						
<b>NOMBRE DE LA ORGANIZACIÓN / COMUNIDAD U ORGANIZACIÓN:</b>			<b>CANTÓN</b>	<b>PARROQUIA</b>	<b>GEOREFERENCIA</b>	<b>FECHA DE VISITA:</b>
<b>REPRESENTANTE DE LA ORGANIZACIÓN:</b>				<b>TELÉFONO:</b>		
No.	NOMBRE DEL BENEFICIARIO	Nro. CÉDULA	MEDICINAS APLICADAS		MA DE CAPACITACION	FIRMA
			NOMBRE	DOSIS		
<b>TECNICO RESPONSABLE:</b> _____						

**Cuadro N° 16**  
**Circuito mensual de trabajo**

 <b>CIRCUITOS DE TRABAJO DE UNIDAD MOVIL VETERINARIA</b> 						
DIRECCIÓN PROVINCIAL DEL CARCHI						
AÑO DEL CIRCUITO: ENERO 2014						
NUMERO DE	TÉCNICO RESPONSABLE	NÚMERO DE	CIRCUITO MENSUAL DE TRABAJO			
			1ra SEMANA	2da SEMANA	3ra SEMANA	4ta SEMANA

## 1.9. Construcción de la matriz FODA

Después de la revisión y evaluación a la Dirección Provincial Agropecuaria del Carchi se ha podido llegar a la elaboración de la matriz FODA.

### 1.9.1. Análisis de las variables

#### Cuadro N° 17

#### Análisis de las variables

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS
Planificación eficiente de trabajo.	Institución ligada estrechamente con el gobierno central.	Escasa difusión de la información.	Baja organización de los y las ciudadanos.
Mejoramiento y actualización constante con capacitaciones al personal de la institución.	Fortalecimiento de la institucionalidad del sector público y privado por parte del gobierno	Decisión política para estimular cambios institucionales, para alcanzar objetivos	Dependencia económica del gobierno central.
Habilidad para establecer convenios y alianzas estratégicas.	Mejoramiento de proyectos a través de la SENPLADES	Creación de proyectos productivos solo por la SENPLADES.	Concesión de recursos económicos limitados.
Experiencia de los Técnicos	Cuenta con la predisposición del gobierno para dotar de logística necesaria para el cumplimiento de metas y objetivos	Mobilización limitada de técnicos para satisfacer las necesidades de las comunidades.	No se realiza una evaluación externa periódica del desempeño.

### **1.10. Identificación del problema diagnóstico**

La Dirección Provincial Agropecuaria del Carchi, viene desarrollando un sin número de actividades agropecuarias y ganaderas en la región, por esto en la actualidad se necesita tener un mayor control y evaluación de las operaciones realizadas, exámenes continuos de los programas y proyectos; y su seguimiento para la asesoría directa a las autoridades; que se dará por parte de la Unidad de Evaluación que actualmente no forma parte del organigrama estructural de la institución.

Las actualizaciones por las que las entidades públicas deben someterse como son contar con herramientas de planificación, evaluación y control; para de esta forma llegar a conseguir las metas propuestas por lo que la Unidad de Evaluación sería un apoyo absoluto para el trabajo realizado por la Dirección Provincial Agropecuaria del Carchi, misma que ayudará a tener niveles de calidad y seguridad en las operaciones para la comunidad, porque dispondrá con profesionales capacitados.

Además, se cumplirá con lo dispuesto en la ley en cuanto a que, toda institución pública debe contar con índices de evaluación de gestión interna; y la Dirección Provincial Agropecuaria del Carchi no es la excepción ya que la Provincia del Carchi es un referente de producción agrícola y ganadero.

De esa forma se está identificando el diagnóstico de la problemática que sustentara la investigación.

## **CAPÍTULO II**

### **2. MARCO TEÓRICO**

Con la finalidad de establecer las bases teóricas para el sustento del presente trabajo se detalla los conceptos utilizados.

#### **2.1. Manuales**

Los manuales forman una de los instrumentos con que cuentan las organizaciones para facilitar el desarrollo de sus funciones administrativas y operativas. Son esencialmente, un instrumento de comunicación.

Si bien existen varios tipos de manuales, que integran distintos tipos de necesidades, puede clasificarse a los manuales como un cuerpo sistemático que contiene la descripción de las actividades que deben ser desarrolladas por los miembros de una organización y los procedimientos a través de los cuales esas actividades son cumplidas.

#### **2.2. Tipos de manuales**

##### **2.2.1. Manual de organización:**

Este manual es un documento de normatividad en el que su contenido es, de forma ordenada y sistemática, información sobre el marco jurídico-administrativo, antecedentes históricos, atribuciones, misión, visión, objetivos, organización y funciones de una dependencia o entidad. Así se constituye en un documento de ayuda para puntualizar las relaciones orgánicas que se presentan entre todas y cada una de las unidades de la estructura organizacional, Este también, establece específicamente las funciones de cada una de las

unidades administrativas que componen la institución, de igual forma, detalla de forma integral y concisa, todos aquellos aspectos de cumplimiento general en la institución, con la finalidad de que todos los integrantes lleguen a conocer, familiarizarse e integrarse con la misma.

### **2.2.2. Manual de políticas**

El Manual de Políticas es el contiene escritas en él las políticas establecidas por una institución, en este documento se indican la forma de proceder y los límites dentro de los cuales deben enmarcarse las actividades tendientes a alcanzar los resultados Institucionales. Toda política debe estar orientada hacia el objetivo primario o razón de ser de la institución. Este Manual puede incluir las políticas generales de la institución, así como de las unidades administrativas de la misma. Un manual de políticas es fundamental para asegurar la uniformidad de acción de una institución.

### **2.2.3. Manual de procedimientos y normas**

El Manual de Procedimientos es un documento que describe en forma lógica, sistemática y detallada las actividades de una institución o unidad organizativa de acuerdo con sus atribuciones y tomando en cuenta lo necesario para la ejecución eficiente de las mismas, generalmente señalan quién, cómo, cuándo, dónde y para qué han de realizarse estas actividades. Este tipo de Manual se orienta a especificar detalles de la ejecución de actividades organizacionales, con el fin de unificar criterios a lo interno de la institución sobre la manera correcta en que deben ser realizadas. Al recuperar la información de la forma más adecuada de desempeñar las tareas se logra asegurar su calidad, así como agilizar la circulación de la información para que esta llegue oportunamente a las unidades organizativas que la requieran.

#### **2.2.4. Manual para especialistas**

Contiene normas o indicaciones referidas exclusivamente a determinado tipo de actividades u oficios. Se busca con este manual orientar y uniformar la actuación de los empleados que cumplen iguales funciones.

#### **2.2.5. Manual del empleado**

Contiene aquella información que resulta de interés para los empleados que se incorporan a una empresa sobre temas que hacen a su relación con la misma, y que se les entrega en el momento de la incorporación. Dichos temas se refieren a objetivos de la empresa, actividades que desarrolla, planes de incentivación y programación de carrera de empleados, derechos y obligaciones, entre otros.

#### **2.2.6. Manual de propósitos múltiples:**

Reemplaza total o parcialmente a los mencionados anteriormente, en aquellos casos en los que la dimensión de la empresa o el volumen de actividades no justifique su confección y mantenimiento.

### **2.3. Evaluación**

#### **2.3.1. Definición de evaluación**

*(Óscar D. Perea Arias, 2010) Una función que consiste en hacer una apreciación tan sistemática y objetiva como sea posible sobre un proyecto por realizarse en curso o acabado, un programa o un conjunto de líneas de acción, su concepción, su realización y sus resultados. Se trata de determinar la pertinencia de sus objetivos y su grado de realización, la eficiencia en cuanto a la acción social, la eficacia, el impacto y la viabilidad. Una evaluación debe proporcionar unas*

*informaciones creíbles y útiles, que permitan integrar las enseñanzas sacadas en los mecanismos de elaboración de las decisiones.*

### **2.3.2. Evaluación tradicional vs evaluación participativa**

#### **1. Evaluación tradicional**

Como su nombre mismo lo indica es un tipo de evaluación que se centraba en seguir pasos preestablecidos sin dar paso a intervenciones espontaneas dentro del proceso mismo; con la fines de aprendizaje para sus interventores con el fin de presentar un informe.

#### **2. Evaluación participativa**

Consiste en una modalidad de evaluación interna, que la responsabilidad de la misma no recae tanto en quienes ejecutan sino también la participación de las personas beneficiarias quienes constituyen el agente principal en la recopilación de datos, su interpretación y la proyección de posibles recomendaciones para el futuro.

El enfoque participativo es un diseño teórico y metodológico de acción y transformación de la realidad desde abajo, en el que las personas que integran el equipo técnico no son analistas, sino facilitadores.

**Cuadro N° 18**  
**Evaluación participativa**

<b>EVALUACIÓN TRADICIONAL VS EVALUACIÓN PARTICIPATIVA</b>		
<b>CARACTERÍSTICAS</b>	<b>EVALUACIÓN TRADICIONAL</b>	<b>EVALUACIÓN PARTICIPATIVA</b>
<b>PROPÓSITO</b>	Aprendizaje de la organización y mejora de la gestión.	Empoderamiento y aprendizaje de todos los implicados
<b>AGENTE EVALUADOR</b>	Evaluadores asumen el rol técnico.	Evaluadores asumen el rol facilitador.
<b>ACTITUD DEL EVALUADOR</b>	Evaluador distanciado.	Evaluador apegado, comprometido
<b>OBJETO DE MEDICIÓN</b>	Indicadores predeterminados.	Indicadores negociados
<b>MÉTODOS DE EVALUACIÓN</b>	Métodos formales, complejos, cuantitativos	Métodos informales, cualitativos, triangulación con otros métodos.
<b>MOMENTO DE LA EVALUACIÓN</b>	Momento preestablecido.	Evaluación periódica.
<b>PARA QUIÉN SE EVALÚA</b>	Propiedad del agente externo.	Apropiación por parte de población implicada.
<b>IMPLICADOS</b>	Perspectiva inmediata de satisfacción de necesidades.	Perspectiva estratégica de fortalecimiento de derechos.
<b>RESULTADOS</b>	Informe final de evaluación.	Aprendizaje del proceso y de las prácticas de evaluación.

Fuente: Guía para la evaluación de proyectos.

### 2.3.3. Ética, política y calidad de la evaluación

Lo que en la actualidad se le está presentado mucha vigilancia al aspecto ético relacionado con las evaluaciones de proyectos, uno de los indicadores para la preocupación en este sentido es lo político puesto que en este poder interactúan los equipos evaluadores. Para poder mitigar esta contrariedad se hace necesario la creación de códigos de ética deontológicos claves en el desarrollo de las actividades prácticas de evaluación.

### 2.3.4. Tipos de evaluación

Existen varios tipos de evaluación los que se asemejan al tema de estudio son:

## **1. Evaluación financiera**

*(B., 2009) La evaluación financiera es del interés del inversionista privado, del gobierno y de las instituciones financieras. La valoración de beneficios, ingresos y costos del proyecto se hace a precio de mercado, es decir, con todas sus distorsiones. Incluye los costos y beneficios directos atribuibles a la alternativa. Utiliza la tasa de interés de oportunidad del mercado para el análisis.*

Este es uno de los temas más importantes dentro del análisis, puesto que sin el factor dinero muchas de las actividades propuestas es difícil concretarlas pero este a su vez debe tener un estricto control y evaluación.

## **2. Evaluación económica**

La evaluación económica estudia y mide el aporte neto de un programa o proyecto al bienestar nacional, teniendo en cuenta el objetivo de eficiencia.

Cuando se realiza un proyecto, lo más importante es poder medir el aporte que esta brinda a la sociedad y el provecho que han tenido los participantes del proyecto; medir en qué proporción han satisfecho sus necesidades.

## **3. Evaluación social**

Además de los análisis de eficiencia de los impactos de una política, un programa o un proyecto en evaluación social se deben incorporar los efectos sobre la distribución del ingreso y la riqueza.

### **2.3.5. Metodología de evaluación**

Un proyecto será posible evaluar sí, cumple con respuestas a las interrogantes de:

- Porqué se quiere hacer
- Que se quiere conseguir

- Cómo se quiere conseguir
- A quién se dirige
- Donde se realizará
- Cuando se realizará
- Quién lo realizará
- Con qué se hará

### **2.3.6. Indicadores de evaluación**

#### **2.3.6.1 Concepto**

(Jesùs Mauricio, 2009) *La relación entre las variables cuantitativas o cualitativas, que permite observar la situación y las tendencias de cambio generadas en el objeto o fenómeno observado, respecto de objetivos y metas previstas e influencias esperadas.*

Estas herramientas importantes incluidas en la evaluación de proyectos productivos.

Características que debe reunir un indicador:

NONAKA, Ikujiro, (2010); Expone: *“Para que los indicadores sean efectivos, deben reunir las siguientes características:*

- 1. Ser relevante o útil para la toma de decisiones*
- 2. Factible de medir*
- 3. Conducir fácilmente información de una parte a otra*
- 4. Ser altamente discriminativo*
- 5. Verificable*
- 6. Libre de sesgo estadístico o personal*
- 7. Aceptado por la organización*

8. *Justificable en su relación costo beneficio*
9. *Fácil de interpretar*
10. *Utilizable con otros indicadores*
11. *Tener precisión matemática en los indicadores cuantitativos*
12. *Precisión conceptual en los indicadores cualitativos.” (Pág. 95).*

### **2.3.6.2 Tipos de indicadores**

La información que se obtendrá del análisis respecto al control de funcionamiento y pueden medirse con varios indicadores como:

#### **1. Eficiencia**

Estos indicadores son utilizados para calcular la correspondencia entre los servicios que han sido prestados tomando mucho en cuenta que tiene mucho que ver con la capacidad y la actitud de quienes intervienen; y a su vez de como se distribuyen los recursos.

#### **2. Cumplimiento**

En referencia a que este indicador se relaciona con la consecución de una tarea y el grado de termino del trabajo.

#### **3. Eficacia**

Los indicadores de eficacia están concernidos con las razones que indican capacidad o acierto en el logro de tareas y/o trabajos. Medir con este indicador tiene como finalidad medir el rendimiento que se ha logrado y comparar los previstos.

## **4. Gestión**

Revisar la gestión de un proyecto es examinar o establecer acciones concretas para cumplir con las tareas planificadas, son las razones que permiten administrar realmente un proceso.

## **5. Resultado**

Este indicador implica medir la eficiencia y las complicaciones que se ha obtenido, por lo general implican la eficiencia, eficacia, y efectividad.

### **2.4. Proyectos**

#### **2.4.1. Definición**

*(Hernan, 2010) “Un proyecto es una convocatoria razonada a la acción para transformar a una realidad identificada, hace referencia a la existencia de situaciones económicas, sociales, culturales, políticas, y ambientales, susceptibles de transformar para beneficio de individuos particulares, de la comunidad en general o de grupos específicos.”*

Se debe tener en cuenta que en la actualidad las aplicaciones de ideas de negocio se las realiza basadas en conceptos de productividad, mejoramiento, colaboración, estructuración y evaluación, de ahí que aplicar el concepto de proyecto se hace predominante y esencial para la adecuada aplicación y aprovechamiento de las ideas.

#### **2.4.2. Importancia de la evaluación de proyectos productivos**

En la medida en que la sociedad y sus formas de economía organizada evolucionan se debe prestar mayor atención a las evaluaciones aplicadas a estas, para así garantizar una calidad técnica y funcional para que el producto obtenido sea conforme a lineamientos establecidos por el ministerio.

### **2.4.3. Proyectos productivos asistidos**

Cuando se aplica los proyectos se los debe realizar con asistencia técnica, esto hace que se convierta una estrategia para brindar empleo y de hecho auto emplearse, esto se hace mucho más fiable si está sustentada en algún tipo de apoyo institucional o gubernamental, con bases de creaciones y sostenibilidad en el tiempo buscando la forma de operar formalmente lo que hará que las gestiones se hagan con eficiencia y eficacia.

### **2.5. Sistema de Información Nacional de Agricultura, Ganadería, Acuicultura y Pesca**

La Coordinación General del Sistema de Información Nacional - CGSIN, tiene como objetivo proveer información confiable, oportuna y estructurada al sector público como privado para la toma de decisiones que aporten a la consecución de un mayor bienestar para todos los actores del sector agro productivo.

Por lo tanto, la Coordinación General del Sistema de Información Nacional se constituye como la entidad oficial del MAGAP en la generación de información primaria del agro, basado en una estructura sub nacional, constituida por 7 oficinas zonales (una por cada región de planificación) en estrecha coordinación con la Matriz.

La Coordinación a través de sus Direcciones levanta, analiza y difunde información estructural (información geográfica) y sobre variables coyunturales.

Esta información se la genera a partir de requerimientos solicitados por diferentes autoridades como: Ministro, Viceministros, Subsecretarios, Directores y otras entidades adscritas o Programas Emblemáticos del MAGAP.

EL MAGAP es uno de los ministerios que esta trabajo en coordinación más allegada con la ciudadanía, por eso como pertenecientes tenemos la necesidad y obligación de buscar

medios de información, de cómo se manejan los recursos, su distribución, y su aprovechamiento.

## **2.6. Gestión pública**

### **2.6.1. Subsecretaría General de la Gestión Pública**

#### **1. Misión**

*(Secretaría Nacional de la Administración Pública, 2014) Planificar, diseñar, coordinar, asesorar, analizar, normar y liderar el direccionamiento de las instituciones de la Administración Central, Institucional y Dependiente de la función ejecutiva en temas de eficiencia, calidad, innovación y relacionamiento ciudadano, a través del diseño e implementación de políticas, normas, herramientas de gestión procesos y proyectos que promuevan la mejora y cambio de la cultura organizativa en la gestión pública y de los servidores públicos.*

El análisis de gestión pública dadas las nuevas tendencias en el mundo actual, nos hace responsables de la mejora en la calidad de aplicación y distribución de recursos para quienes se organizan y buscan nuevas oportunidades, acordes a las políticas y en búsqueda del cumplimiento de la propuesta del buen vivir.

#### **2.6.2. Plan nacional de desarrollo**

El plan nacional de desarrollo busca:

Consolidar el estado democrático y la construcción del poder popular.

Auspiciar la igualdad, la cohesión, la inclusión y la equidad social y territorial, en la diversidad.

Garantizar los derechos de la naturaleza y promover la sostenibilidad ambiental, territorial y global.

Consolidar el sistema económico social y solidario, de forma sostenible.

Impulsar la transformación de la matriz productiva.

Asegurar la soberanía y eficiencia de los sectores estratégicos para la transformación industrial y tecnológica.

Los objetivos que el Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca busca es incrementar el acceso, la democratización y la desconcentración de los factores de producción con énfasis a los productores campesinos históricamente excluidos de los beneficios para el desarrollo productivo agropecuario; incrementando la productividad agropecuaria, forestal, acuícola y pesquera de acuerdo a un reordenamiento integral del sector.

## **2.7. Secretaria de planificación y desarrollo**

En la actualidad cuando se requiere la aprobación de proyectos se deben regir a lineamientos que la SENPLADES establece para que de esta forma se desarrollen bajo estándares cumpliendo así con eficacia, eficiencia y efectividad.

Según el Art. 61 del **Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas**, menciona que: “**Banco de proyectos.**- El banco de proyectos es el compendio oficial que contiene los programas y proyectos de inversión presentados a la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, a fin de que sean considerados como elegibles para recibir financiamiento público; y, proporciona la información pertinente para el seguimiento y evaluación de la inversión pública.” Es así, que no todos los proyectos presentados se realizarán puesto que deben pasar por la revisión y registro de la SENPLADES para que los recursos sean asignados ya que es esta entidad es quien administra el banco de proyectos.

## **2.8. Legalidades y reglamentación de la Dirección Agropecuaria del Carchi**

### **2.8.1. Sistema de rentas internas**

*(Servicio de Rentas Internas, 2014) El Servicio de Rentas Internas (SRI) es una entidad técnica y autónoma que tiene la responsabilidad de recaudar los tributos internos establecidos por Ley mediante la aplicación de la normativa vigente. Su finalidad es la de consolidar la cultura tributaria en el país a efectos de incrementar sostenidamente el cumplimiento voluntario de las obligaciones tributarias por parte de los contribuyentes.*

Las obligaciones con las que la Dirección Provincial Agropecuaria del Carchi debe cumplir, son: declaraciones del Impuesto a la Renta, Retenciones en la Fuente; ya que los ingresos monetarios que tiene son por el concepto de legalización de tierras dado por el avalúo de las mismas.

### **2.8.2. Ministerio de relaciones laborales**

Puesto que la misión del MRL es “Ejercer la rectoría de las políticas laborales, fomentar la vinculación entre oferta y demanda laboral, proteger los derechos fundamentales del trabajador y trabajadora, y ser el ente rector de la administración del desarrollo institucional, de la gestión del talento humano y de las remuneraciones del Sector Público.”

Aunque es una entidad pública tiene las mismas obligaciones que las del sector privado, por eso se debe cumplir con los estándares ya que las responsabilidades con el personal que allí labora es importante e indispensable, para que desarrollen las actividades con compromiso y seguridad en el lugar de trabajo.

Como toda institución pública la Dirección está en la obligación de cumplir con todas las disposiciones que según ley se establezcan.

### 2.8.3. Instituto ecuatoriano de seguridad social

*(Instituto Ecuatoriano Seguridad Social, 2014) El Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social es una entidad, cuya organización y funcionamiento se fundamenta en los principios de solidaridad, obligatoriedad, universalidad, equidad, eficiencia, subsidiariedad y suficiencia. Se encarga de aplicar el Sistema del Seguro General Obligatorio que forma parte del sistema nacional de Seguridad Social.*

La Dirección hace las veces de patrono por lo que está en el compromiso de cumplir con los requerimientos que el IESS impone por beneficio de quienes laboran en la institución, reflejándose esto en la calidad de servicio entregado a la ciudadanía.

### 2.8.4. Contraloría general del estado

Esta es una institución reguladora de las instituciones públicas, por ello la relación que existe es cuando existen requerimientos y/o pedidos de exámenes especiales, o quizá cuando dicha institución requiera información para emitir algún informe y estar al tanto de como los recursos se están manejando.

Y es donde se especifica según el Art. 15 de la Ley de Orgánica de la Contraloría General del Estado, que menciona: “**Indicadores de gestión.**- Cada entidad del sector público deberá preparar sus indicadores de gestión de acuerdo a su misión y visión conforme las herramientas de planificación desarrolladas como parte del proceso administrativo. La elaboración de los indicadores de gestión se sustentará en la información que guarde relación con el cumplimiento de los objetivos y las metas. Los indicadores de desempeño permitirán medir el grado de cumplimiento de las funciones y responsabilidades de los servidores públicos, en niveles de eficiencia, efectividad, economía e impacto en la comunidad, de acuerdo con la misión y visión y los objetivos y estrategias institucionales.”

### **2.8.5. Normas de control interno**

Para que las instituciones públicas realicen un adecuado trabajo se hace necesario que cada entidad tome como su responsabilidad el control interno y evaluación, ya que este es un proceso integral.

La norma 200-02 de **Normas de Control Interno** señala que: “Las entidades del sector público y las personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos, implantarán, pondrán en funcionamiento y actualizarán el sistema de planificación, así como el establecimiento de indicadores de gestión que permitan evaluar el cumplimiento de los fines, objetivos y la eficiencia de la gestión institucional.” Por lo expuesto, queda claro que las evaluaciones se deben realizar de forma oportuna tomando como base la misión, visión y funciones que tendrán equilibrio con los planes de gobierno.

Se tomará en cuenta que los planes operativos son la clasificación del plan plurianual que contendrá: objetivos, indicadores, metas, programas, proyectos y actividades encaminados a impulsar el trabajo anual.

### **2.8.6 Contabilidad gubernamental**

El sistema de contabilidad gubernamental, inicia en la organización financiera y comprende el proceso de operaciones patrimoniales y presupuestarias de las entidades y de los organismos del sector público; expresada en términos financieros, desde la entrada original a los registros de la contabilidad hasta el informe sobre ellas, la interpretación y la consolidación contable, comprende además, los documentos, los registros, y los archivos de las transacciones.

*(Finanzas, 2014) Constituye el proceso de registro sistemático, cronológico y secuencial de las operaciones patrimoniales y presupuestarias de las entidades y organismos del sector Público no Financiero, expresadas en términos monetarios, desde la entrada original a los registros*

*contables hasta la presentación de los estados financieros; la centralización, consolidación y la interpretación de la información; comprende además los principios, normas, métodos y procedimientos correspondientes a la materia.*

La finalidad del componente de Contabilidad Gubernamental es establecer, poner en funcionamiento y mantener en cada entidad del Sector Público no Financiero un sistema único de contabilidad que integre las operaciones, patrimoniales, presupuestarias y de costos, para asegurar la producción de información financiera completa, confiable y oportuna, que permita la rendición de cuentas, la toma de decisiones, el control, la adopción de medidas correctivas y la elaboración de estadísticas.

Así, como hemos descrito las bases teóricas aplicadas en el estudio del manual para la evaluación de proyectos productivos, se hace necesarios conocer los conceptos del sector privado.

## **2.9. Empresa**

*(Garcia Julio, 2011) "Una entidad que mediante la organización de elementos humanos, materiales, técnicos, y financieros proporciona bienes o servicios a cambio de un precio que le permite la reposición de los recursos empleados y la consecución de unos objetivos determinado. "*

### **2.9.1. Clasificación de las empresas**

#### **1. Públicas**

Son empresas creadas por el gobierno para prestar servicios públicos. Son aquellas entidades que pertenecen al Estado, tienen personalidad jurídica, patrimonio y régimen jurídico propios. Se crean mediante un decreto del Ejecutivo, para la realización de actividades mercantiles, industriales y cualquier otra actividad conforme a su denominación y forma jurídica.

## **2. Privadas**

Una empresa privada o corporación cerrada es una empresa dedicada a los negocios cuyos dueños pueden ser organizaciones no gubernamentales, o que están conformadas por un relativo número de dueños que no comercian públicamente en la acciones de bolsa.

## **3. Según el tamaño**

Existen diversos criterios que se manejan para establecer el tamaño de las empresas, entre esos tenemos el número de empleados, el tipo de industria, el sector de actividad, el valor anual de ventas, etc. Por ello se ha llegado a un criterio de que se clasifican en: grandes, medianas, pequeñas y microempresas.

## **4. Según la propiedad del capital**

Para esta clasificación se toma en cuenta si el capital está en potestad de particulares, en sector público o de los dos, en ese sentido se tiene: empresa privada, pública y mixta.

## **5. Según el ámbito de actividad**

Esta clasificación es importante cuando se analiza las relaciones e interacción del entorno político, económico y social con la empresa, por ello se menciona empresas: locales, provinciales, regionales, nacionales y multinacionales.

## **6. Según el destino de los beneficios**

Para deducir este tipo de empresas se toma en cuenta el destino que la empresa decida ceder las utilidades entre ellas están: empresas con fines y sin fines de lucro.

## 7. Según la forma jurídica

En términos generales la legislación de cada país es la encargada de regular las formas jurídicas, la elección de estas estipulara la actividad, obligaciones, responsabilidades y los derechos entre estas tenemos: unipersonal, comanditarias, sociedad anónima, cooperativas, sociedad colectiva, sociedad de responsabilidad limitada.

### 2.10. Estados financieros

Los estados financieros o estados contables se los puede definir como el registro formal de las actividades financieras realizadas por la empresa, entidad o persona.

Los estados financieros son toda la información financiera pertinente, presentada de una manera estructurada y en una forma fácil de entender. Por lo general incluyen cuatro estados financieros básicos, acompañados de una explicación y análisis.

(Finanzas, 2014) *Los entes financieros y unidades ejecutoras responsables de la administración de sus presupuestos, dispondrán de datos e información contable y presupuestaria individualizada, con los detalles que establecerá para el efecto el ente rector de las finanzas públicas.*

Las máximas autoridades de las entidades y organismos del sector público enviarán la información financiera y presupuestaria, señalada en este código o en las normas técnicas y en conformidad con éstas, dentro de los plazos previstos en dichos instrumentos.

El ente rector de las finanzas públicas recibirá, validará, analizará, clasificará y procesará los datos contenidos en la información elaborada por cada ente financiero del Sector Público no Financiero, con la finalidad de obtener estados financieros agregados y

consolidados, relativos a agrupaciones predeterminadas y según requerimientos de la administración del Estado.

#### **2.10.1. Balance de situación financiera**

Es el estado es el que reposa la información de los activos, pasivos y patrimonio neto de un tiempo determinado.

#### **2.10.2. Estado de resultados integrales**

También conocido como estado de pérdidas y ganancias y en este se informa de los gastos y las ganancias o pérdidas en un periodo de tiempo determinado, donde se incluyen las ventas y los gastos en los que se han incurrido.

#### **2.10.3. Estado de cambios en el patrimonio neto**

Aquí se detallan los cambios en los fondos propios o patrimonio neto de la entidad durante el periodo que se analiza.

#### **2.10.4. Estado de flujos de efectivo**

Indica sobre los movimientos de los flujos de efectivo de la entidad en contraste con la cuenta de resultados que utiliza el criterio del devengado y no tiene en consideración los movimientos ocasionados por la inversión y financiación.

#### **2.10.5. Notas a los estados financieros**

Las notas a los estados financieros describen cada elemento en el que el balance de situación, estado de resultados y flujos de efectivo con mayor detalle y son parte importante dentro del juego de estados financieros; esto da consecuencia puesto que la declaración de los estados es compleja por ello el objeto de esto es que sean la fácil comprensión e interpretación.

## **2.11. Normas internacionales de información financiera (NIIF)**

*(Mario Hidalgo, 2010) Las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) son un nuevo compendio de normas de contabilidad financiera que son más focalizadas en objetivos y principios, son menos soportadas en reglas detalladas que otras normas, y están ganando rápidamente aceptación a nivel mundial.*

La correcta aplicación de las NIIF nos ayuda a obtener mayor calidad, confianza, mayor transparencia, comparabilidad, y valor razonable.

### **2.11.1. Organismos de control de las Normas Internacionales de Información Financiera**

#### **1. Fundación del Comité de Normas Internacionales de Contabilidad (IABSCF)**

Dicha fundación tiene su origen en 1973 y nace del acuerdo de los representantes de profesionales contables de varios países como Alemania, Australia, Estados Unidos, Francia, Holanda, Irlanda, Japón, México y Reino Unido para la formulación de una serie de normas contables que pudieran ser aceptadas y aplicadas con generalidad en distintos países con la finalidad de favorecer la armonización de los datos y su comparabilidad.

#### **2. Consejo Internacional de Normas Contables (IASB)**

Esta organización fue fundada en el año de 1973 como International Accounting Standards Committee (IASC) la misma que adquiere el nombre de International Accounting Standards Board (IASB) en el año 2001. Esta es una organización privada, emancipada de los países que constituyen parte de la Federación Internacional de Contadores (IFAC), esta se desarrolla opera con fondos privados, está establecida en Londres, Reino Unido.

El propósito de IASB es apoyar el funcionamiento y armonización de la información financiera, prioritariamente por medio del desarrollo y publicación de las Normas Internacionales de Contabilidad (NIC) que hoy son, Normas Internacionales de Información Financiera, a través de un transcurso formal que involucra a la profesión mundial, preparadores y usuarios de estados financieros y a los organismos nacionales reguladores.

Dicho de otra forma, el objetivo del IASB es desarrollar, tomando muy en cuenta el provecho público, dando como resultado un sólo conjunto de Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) de alta calidad, comprensibles y obligatorias que son requeridas para lograr una información transparente y comparable en los estados financieros dirigidos al público en general con el fin de ayudar a los participantes en los mercados de capitales de todo el mundo y a otros usuarios a tomar decisiones económicas.

### **3. Consejo Asesor de Normas (CAN)**

El Consejo Asesor de Normas (The Standards Advisory Council -SAC) ofrece una audiencia para la participación de organizaciones y particulares, con interés en la información financiera internacional, teniendo diversos antecedentes geográficos y funcionales, con el objetivo de:

Asesorar al IASB sobre las prioridades de su trabajo.

Informar al IASB sobre las implicaciones que pueden tener las normas propuestas para quienes formulan los estados financieros y sus usuarios.

Cualquier otro asesoramiento al IASB o a los administradores del IASC.

Este Consejo deberá ser consultado por el IASB en los principales proyectos y sus reuniones están abiertas al público.

#### **4. Comité de Interpretación de Normas de Información Financiera (CNIIF)**

El Comité de Interpretaciones de Normas Internacionales de Información Financiera CINIIF- International Financial Reporting Standards Committee- IFRIC, conocido como el antiguo Comité Permanente de Interpretaciones - Standing Interpretations Committee (SIC), fue reconstituido en diciembre del 2001.

El CINIIF-IFRIC revisa, en forma oportuna dentro del contexto de las actuales Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) y el marco conceptual de IASB , las situaciones de contabilidad que puedan probablemente recibir un tratamiento divergente o inadecuado en ausencia de una orientación autorizada, con miras a llegar a un consenso sobre el tratamiento contable adecuado.

En la elaboración de las interpretaciones, la CINIIF-IFRIC trabaja en estrecha colaboración con los comités nacionales similares.

#### **2.11.2. Beneficios de las normas internacionales de información financiera**

##### **1. Para los inversionistas**

El grupo de inversionistas cada vez más, necesita información financiera que tenga alta calidad. Los inversionistas, en número cada vez mayor, perciben las NIIF como una oportunidad de comparar compañías en un ambiente de industrias globalizadas. Las compañías que actualmente no cuentan con esta información, pronto tendrán que hacerlo, debido a que los accionistas y analistas esperan (o demandan) poder tener acceso a ella. Cuanto más crece la demanda por información financiera preparada bajo NIIF, mayor la uniformidad, permitiendo

a los inversionistas tener una perspectiva de “manzanas con manzanas” cuando comparan resultados financieros.

## **2. Para el mercado de capitales**

Con las NIIF se pueden alcanzar mayores eficiencias de mercado. Un único juego global de normas de contabilidad ayuda a promover un acceso más fácil de compañías e inversionistas a mercados extranjeros. De hecho, esto puede estimular la inversión y posibilitar el flujo de capitales entre países.

## **3. Para las compañías**

Unificar el proceso de reporte financiero puede eliminar los sistemas de contabilidad divergentes y permitir mayor consistencia en los reportes, lo que reduce costos, incrementa la efectividad operacional y reduce la probabilidad de potenciales errores resultantes de una inadecuada aplicación de normas. Muchos de los elementos de la aplicación de las NIIF pueden ser estandarizados y desarrollados de manera centralizada.

## **4. Para la administración de riesgos**

Los reguladores y usuarios de los estados financieros requieren que la administración establezca y mantenga un control interno adecuado para la producción de información financiera que abarque también la preparación de dicha información para efectos locales. La adopción de las NIIF y el correspondiente diseño e implantación de un conjunto de controles

internos uniformes para su aplicación, contribuirían en gran medida a mitigar el riesgo en esta área.

## **CAPÍTULO III**

### **3. LA PROPUESTA DE MANUAL PARA LA EVALUACIÓN DE PROYECTOS PRODUCTIVOS DEL MINISTERIO DE AGRICULTURA, GANADERÍA, ACUACULTURA Y PESCA DE LA DIRECCIÓN PROVINCIAL AGROPECUARIA DEL CARCHI**

#### **3.1. Introducción**

Realizada la elaboración del manual antes mencionado, la Unidad de Planificación, junto con el señor Director analizan y revisan tomando como base: estructura proyecto, establecimiento de recursos, número de proyectos, entre otros.

Para que la aplicación se realice trayendo consigo el aprovechamiento de sus resultados para poder implantar posibles soluciones respecto a los resultados obtenidos.

#### **3.2. Finalidad de la propuesta**

Con el presente trabajo se busca la entrega de una guía que sirve para definir evaluaciones de como los proyectos productivos están siendo llevados por parte de los técnicos y administrativos que laboran en la Dirección Provincial Agropecuaria del Carchi.

#### **3.3. Objetivo de la propuesta**

##### **3.3.1. General**

Elaborar un manual para la evaluación de proyectos productivos de Ministerio de Agricultura Ganadería Acuacultura y Pesca de la Dirección Provincial Agropecuaria del Carchi.

### **3.3.2. Específicos**

Establecer indicadores de evaluación en cuanto al desarrollo de los proyectos en la práctica.

Comprender y analizar las causas que determinan la mayor o menor satisfacción con la forma de desarrollar el proyecto.

Comprender los procesos que expresan los éxitos o fracasos del proyecto, y así favorecer la búsqueda de estrategias de interposición.

### **3.4. Alcance**

Establecer, contribuir y analizar los proyectos productivos, dando un esquema de calificación de los mismos, aplicando medidas estandarizadas de eficiencia y efectividad del trabajo realizado y resultados obtenidos en beneficio de quienes participan.

### **3.5. Base Legal**

La normativa legal vigente de evaluación gubernamental es el medio principal para el logro de los objetivos, tanto por los agentes activos que emplean el sistema de control de los recursos públicos, así como los pasivos que actúan a través de la entrega de información de las actividades realizadas.

Dicha normativa consta de:

- a. Normas de Control Interno para el Sector Público.
- b. Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado.
- c. Ley Orgánica del Sector Público.

- d. Normas del Sistema Nacional de Inversión Pública.
- e. Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas.

### **3.6. Ámbito de aplicación**

El presente manual tiene diseño exclusivo para los proyectos productivos que maneja la Dirección Provincial Agropecuaria del Carchi.

La normativa legal y técnica de evaluación dentro del sector público constituye el principal medio para el cumplimiento de los objetivos y metas propuestos.

### **3.7. Unidad de evaluación**

#### **3.7.1. Estructura de la unidad**

La unidad de evaluación de la Dirección Provincial Agropecuaria del Carchi, tendrá como funciones las especificadas por las autoridades y de conformidad con la ley y será responsabilidad de esta responder a la máxima autoridad, siempre tomando en cuenta la independencia laboral. Estará estructurada con equipos de trabajo multidisciplinario, siempre en búsqueda del logro de la misión, visión y objetivos. La misma que estará estructurada por:

1. Evaluador jefe.
2. Asistentes de evaluación.

### 3.8. Organigrama estructural propuesto

*Gráfico N° 12*

*Organigrama estructural propuesto*



#### 3.8.1. Misión de la unidad de evaluación

La Unidad de Evaluación tiene como misión impulsar, valorar, actualizar y proponer procesos evaluadores para avalar el adecuado desarrollo de los proyectos productivos manejados por la Dirección Provincial Agropecuaria de Carchi. Estas actividades conducen, mediante el impulso de la cultura de calidad y con búsqueda de mejora continua.

#### 3.8.2. Visión de la unidad de evaluación

Contribuir al logro de los objetivos de la Dirección Provincial Agropecuaria del Carchi para que esta sea una institución referente en la provincia, consolidándose como una entidad que brinda un servicio de excelencia a la comunidad.

### 3.8.3 Valores

Para que el trabajo de evaluación sea lo suficientemente efectivo se debe contar con una serie de valores que rijan esta actividad y en el sector público se manejan los establecidos en el Plan Nacional del Buen Vivir de la Función Ejecutiva donde las autoridades, funcionarios/as, servidores y trabajadores de cada Institución a la que pertenezcan, y entre ellos tenemos:

1. RESPETO.- Consideración que se tiene a una persona, grupo, asociación, institución, etc. valorando sus cualidades, derechos y necesidades.

- Propender a establecer ambientes armónicos, de tolerancia, comprensivos y receptivos.
- Reconocer y considerar las diferencias étnicas, sociales, generacionales, de género, ideología y orientación e identidad sexual, en igualdad de condiciones.
- Considerar el compromiso de respetar el derecho de propiedad intelectual o de información de origen en la elaboración de documentos y la reproducción de los mismos.

2. COOPERACION.- Unir esfuerzos en el desempeño de las funciones y actividades que se encaminen al cumplimiento de los objetivos institucionales.

- Fomentar el trabajo en equipo y el compartimiento de experiencias, conocimiento e inquietudes, para mejorar las relaciones interpersonales y lograr el cumplimiento de los fines institucionales.
- Demostrar preocupación e interés por los demás en el cumplimiento de sus actividades y funciones.

3. EFICIENCIA.- Cumplir los objetivos y metas institucionales en forma eficaz, eficiente y oportuna observando las normas administrativas y técnicas, para lo que se deberá considerar lo siguiente:

- Desempeñar con responsabilidad las tareas asignadas.

- Participar en eventos de capacitación y actualización de conocimientos con el propósito de mejorar el desempeño personal e institucional y producir servicios de calidad.

4. RESPONSABILIDAD.- Actitud para cumplir sus obligaciones de manera comprometida y efectiva.

- Desarrollar las tareas encomendadas de manera oportuna en el tiempo establecido, con dedicación, con decisiones consientes, garantizando el bien común y con responsabilidad social y ambiental, sujetos a los principios constitucionales.

5. HONESTIDAD.- Ejecutar las actividades y funciones de una manera clara y transparente en sus acciones, en el que se evidencie los conceptos de veracidad de sus actos, donde prime la justicia, equidad y apego al orden jurídico.

- Buscar el beneficio de la sociedad, sin propender al aprovechamiento de los bienes y recursos institucionales en beneficio propio o de terceros.

6. LEALTAD.- Actuar con fidelidad en el marco de los principios, valores y objetivos de la entidad y garantizando los derechos individuales y colectivos.

- Ser propositivos en el desempeño de sus funciones, asumir el trabajo con responsabilidad, generando productos de calidad y respaldando las acciones positivas de los demás.
- Guardar confidencialidad respecto a la información de la entidad y en caso de conflicto de intereses abstenerse de opinar de e los asuntos y velar por el buen nombre de la institución, dentro y fuera de ella.

### **3.8.4. Descripción de las funciones de la unidad de evaluación.**

#### **1. Funciones**

Los servidores y servidoras de la unidad de evaluación están en la obligación de cumplir con las siguientes actividades.

##### **a) Evaluador jefe**

1. Asesorar a las autoridades sobre la vigencia de los controles implantados y las metas que se deben cumplir en el desarrollo de cada proyecto.
2. Dar seguimiento a los proyectos que están ejecutándose en la Dirección Provincial Agropecuaria del Carchi.
3. Dar una valoración al desarrollo de los proyectos vigentes en el banco de proyectos de la SENPLADES.
4. Otorgar un puntaje adecuado según los resultados obtenidos, las actividades desarrolladas y los logros ya obtenidos del proyecto.
5. Buscar el desempeño objetivo de quienes conforman el grupo de análisis y evaluación.
6. Examinar el beneficio de la eficacia y eficiencia del cumplimiento de los sistemas de control implantados.
7. Realizar seguimientos de la información y desarrollo de las recomendaciones previamente establecidas con su correcta aplicación.
8. Colaborar con la realización del Plan Operativo Anual de las actividades a desarrollarse en la Dirección, sirviendo como asesor.
9. Ser preciso en las intervenciones y corregir los errores en forma oportuna para la toma de decisiones.
10. Respetar y hacer respetar los puntos de vista de quienes intervienen en la labor de evaluación.

11. No concluir antes de los expositores sino con las opiniones de los colegas del grupo de evaluación.
12. Encaminar que el equipo de evaluación domine el tema o proyecto que se desea valorar, tratando de no causar incertidumbre.
13. Velar por el fortalecimiento de los Sistemas de Control ya implantados por el Sector Público a sus instituciones.

**b) Asistente de evaluación**

1. Participar en la realización del proceso de evaluación para determinar en grado de aceptación entre los beneficiarios directos.
2. Realizar la respectiva revisión, verificación y análisis de las unidades y proyectos que se le hayan previamente asignado.
3. Elaborar comunicaciones inmediatas en caso de requerir si se observa anomalías en la aplicación y ejecución por parte de los técnicos.
4. Evaluar con actitud crítica los Sistemas de Control ya implantados en la institución.
5. Recopilar evidencia y/o documentación necesaria que sustente su criterio y análisis.
6. Colaborar estrictamente en la realización de los borradores e informe final para su respectiva presentación.
7. Realizar el respectivo seguimiento de las recomendaciones elaboradas en el informe presentado previamente a las autoridades.

### 3.9. Manual de evaluación

*Cuadro N° 19*  
*Manual de evaluación*

ESQUEMA BÁSICO DEL PROCESO DE		EVALUACIÓN
<b><i>TOMAR LA DECISIÓN DE EVALUAR:</i></b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se selecciona el proyecto que se desea evaluar.</li> <li>• Emitir los motivos para la evaluación.</li> </ul>
<b><i>ELABORAR LOS TÉRMINOS DE REFERENCIA:</i></b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establece el objetivo de la evaluación.</li> <li>•Elabora un borrador de los términos de referencia</li> <li>• Recopila comentarios del borrador.</li> <li>• Se fabrica el diseño final de los indicadores de la evaluación.</li> </ul>
<b><i>SELECCIONAR PARTICIPANTES EVALUACION:</i></b>	<b><i>LOS DE</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se analiza y decide quienes serán los participantes de la evaluación, de acuerdo a las necesidades del proyecto.</li> </ul>
<b><i>PLANIFICAR:</i></b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseña el programa de trabajo.</li> <li>• Revisa la documentación requerida para el análisis.</li> </ul>
<b><i>REALIZAR LA EVALUACION:</i></b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dispone el trabajo de campo.</li> <li>• Recopila datos</li> <li>• Arma la información y/o datos recogidos.</li> <li>• Analiza datos en la matriz de evaluación.</li> <li>• Prepara conclusiones preliminares.</li> </ul>
<b><i>PREPARACION INFORME:</i></b>	<b><i>DEL</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recopila las opiniones y versiones de los miembros del equipo.</li> <li>• Elabora el informe.</li> </ul>

Elaborado por: La autora

### **3.9.1. Elementos de los términos de referencia.**

#### *1. Antecedentes del proyecto*

Se plasma el concepto y razón de ser del proyecto con una breve descripción donde se conozca los elementos principales en la ejecución del proyecto.

#### *2. Objetivos de la evaluación.*

Las razones formales por las que se desea evaluar, el uso que se dará a los resultados de la evaluación.

#### *3. Métodos de aplicación.*

El tipo de análisis y métodos que se va a utilizar en la evaluación del proyecto.

#### *4. Áreas de análisis.*

En qué medida se tratará el análisis como eficiencia, eficacia, impactos, viabilidad, y el grado de especialización.

#### *5. Participantes de evaluación.*

Número de personas participantes en la evaluación, nivel de conocimiento y experiencia.

#### *6. Elaboración de informes.*

Se elabora una versión preliminar para el informe final, para luego del análisis y revisión de todos los participantes se realiza el informe final.

### **3.9.2. Selección de participantes.**

Puesto que el análisis se realizará a los proyectos productivos que las diferentes unidades como: innovación y agropecuaria, se hace necesario el conocimiento que los profesionales en estas áreas; profesional especializado en evaluación de proyectos.

### **3.9.3. Planificación**

Esta etapa se realiza la base de trabajo para complementar el trabajo de campo y se reúne los datos escritos necesarios para el análisis correspondiente.

### **3.9.4. Evaluación**

Este es el momento en el que se toma en cuenta la experticia y conocimiento de quienes integran el grupo de trabajo se recopila la información necesaria en el trabajo de campo como en los documentos que se ha encontrado, comparando con quienes son beneficiarios directos de los proyectos.

### **3.9.5. Realización del informe**

Se recopila los datos necesarios con los criterios de cada integrante para reunirlos en un solo documento que servirá de base para la información requerida y para la recepción de recomendaciones respectivas.

### **3.10. Criterios de evaluación**

Estos son los puntos críticos de toda la evaluación, por ello se establece una matriz para la planificación del proyecto, y estos son los que deben proporcionar bases sólidas para tomar las decisiones más acertadas. Cuando se realiza la evaluación del proceso hace posible revisar internamente el desarrollo interno del proyecto.

**Cuadro N° 20**  
**Crterios de evaluaci3n**

		<b>GEST3N</b>			
<b>INDICADORES</b>					
<b>COMPONENTES DEL PROYECTO</b>		<b>EFICIENCIA</b>	<b>EFICACIA</b>	<b>CUMPLIMIENTO</b>	<b>CALIDAD</b>
			<b>A</b>	<b>O</b>	
Objetivo general					
Objetivos espec3ficos					
Metas					
Presupuesto					

Elaborado por: La autora

### **3.10.1. Eficiencia**

Se analizar3 la capacidad que contiene el proyecto para convertir los costos financieros, humanos y materiales en resultados palpables; en otras palabras poder establecer el rendimiento que el uso de dichos insumos est3 dando.

Por ello, para que sea posible establecer la eficiencia de un proyecto es necesario tener los elementos que nos sirvan de referencia, como el presupuesto desagregado, la determinaci3n de los materiales utilizados, tiempo requerido en la realizaci3n las actividades.

Los datos informativos m3s relevantes que nos pueden ayudar a establecer el nivel de eficiencia son:

1. Relaci3n entre: tiempo, recursos y resultados.
2. Los productos obtenidos y el costo total.
3. Rentabilidad econ3mica total.

### **3.10.2. Eficacia**

Esta refleja en qué medida se ha alcanzado o se desea alcanzar los objetivos específicos, algo que no se debe dejar de lado es el nivel de logro así como el tiempo utilizado para lograrlo. Para que el análisis de esto sea adecuado se requiere que el indicador respondan objetivamente las interrogantes: ¿Qué?, ¿Con qué calidad?, ¿Para quién?, y ¿Cuándo?

### **3.10.3. Cumplimiento**

La medida de desempeño de los participantes en los proyectos hará que este indicador nos proporcione la información necesaria del cumplimiento de metas preestablecidas en la aplicación del proyecto, independientemente del orden en que los técnicos realizan su trabajo para la consecución de esto. Y estos se realizarán en base a las metas propuestas cualitativa y cuantitativamente en el proyecto que está implantado.

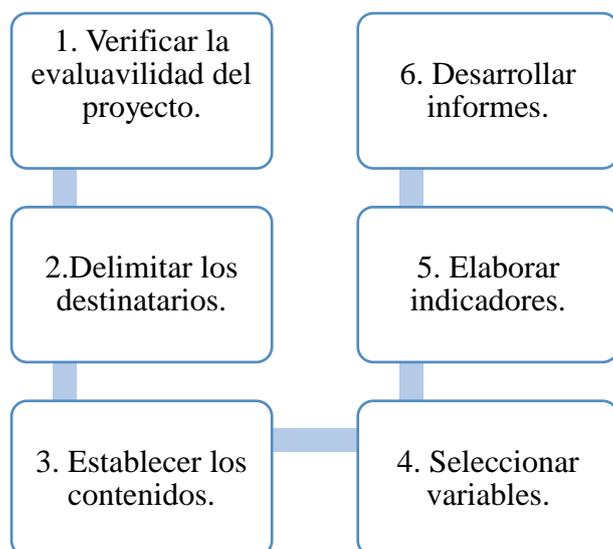
### **3.10.4. Calidad**

Referente a la capacidad específica de la entidad para responder en forma rápida y directa a las necesidades de los usuarios.

## **3.11. Metodología de la evaluación.**

Para realizar una evaluación adecuada se debe tomar en cuenta los pasos cronológicos que a continuación se detallan:

**Gráfico N° 13**  
**Metodología de evaluación**



### 3.11.1. Evaluabilidad del proyecto

Para poder realizar la evaluación se debe verificar que contenga los elementos necesarios para hacerlo. Entre ellos:

OBJETIVOS: Claros y bien definidos.

RECURSOS: Adecuados.

INDICADORES: Ayuden a medir resultados

CALENDARIO: Especificado todas y cada una de las actividades.

FINANCIACION: Sean suficientes.

BENEFICIARIOS: Determinados en su número.

ESTRUCTURA: Organizativa y funcional.

### 3.11.2. Delimitación de beneficiarios

Es necesario poder determinar los favorecidos con la realización de la evaluación, eso dependerá del interés que cada interventor tenga sobre el proyecto; señalando que los

beneficiarios inmediatos de esta son quienes participan activamente en ellos como los técnicos de campo y los integrantes de las asociaciones. También, son quienes están detrás de la distribución de los recursos del gobierno central, esto servirá de base para la toma oportuna de decisiones en corrección y/o redistribución.

### **3.11.3. Establecer contenidos**

Lo más ventajoso es realizar una evaluación del proceso que desencadenará en la evaluación de los resultados, y para ello se debe responder las preguntas que orientarán la definición de los contenidos específicos.

¿Para qué se hace?

¿Para quién se hace?

¿Quién lo hace?

### **3.11.4. Seleccionar variables**

Dichas variables son las que aportarán información para poder establecer o construir los indicadores para que la evaluación se realice de forma eficaz, los datos e información se debe registrar de forma sistemática en una matriz, en la que se especificará todas las variables de interés. Siendo estas, entonces, la expresión de una característica o un dato.

La elección de las variables es esencial y ésta dependerá del tipo de información que se recopilará a lo largo del desarrollo del proyecto.

### **3.11.5. Elaboración de indicadores**

La información que aportan las variables no es en sí la evaluación del proyecto; pero hay que estudiarlas para construir los indicadores que admitirán medir los cambios y los resultados del proyecto.

Los indicadores sirven para establecer en qué nivel se ha logrado determinados cambios, es por tanto que existen niveles de proceso, de productos, y de resultados; y estos deben ser sustantivos para que ayuden a mostrar la esencia de un objetivo.

Tienen que ser independientes es así que cada objetivo y resultado nos muestre un indicador; debe ser objetivo, es decir, nos refleje los hechos no realidades subjetivas. También es necesario que sea fácil de obtener basado en datos fácilmente disponibles; por último deben ser verificables objetivamente para que cualquier individuo que utilice el procedimiento pueda llegar a las mismas conclusiones.

### **3.11.6. Desarrollo de informe**

Una vez realizada la comunicación de los resultados a los diferentes actores, se realiza la elaboración del informe de evaluación. Donde constará:

#### *1. Resumen descriptivo del proyecto.*

Justificación, objetivos, actividades, cronograma, recursos, etc. Y los resultados que se espera obtener

#### *2. Descripción del modelo evaluativo.*

Aquí se hará constar el diseño mismo de la evaluación, la definición de los tipos y características de evaluación.

#### *3. Síntesis de resultados.*

Respuestas de las principales preguntas, variables e indicador.

4. *Análisis de resultados.*

El nivel obtenido del logro de los objetivos, resultados obtenidos positivos y/o negativos, descripción de las posibles hipótesis con sus diferentes puntos de vista.

5. *Conclusiones y recomendaciones.*

Puntos fuertes y débiles del proyecto con sus respectivas propuestas emitidas por los actores de la evaluación.

### 3.12. Matrices de evaluación

#### Cuadro N° 21

#### Matriz de evaluación ganadería bovina

#### MATRIZ DE EVALUACIÓN PROYECTOS PECUARIOS



Provincia:

Cantón:

Parroquia:

#### GANADERÍA BOVINA

INDICADORES	Proyecto Mejoramiento Genético	Resultados
<i>Eficiencia</i>	N° productores que han adoptado las buenas prácticas pecuarias/N° de productores capacitados	%
	N° de inseminadores / N° promotores pecuarios capacitados	%
	N° de animales inseminadas / N° de animales preñadas	%
	N° de núcleos de inseminación operativos / N° de núcleos de inseminación implementados	%
<i>Eficacia</i>	N° de animales aptos / N° de animales seleccionados	%
	N° de pajuelas utilizadas / N° de pajuelas disponibles	%
	N° de pajuelas utilizadas / N° de vacas preñadas	%
<i>Cumplimiento</i>	N° de animales preñados / N° de crías vivas	%
	N° de crías vivas / N° animales al destete	%
	N° de inseminadores prestadores de servicio / N° de inseminadores capacitados	%
<i>Calidad</i>	Cantidad de hembras/ Total crías destetadas	%
	N° de animales mejorados genéticamente / Total de población bovina	%
	TOTAL	%

**Cuadro N° 22**  
**Matriz de evaluación ganadería bovina**

**MATRIZ DE EVALUACIÓN PROYECTOS PECUARIOS**



**Provincia:**

**Cantón:**

**Parroquia:**

**GANADERÍA BOVINA**

INDICADORES	Proyecto Red lechera	Resultados
<i>Eficiencia</i>	N° de centro de acopio operando/ N° de centros de acopio implementados	%
	N° de productores mejoran la calidad de la leche/ N° de productores capacitados en buenas prácticas de ordeño	%
	N° litros de leche acopiados / Capacidad de litros de leche del centro de acopio	%
<i>Eficacia</i>	Total de recurso asignado/ Total de recurso ejecutado	%
<i>Cumplimiento</i>	Ingresos mensuales por producción de leche / Total de ingresos mensuales familia	%
	N° de proveedores directos a la industria/ N° productores indirectos	%
<i>Calidad</i>	N° de litros con valor agregado / Total de producción	%
	N° de litros de leche con buena calidad higiénica/ Total de litros acopiados	%
	<b>TOTAL</b>	<b>%</b>

**Cuadro N° 23**  
**Matriz de evaluación agrícola**

**MATRIZ DE EVALUACIÓN PROYECTOS AGRICOLAS**



**Provincia:**

**Cantón:**

**Parroquia:**

**AGRÍCOLAS**

<b>INDICADORES</b>	<b>Seguro agrícola</b>	<b>Resultados</b>
<i>Eficiencia</i>	N° de ha. Con seguro agrícola / Total de ha. cultivadas	%
	N° de pólizas ejecutadas / N° de solicitudes receptadas	%
	Costo total de proyecto / N° de beneficiarios	%
<i>Eficacia</i>	Cantidad de pólizas cobradas / Total de pólizas contratadas	%
		%
<i>Cumplimiento</i>	N° ha. pólizas cobradas/ N° de ha. Con siniestro	%
<i>Calidad</i>	Tiempo real de respuesta al siniestro/ Tiempo estimado	%
	N° pólizas cobradas / N° de contratantes satisfechos	%
	<b>TOTAL</b>	<b>%</b>

**Cuadro N° 24**  
**Matriz de evaluación agrícola**

**MATRIZ DE EVALUACIÓN PROYECTOS AGRICOLAS**

**Provincia:**

**Cantón:**

**Parroquia:**



**AGRÍCOLAS**

<b>INDICADORES</b>	<b>Reactivación de café fino de aroma</b>	<b>Resultados</b>
<i>Eficiencia</i>	N° de hectáreas intervenidas / N° de hectáreas en producción	%
	N° de viveros comunitarios operando / N° de viveros comunitarios implementados	%
	N° de productores capacitados sobre el manejo del café de altura/ N° productores de café	%
<i>Eficacia</i>	N° de plántulas producidas / N° de viveros operando	%
	N° ha. de implementadas de café de altura/ Total de hectáreas de café	%
<i>Cumplimiento</i>	N° ha. implementadas / N° ha. propuestas	%
	Presupuesto financiado / Presupuesto ejecutado	
<i>Calidad</i>	N° de ha. Con café fino / N° ha. Con café natural	%
	Ingresos percibidos por café fino / Ingresos totales	%
	<b>TOTAL</b>	<b>%</b>

## CAPÍTULO IV

### 4. ANÁLISIS DE IMPACTOS

#### 4.1. Conceptualización de los impactos

Los Impactos son posibles resultados que se pueden dar en el instante de la establecimiento o ejecución del proyecto.

La realización de un nuevo proyecto, cualquiera que sea la peculiaridad que este posea, generará impactos de varios tipos ya sean estos educativo, económico, social, empresarial, ambiental, entre otros, y estos pueden ser de carácter positivo y negativos. Se debe considerar también como impactos directos e indirectos.

Para ello se toma en cuenta la siguiente tabla de ponderación:

*Cuadro N° 25*

*Nivel de impactos*

<b>PUNTAJE</b>	<b>SIGNIFICADO</b>
- 3	Negativo en el nivel alto
- 2	Negativo en el nivel medio
- 1	Negativo en el nivel bajo
0	Ni negativo, ni positivo
1	Positivo en el nivel bajo
2	Positivo en el nivel medio
3	Positivo en el nivel alto

## 4.2. Identificación de los impactos

- Social
- Económico
- Educativo
- Organizacional

## 4.3. Análisis de impactos

### 4.3.1. Impacto social

**Cuadro N° 26**  
**Impacto social**

	NIVEL DE IMPACTO	-3	-2	-1	0	1	2	3
<b>INDICADOR</b>								
Bienestar de los productores.							x	
Mejorar la aplicación de proyectos.								x
Incremento de conformación de asociaciones organizadas.								x
<b>TOTAL</b>							<b>2</b>	<b>6</b>

Elaboración: La autora.

$$\frac{\sum}{\text{Indicador}} = \text{Grado de impacto}$$

$$\frac{8}{3} = 2,67 \Rightarrow \text{Impacto positivo en el nivel alto}$$

Los impactos sociales se han clasificado como positivos en un nivel alto, ya que es el reflejo de que el trabajo que se pretende lograr es obtener una visión de cómo se está llevando la aplicación de los proyectos productivos en la Provincia del Carchi, puesto que las realidades en cada provincia son distintas. Que los pequeños y medianos productores consigan

conformarse y asociarse es un avance altamente positivo porque son ellos los beneficiarios más acertados para este tipo de incentivos por parte del gobierno central.

#### 4.3.2. Impacto económico

*Cuadro N° 27*  
*Impacto económico*

	NIVEL DE IMPACTO	-3	-2	-1	0	1	2	3
<b>INDICADOR</b>								
Distribución equitativa de recursos.								x
Aprovechamiento de beneficiarios.							x	
Uso eficiente del presupuesto.							x	
<b>TOTAL</b>							<b>4</b>	<b>3</b>

Elaboración: La autora.

$$\frac{\Sigma}{\text{Indicador}} = \text{Grado de impacto}$$

$$\frac{7}{3} = 2,33 \Rightarrow \text{Impacto positivo en el nivel medio}$$

Tratar de presupuesto público y el impacto que el uso de estos recursos ocasiona implica tener conocimiento en las inversiones que el gobierno central realiza, por ello se ubica como positivo en el nivel medio las estrategias que este utiliza para distribuir sus recursos se muestra cada vez más eficiente, eficaz e igualitaria; esto gracias a somos beneficiarios gratuitos de los servicios que ofrece

Las organizaciones que son una fuente activa de distribución y adquisición de materiales, insumos y asesorías técnicas; con ello se demuestra que el presente trabajo servirá como guía base para evaluar cuan acertada es la aplicación del presupuesto.

### 4.3.3. Impacto educativo

*Cuadro N° 28*  
*Impacto educativo*

	NIVEL DE IMPACTO	-3	-2	-1	0	1	2	3
<b>INDICADOR</b>								
Fuente de información.								x
Asesoramiento.								x
Manejo eficiente información.							x	
<b>TOTAL</b>							<b>2</b>	<b>6</b>

Elaboración: La autora.

$$\frac{\Sigma}{\text{Indicador}} = \text{Grado de impacto}$$

$$\frac{8}{3} = 2,67 \Rightarrow \text{Impacto positivo en el nivel alto}$$

Después del análisis de la información recopilada para la elaboración de este trabajo, se busca aportar al MAGAP-C, con una fuente misma de capacitación para el personal y de quienes laboran en todas las áreas de la institución.

Se conseguirá mantener al personal con vastos conocimientos que con ayuda de su experiencia aporten en la ejecución eficiente y eficaz de su trabajo, aportando con criterios recopilados por quienes hacen uso directo del servicio que brinda la institución.

Aportar para que ciudadanos y ciudadanas se interesen en saber cómo los recursos son distribuidos.

#### 4.3.4. Impacto institucional

*Cuadro N° 29*

***Impacto institucional***

	<b>NIVEL DE IMPACTO</b>	<b>-3</b>	<b>-2</b>	<b>-1</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
<b>INDICADOR</b>								
Trabajo en equipo.								x
Cumplimiento de metas.								x
Nivel de comunicación.								x
<b>TOTAL</b>								<b>9</b>

**Elaboración:** La autora.

$$\frac{\Sigma}{\text{Indicador}} = \text{Grado de impacto}$$

$$\frac{9}{3} = 3 \Rightarrow \text{Impacto positivo en el nivel alto}$$

Se estableció un nivel alto a los impactos ya que al realizar la creación de la unidad de evaluación se requiere de fuerte y consolidado trabajo en equipo para que los resultados sean los esperados y ayuden a la elaboración de recomendaciones que mejoren el trabajo en campo con los beneficiarios.

Se hace necesario una amplia y fluida comunicación entre los técnicos y evaluadores de los proyectos optimizando así tiempo y recursos en caso de requerir información que ellos manejan diariamente, esto hará que cumplan las metas propuestas con mayor rapidez que garanticen solidez en sus funciones.

### 4.3.5. Matriz de impactos

*Cuadro N° 30*

*Matriz de impactos*

	NIVEL DE IMPACTO	-3	-2	-2	0	1	2	3
INDICADOR								
Impacto social								x
Impacto económico							x	
Impacto educativo								x
Impacto institucional								x
<b>TOTAL</b>							2	9

$$\frac{\Sigma}{\text{Indicador}} = \text{Grado de impacto}$$

$$\frac{11}{4} = 2,75 \Rightarrow \text{Impacto positivo en el nivel alto}$$

De forma general se puede concluir que la realización del manual para evaluar proyectos productivos, a través de la creación de una Unidad De Evaluación en la Dirección Provincial Agropecuaria del Carchi del Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca, generará un impacto positivo en el nivel alto, lo que hace posible su viabilidad.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### CONCLUSIONES

Luego de la realización del presente estudio se puede concluir que:

- a) Los proyectos existentes son manejados por unidades, pero esto no impide la intervención entre ellas.
- b) En la actualidad una de las mayores preocupaciones del gobierno central es mantener ese compromiso con la sociedad, y mucho más con quienes se dedican a la aplicación de proyectos productivos.
- c) Se provee de material necesario para que los técnicos encargados de su aplicación lo haga de forma adecuada.
- d) Se mantiene una constante capacitación al personal de la Dirección lo que permite el mejoramiento del servicio.
- e) Aún se limita el acceso a alianzas para aplicación de proyectos.
- f) Se incrementa la formación de asociaciones en los distintos cantones de la Provincia.
- g) Falta de evaluación interna de los proyectos productivos.
- h) A través de la realización del trabajo de campo, esto es, la aplicación de encuestas y entrevistas tanto a directivos como a técnicos de la Dirección, se llegó a determinar la necesidad de implementar un manual de evaluación, que permita optimizar la utilización de los recursos tanto humanos como materiales.
- i) Con la aplicación de la evaluación se puede llegar establecer criterios de cambio y apoyo en la aplicación de los proyectos.

## RECOMENDACIONES

Se proyectan las siguientes recomendaciones:

- a) Aplicar el presente manual para la evaluación de los proyectos productivos de la Dirección Provincial Agropecuaria del Carchi.
- b) Apoyar y aplicar los proyectos que la SENPLADES establece.
- c) Proponer recomendaciones como ciudadanía viviente de la realidad actual.
- d) Fomentar una cultura de organización y planificación para ser acreedores de economía y asesoramiento técnico.
- e) Buscar ideas que mejoren la economía de nuestra sociedad y /o comunidad.
- f) Plantear un sistema de comunicación directa con las comunidades.
- g) Hacer un seguimiento interno de las metas propuestas y cumplidas por parte de los técnicos, y más aún del tiempo en el que la realizan.
- h) Promover el aprovechamiento oportuno de las ayudas brindadas por el sector público.
- i) Elaborar un análisis de los principales impactos que tiene ante la sociedad la aplicación de un proyecto.
- j) Diseñar fuentes efectivas de comunicación para la comunidad cuando existen proyectos propuestos por la SENPLADES.
- k) Incluir a todos los funcionarios de la Dirección en la realización de las recomendaciones, ya que aportaran desde sus distintas perspectivas.

**BIBLIOGRAFÍA**

Jesùs Mauricio, B. (2009). *Indicadores de Gestión*. Cuenca: Amazonas .

Óscar D. Perea Arias. (2010). Guía de Evaluación de Programas y Proyectos Sociales. En *Plan Estratégico* (pág. 11). Madrid: Advantia Comunicación Gráfica.

Zoilo Pallares, D. R. (2005). *Hacer empresa: Un reto*. Nueva Empresa.

## LINKOGRAFIA

B., J. M. (11 de 01 de 2009). *Todo sobre proyectos*. Recuperado el 02 de 04 de 2014, de <http://todosobreproyectos.blogspot.com/2009/01/tipos-de-evaluacion.html>

Finanzas, M. d. (2014). *Ministerio de Finanzas*. Recuperado el 11 de 05 de 2014, de Ministerio de Finanzas: <http://www.finanzas.gob.ec/estados-financieros/>

Mario Hidalgo, S. L. (2010). *El inicio de una nueva era*. Recuperado el 11 de 04 de 2014, de El inicio de una nueva era: <http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Ecuador/Local%20Assets/Documents/IFRS/Brochure%20servicios%20NIIF%202010.pdf>

*Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca*. (s.f.). Recuperado el 25 de 03 de 2014, de Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca: <http://www.agricultura.gob.ec/valores-mision-vision/>

Tomas, G. A. (2005). *REFLEXIONES METODOLÓGICAS*. Recuperado el 02 de 04 de 2014, de REFLEXIONES METODOLÓGICAS: <http://www.unesco.org.uy/educacion/fileadmin/templates/educacion/archivos/ReflexionesMetodologicas.pdf>

En Contexto. (2011). Recuperado el 25 de 03 de 2014, de En Contexto: <http://encontexto.com/temas/investigaciòn/metodologia-de-la-investigaciòn-2-328.html>

Diego, L. J. (2011). Método analítico . Recuperado el 02 de 2015, de Método analítico .

Espinoza, A. V. (15 de Abril de 2008). *Mestría en Tecnología de la Construcción* . Obtenido de Mestría en Tecnología de la Construcción: <http://colbertgarcia.blogspot.com/2008/04/mètodo-deductivo-y-metodo-inductivo.html>

Francis, B.. El saber científico . Obtenido de El saber científico: [http://educativa.catedu.es/44700165/aula/archivos/repositorio/1000/1248/html/41\\_el\\_mtodo\\_inductivo\\_y\\_el\\_mtodo\\_deductivo.html](http://educativa.catedu.es/44700165/aula/archivos/repositorio/1000/1248/html/41_el_mtodo_inductivo_y_el_mtodo_deductivo.html)

Jesus, F. (31 de Julio de 2008). Conceptos básicos de la metodología de investigación. Obtenido de Conceptos básicos de la metodología de investigación: <http://metodologia02.blogspot.com/p/tècnicas-de-la-investigaciòn.html>

Luis, L. R. (Diciembre de 2011). Buenas tareas . Recuperado el 18 de 02 de 2015, de Buenas tareas .

Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca.. Recuperado el 25 de 03 de 2014, de Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca: <http://www.agricultura.gob.ec/valores-mision-vision/>

Stephen, R. (2004 ). Comportamiento Organizacional .

# ANEXOS

**Anexo A)** Encuesta dirigida al Director del Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca de la Provincia del Carchi.

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS**

**Escuela de Contabilidad Superior y Auditoría**

ENTREVISTA DIRIGIDA A DIRECTOR PROVINCIAL AGROPECUARIO DEL  
CARCHI, DEL MAGAP-C

1. *¿Qué opina usted de la gestión pública?*
2. *¿Cuenta la Dirección con un plan estratégico institucional?*
3. *¿Están claramente definidos los valores para la institución?*
4. *¿Cómo elaboran el Plan Anual de Política Pública?*
5. *¿El reglamento orgánico funcional vigente define claramente la estructura organizativa de la institución?*
6. *¿Se realizan capacitaciones al personal y técnicos de la Dirección?*
7. *¿Cómo realizan las evaluaciones de los proyectos productivos, y con qué frecuencia?*
8. *¿Cree que los proyectos del gobierno central satisfacen las necesidades de la población carchense?*
9. *¿Existen formas de evaluación para el desempeño y planificación de los técnicos?*

Anexo B) **Encuesta realizada a los Técnicos del MAGAP-C**

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS**  
**ESCUELA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**ENCUESTA DIRIGIDA A LOS TÉCNICOS DEL MAGAP-C**

**Objetivo:** Determinar cómo se maneja la aplicación y control de gestión de los proyectos productivos, por lo que se hace precisa la colaboración de los técnicos que laboran en la Dirección Provincial Agropecuaria del Carchi

**PREGUNTAS:**

1. ¿Considera que la evaluación de los proyectos productivos es necesaria e importante?

OPCIONES	
Si	
No	
No se	

2. ¿Se Cree que contar con un instrumento de evaluación ayudaría a la mejora de la gestión institucional?

En su totalidad	
La mayor parte	
Poco	
Nada	

3. ¿Se toma en cuenta las necesidades de la Unidad en la que usted labora, para la elaboración del Plan Operativo Anual Institucional?

En su totalidad	
La mayor parte	
Poco	
Nada	

4. ¿Cree usted que las políticas y normas actuales contribuyen al uso eficiente, eficaz y efectivo de los recursos l?

En su totalidad	
La mayor parte	
Poco	
Nada	

5. ¿Piensa que se debería mejorar o dotar equipos técnicos para el logro de las metas propuestas?

En su totalidad	
La mayor parte	
Poco	
Nada	

6. ¿Tiene conocimiento de las debilidades que existen en la Dirección Provincial?

En su totalidad	
La mayor parte	
Poco	
Nada	

7. ¿Considera que la institución tiene capacidad para establecer estándares que le permitan evaluar la calidad de los proyectos que ofrece?

En su totalidad	
La mayor parte	
Poco	
Nada	

8. ¿Estaría dispuesto a ser parte colaboradora de un equipo de evaluación de los proyectos que usted desarrolla?

Si	
No	

9. ¿Considera que los productores han mejorado de alguna forma su nivel de vida?

Si	
No	

10. ¿Tomaría en cuenta lo establecido en el manual para la evaluación de proyectos productivos de la Dirección Provincial Agropecuaria del Carchi?

Si	
No	
No se	

**Anexo C)** Entrevista realizada al dirigente de la “Comunidad Pizan”

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS**

**Escuela de Contabilidad Superior y Auditoría**

**ENTREVISTA DIRIGIDA AL DIRIGENTE DE LA COMUNIDAD PIZAN**

- 1. *¿Cómo inició en esta asociación?***
- 2. *¿Qué beneficios le ha traído pertenecer a una asociación legalmente constituida?***
- 3. *¿Cree que los proyectos que el MAGAP presenta son buenos y beneficiosos, porque?***
- 4. *¿De cuántos proyectos productivos su asociación ha sido beneficiaria?***
- 5. *¿En qué proyecto usted está participando actualmente?***
- 6. *¿Cree que el trabajo de los técnicos satisfacen sus atenciones?***
- 7. *¿Cuándo necesita satisfacer alguna curiosidad o tiene alguna necesidad los técnicos acuden con rapidez?***