



POSGRADOS

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

RPC-SO-37-No.696-2017

OPCIÓN DE
TITULACIÓN:

PROPUESTAS METODOLÓGICAS Y TECNOLÓGICAS AVANZADAS

TEMA:

PROPUESTA METODOLÓGICA PARA REALIZAR LA
EVALUACIÓN EX-POST DE PROYECTOS ESTRATÉGICOS
EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO
JARDÍN AZUAYO

AUTOR:

NUBE LORENA TUBA CRIOLLO

DIRECTOR:

DALTON PAUL ORELLANA QUEZADA

CUENCA - ECUADOR
2020

Autor/a:***Nube Lorena Tuba Criollo***

Economista

Candidata a Magíster en Administración de Empresas, Mención en Gestión de Proyectos por la Universidad Politécnica Salesiana – Sede Cuenca.

ntuba@est.ups.edu.ec

Dirigido por:***Dalton Paul Orellana Quezada***

Economista

Magíster en Educación

Magíster en Gerencia Empresarial

Doctor en Ciencias Administrativas

dorellanaq@ups.edu.ec

Todos los derechos reservados.

Queda prohibida, salvo excepción prevista en la Ley, cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública y transformación de esta obra para fines comerciales, sin contar con autorización de los titulares de propiedad intelectual. La infracción de los derechos mencionados puede ser constitutiva de delito contra la propiedad intelectual. Se permite la libre difusión de este texto con fines académicos investigativos por cualquier medio, con la debida notificación a los autores.

DERECHOS RESERVADOS

©2020 Universidad Politécnica Salesiana.

CUENCA – ECUADOR – SUDAMÉRICA

TUBA CRIOLLO NUBE L.

PROPUESTA METODOLÓGICA PARA REALIZAR LA EVALUACIÓN EX - POST DE PROYECTOS ESTRATÉGICOS EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO JARDÍN AZUAYO

RESUMEN

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo dentro de su planificación estratégica realiza inversiones en proyectos estratégicos con los cuales, a más de contribuir al crecimiento institucional busca el beneficio de sus socios. Los proyectos son gestionados en las fases de Inicio, Formulación, Ejecución, Monitoreo y Control, Cierre y Evaluación. En cada fase se han definido los lineamientos a seguir, pero aún existe un vacío de información en cuanto a resultados de operación de los proyectos, no se ha identificado si los proyectos están realmente cumpliendo los objetivos para los cuales fueron creados, si están siendo beneficiosos para sus usuarios o si el proyecto está siendo sostenible. En este sentido, la presente investigación tiene por objetivo diseñar una propuesta metodológica para realizar la evaluación ex post de proyectos estratégicos en la cooperativa, para lo cual se revisó y analizó la teoría existente propuesta por organismos internacionales y se combinó con los aportes del personal de la cooperativa. Para levantar información en la institución se aplicó una entrevista semi-estructurada a tres Especialistas en Gestión de Proyectos y al Director de Planificación de la cooperativa, logrando ajustar criterios de Eficacia, Pertinencia, Impacto y Sostenibilidad que son aplicados a nivel internacional, a la terminología y filosofía institucional. La propuesta metodológica para evaluación ex post identifica responsables de implementación, las fases con actividades para la aplicación y los indicadores que servirán para evaluar la metodología. Para garantizar que la metodología esté correctamente formulada se entrevistó a un experto en evaluación ex post, quien en base a su experiencia indicó que los criterios incorporados, permitirán realizar análisis valorativos, y luego de la implantación de la metodología, entregarán resultados que mejorarán la gestión interna, así como una toma de decisiones oportuna.

Palabras clave: proyectos, evaluación ex post, pertinencia, sostenibilidad, impacto.

ABSTRACT

The Jardín Azuayo Savings and Credit Cooperative, within its strategic planning, it makes investments in strategic projects with which, in addition to contributing to institutional growth, it seeks the benefit of its members. Projects are managed in the Start, Formulation, Execution, Monitoring and Control, Closing and Evaluation phases. In each phase, the guidelines to be followed have been defined, but there is still a gap in information regarding the results of project operations. It has not been identified if the projects are really meeting the objectives for which they were created, if they are being beneficial for its users or if the project is being sustainable. In this sense, the objective of this research is to design a methodological proposal to carry out the ex-post evaluation of strategic projects in the cooperative, for which the existing theory proposed by international organizations was reviewed and analyzed and combined with the contributions of the personnel of the cooperative. To collect information in the institution, a semi-structured interview was applied to three Specialists in Project Management and the Director of Planning of the cooperative, managing to adjust criteria of Efficacy, Relevance, Impact and Sustainability that are applied internationally, to terminology and institutional philosophy. The methodological proposal for ex-post evaluation identifies those responsible for implementation, the phases with activities for the application and the indicators that will serve to evaluate the methodology. To guarantee that the methodology is correctly formulated, an expert in the ex-post evaluation was interviewed, who based on his experience indicated that the incorporated criteria will allow evaluative analyses to be carried out, and after the implementation of the methodology, it will deliver results that will improve management internal, as well as timely decision making.

Keywords: projects, ex-post evaluation, relevance, sustainability, impact.

TABLA DE CONTENIDOS

1.	INTRODUCCIÓN.....	1
1.1.	Situación Problemática. Antecedentes.....	1
1.2.	Formulación del Problema.....	5
1.3.	Justificación Teórica.....	5
1.4.	Justificación Práctica.....	6
1.5.	Objetivos.....	6
1.5.1.	<i>Objetivo General</i>	6
1.5.2.	<i>Objetivos Específicos</i>	7
1.6.	Principales resultados.....	7
2.	MARCO TEÓRICO.....	8
2.1.	Marco Conceptual.....	8
	<i>Proyecto</i>	8
	<i>Tipos de proyectos</i>	10
	<i>Ciclo de Vida de un Proyecto</i>	11
	<i>Evaluación ex post</i>	14
2.2.	Bases teóricas. Discusión de enfoques de diferentes autores.....	17
2.3.	Análisis crítico de las metodologías existentes relacionadas al problema.....	18
3.	METODOLOGÍA.....	25
3.1.	Unidad de análisis.....	25
3.2.	Población.....	25
3.3.	Métodos a emplear.....	25
3.4.	Identificación de las necesidades de información.....	25
3.5.	Técnicas de recolección de datos.....	26
3.6.	Herramientas utilizadas para el análisis e interpretación de la información.....	26
4.	RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	32
4.1.	Análisis, interpretación y discusión de resultados.....	32
4.2.	Propuesta Metodológica.....	34
4.2.1.	<i>Premisas o supuestos</i>	34
4.2.2.	<i>Objetivo de la propuesta metodológica</i>	36

4.2.3. Objeto de la propuesta.....	36
4.3. Responsables de la implementación y control.....	36
4.4. Fases para su puesta en práctica.....	39
4.4.1. Capacitación al Personal.....	39
4.4.2. Prueba Piloto.....	40
4.4.3. Cambios o ajustes a la metodología.....	48
4.4.4. Implementación de la metodología.....	48
4.5. Indicadores de evaluación.....	49
5. CONCLUSIONES.....	51
6. RECOMENDACIONES.....	52
7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	53

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Clasificación de Proyectos de Inversión.....	10
Tabla 2. Tipos de Proyectos de Desarrollo.....	11
Tabla 3. Tipos de Proyectos Cooperativa Jardín Azuayo.....	11
Tabla 4. Resumen de Criterios de Evaluación Ex post.....	22
Tabla 5. Indicadores de Evaluación.....	50

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Actividades para realizar la evaluación ex post.	3
Figura 2. Ciclo de Vida Proyectos Privados	12
Figura 3. Ciclo de Vida Proyectos de Desarrollo	13
Figura 4. Actores Claves en la Gestión de Proyectos.	38
Figura 5. Fases para aplicación de metodología de evaluación ex post.....	39
Figura 6. Actividades para realizar la evaluación ex post.	40
Figura 7. Agenda de Evaluación Ex Post de Proyectos.	41

LISTA DE ANEXOS

Anexo 1. Ficha preliminar para evaluación ex post.....	56
Anexo 2. Resultados de la Entrevista.	60
Anexo 3. Guía de preguntas para entrevista a experto.....	65

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Situación Problemática. Antecedentes.

Evaluar significa determinar el valor de algo, tomando en consideración un conjunto de criterios o normas, y como tal es aplicable a diferentes campos de la actividad humana. De esta forma la evaluación ex post comprende la verificación del grado de logro de los objetivos y metas formuladas en un programa o proyecto. Es una mirada más amplia que solo impacto.

La evaluación ex post surge de la necesidad de identificar o “verificar el grado de logro de cumplimiento de los objetivos y metas formulados en un programa o proyecto, cuyo propósito es la maximización de impacto y rentabilidad social” (Naciones Unidas, CEPAL, 2020), bajo este concepto, diferentes organismos internacionales han creado sus propias metodologías de evaluación a fin de medir impactos que a su vez permitan mejorar el proceso de toma de decisiones de inversión o asignación de fondos en nuevos proyectos, en diferentes países donde tienen injerencia.

Para el Banco de Desarrollo de América Latina - CAF, 2019: “La Evaluación ex post es un procedimiento metodológico ordenado y sistemático para realizar análisis valorativos de los programas y proyectos de inversión, cuyo propósito es conocer si se logran los resultados esperados y cuál es el impacto que se genera para incrementar la efectividad de dichos programas y proyectos”; esta evaluación permite “identificar buenas prácticas e internalizar lecciones aprendidas con miras a futuros ciclos de Inversión”, la evaluación es canalizada por el mismo Banco mediante la recopilación de datos en la zona de influencia del proyecto, realiza un análisis estadístico para medir la eficiencia económica y los impactos que el proyecto ha generado; y entrega reportes con las conclusiones y lecciones aprendidas.

De forma similar, otros organismos internacionales como el Banco Mundial, Banco Interamericano de Desarrollo, CEPAL, etc., bajo objetivos similares de obtener resultados del impacto generado por los proyectos patrocinados, aplican sus propias metodologías de evaluación ex post, lo cual facilita el proceso de toma de decisiones en función de los éxitos o fracasos resultantes de la implementación de proyectos en diferentes países o sectores, en sus evaluaciones, incorporan criterios financieros, de pertinencia, eficiencia, eficacia, sostenibilidad, impacto, etc.

Es importante mencionar la metodología de evaluación que aplica la Comunidad Europea, se trata de una evaluación multidisciplinaria que incorpora aspectos “técnicos, institucionales, financiero y técnicos con el fin de obtener sinergia entre los donantes y beneficiarios” (Muñoz, 2007, pág. 8).

En cuanto a nivel de experiencia de los países, Estados Unidos ha alcanzado grandes logros en temas de evaluación ex post, “aplica equipos multidisciplinarios para evaluación social utilizando métodos de: análisis preliminar para formular políticas y programas; efectividad de la evaluación para determinar la factibilidad y responsabilidad; evaluación de proceso para formular y controlar las actividades realizadas; evaluación de efectividad o de impacto para calificar su funcionamiento y el monitoreo de programas y problemas”.

En Ecuador, “la evaluación de intervenciones públicas es un tema relativamente nuevo ya que previamente ha sido un proceso históricamente relegado dentro del ciclo de la política pública, principalmente debido a la prioridad brindada a la fase de diseño y ejecución de intervenciones públicas. En la actualidad, la evaluación en Ecuador se encuentra en proceso de consolidación a nivel local a través de esfuerzos académicos y desde 2014 como un esfuerzo institucional de la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo –Senplades-” (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo SENPLADES, 2017, pág. 7). A continuación, se muestra como es el proceso de evaluación ex post.

Figura 1. Actividades para realizar la evaluación ex post.



Nota: Extraído de “Guía para Gestionar los Procesos de Evaluación de Intervenciones Públicas”, por Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, (2017). p. 19

La actividad de elaboración de metodología de evaluación ex post, brinda las pautas sobre los criterios a considerar en la evaluación en función de los componentes del Sistema de Marco Lógico, pero se deja abierto a la posibilidad de que se plantee una metodología de evaluación diferente para cada proyecto.

Bajo estos criterios se puede evidenciar la importancia que los organismos internacionales otorgan a la evaluación ex post como etapa del ciclo de vida de un proyecto, y como ha ido evolucionando hasta definir una metodología estándar que se acople a sus necesidades, no siendo así en el caso de los países, lo cuales poco a poco van adoptando características que contribuyan a mejorar sus sistemas de evaluación, faltando aún mucho por aprender y aplicar a sus experiencias a fin de conocer y comprobar que los recursos asignados a los diferentes proyectos, beneficien a la sociedad conforme los planteamientos por los cuales nacieron los proyectos.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, perteneciente al Sector Financiero de la Economía Popular y Solidaria, es una de las cooperativas más grandes y reconocidas en el país por su enfoque social, a más de sus actividades de intermediación financiera, desarrolla diferentes tipos de proyectos en beneficio de sus socios. A lo largo de los años de trayectoria institucional, se han

adoptado y acoplado diferentes tipos de metodologías para gestionar proyectos pasando por fases de Inicio, Formulación, Ejecución, Monitoreo y Control, Cierre y Evaluación. Para la última fase, apenas se ha realizado una diferenciación entre tipo de evaluaciones, pero no se ha precisado los aspectos o criterios de aplicación específica. Ante este vacío metodológico, no se dispone de información referente a resultados de la operatividad, se desconoce si los proyectos están beneficiando a los usuarios, si están siendo sostenibles, si es necesario aplicar acciones inmediatas o a futuro, etc., haciéndose necesaria una valoración de resultados de operación de proyectos.

En este sentido, la presente investigación tiene como objetivos: Elaborar una propuesta metodológica de evaluación ex post de proyectos estratégicos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, Describir los fundamentos teóricos sobre la evaluación ex Post de Proyectos, Estructurar los componentes de la metodología para evaluación ex Post de Proyectos y Consultar a experto sobre la metodología propuesta.

Para la consecución de los objetivos planteados, la estructura de la investigación incorpora en el Capítulo 1. Introducción, una presentación y descripción de todo el contenido del documento a fin de tener una idea general de la investigación. En el Capítulo 2. Marco Teórico, se sustenta los aspectos teóricos y conceptuales de proyectos, clasificación, tipología y ciclo de vida de proyectos privados y de desarrollo, así como metodologías de evaluación ex post; en el Capítulo 3. Metodología, se explica las técnicas e instrumentos que permitieron obtener y procesar la información conseguida; el Capítulo 4. Resultados y Discusión, contiene los análisis de diferentes criterios que conllevaron a desarrollar una propuesta metodológica ajustada a la filosofía institucional. Los Capítulos 5 y 6, Conclusiones y Recomendaciones, respectivamente, incorporan criterios de la autora, así como consideraciones del Experto en evaluaciones ex post, entrevistado.

Luego de un arduo proceso de investigación sobre aplicación de metodologías por parte de diversos organismos internacionales y la entrevista a los Especialistas en Gestión de Proyectos y Director de Planificación de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, se ajustaron los criterios de evaluación integrados en la metodología de evaluación ex post de proyectos estratégicos, logrando una propuesta ajustada a los procesos internos y a su filosofía institucional. Es importante mencionar que, debido a la poca existencia de textos especializados, se tomó como referencia documentos de instituciones que aplican evaluaciones ex post y se realizó una

entrevista¹ a un experto evaluador, quien validó y confirmó que los criterios integrados en la propuesta metodológica son los correctos para la obtención de resultados esperados.

1.2. Formulación del Problema.

En la presente investigación, se considera a la Cooperativa Jardín Azuayo como una institución con un enfoque social y solidario que desarrolla diferentes tipos de proyectos no solo en beneficio de sus socios sino de la colectividad en general, para ello es indispensable conocer los resultados de los proyectos que la cooperativa viene ejecutando, por lo tanto, en con el presente documento se busca responder las siguientes interrogantes:

Pregunta General:

¿Cómo realizar un análisis valorativo ordenado y sistemático de proyectos estratégicos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo?

Preguntas Específicas:

¿Cuáles son los fundamentos teóricos definidos para la evaluación ex post de proyectos?

¿Qué criterios se debe considerar y ajustar a la institución de estudio, para evaluar proyectos de manera ex post?

¿Cuál es la opinión de un experto sobre los resultados de la investigación realizada?

1.3. Justificación Teórica.

En la actualidad los proyectos se han concebido dentro de las teorías administrativas y con el paso del tiempo algunas instituciones y autores han ido planteando conceptos y metodologías hasta llegar a lo que hoy conocemos como Gestión de Proyectos.

La Gestión de Proyectos busca asegurar que los proyectos concluyan dentro de los parámetros planificados en alcance, tiempo y costo, mostrando resultados en el cierre del proyecto sin considerar las actividades de la operación y los impactos que genera en sus beneficiarios, en este

¹ La información resultante de la entrevista se muestra en el Anexo 3. Guía de preguntas para entrevista a experto.

contexto, los organismos internacionales han sido los pioneros en plantear y perfeccionar métodos y procedimientos que permitan evaluar los proyectos de manera ex post.

Con esta consideración la presente investigación tiene una justificación teórica debido a que busca recoger las experiencias que han sido documentadas por las instituciones que aplican evaluaciones ex post, generar comparaciones y ajustar conceptos utilizados en proyectos sociales, hacia proyectos estratégicos.

1.4. Justificación Práctica.

La evaluación ex post como metodología, permite realizar valoraciones de proyectos en todas sus fases, sus resultados contribuyen a identificar nuevas estrategias, políticas, generar buenas prácticas en base a las lecciones aprendidas, facilitar el proceso de toma de decisiones sobre la continuación de proyectos, etc.

Conociendo los beneficios que aporta una metodología de evaluación ex post en los organismos internacionales que la aplican y coincidiendo el vacío de información que se ha identificado en la institución de estudio, se considera pertinente desarrollar una propuesta metodológica para realizar evaluaciones ex post de proyectos estratégicos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, como un aporte a la gestión interna.

Esta investigación a más de tener un sustento teórico, estará basada en entrevistas que entregarán información cualitativa y cuantitativa que permitirán ajustar los contenidos hacia la filosofía institucional, de tal forma que la implementación de la metodología propuesta sea ágil, sencilla y entregue la información real de los proyectos que se encuentran en operación.

1.5. Objetivos.

1.5.1. Objetivo General.

Diseñar una propuesta metodológica para realizar la evaluación ex post de proyectos estratégicos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo.

1.5.2. Objetivos Específicos.

- Describir los fundamentos teóricos sobre la evaluación ex Post de Proyectos.
- Estructurar los componentes de la metodología para evaluación ex Post de Proyectos.
- Consultar a experto sobre la metodología propuesta.

1.6. Principales resultados.

La investigación realizada permitió combinar criterios teóricos y conceptuales de diferentes autores, facilitando la comprensión y adopción de nueva terminología para la institución en materia de evaluación ex post.

Con la revisión de las diferentes metodologías de organismos internacionales, más los criterios aportados por el personal de la cooperativa, se logró generar una propuesta metodológica de evaluación ex post ajustada a la filosofía que aplica la Cooperativa Jardín Azuayo.

La opinión del experto en evaluaciones ex post, permitió validar el instrumento principal para la ejecución de evaluación ex post, obteniendo una retroalimentación positiva para la aplicación de la metodología propuesta.

2. MARCO TEÓRICO

2.1. Marco Conceptual

Proyecto

Varias son las definiciones y conceptos que se han desarrollado con respecto al término proyecto, por lo que es complejo formular un concepto que abarque todas las características de lo que es un proyecto (Domingo Ajenjo, 2012). Con esta aseveración, a continuación, se presenta un compilatorio de conceptos desde el punto de vista de varios autores e instituciones, a fin de identificar las principales características de un proyecto.

Kerzner (como se citó en Cardoza Ramírez, Guerrero Chanduví, & Carmenado, 2011) define: *“Proyecto es cualquier serie de actividades y tareas que tienen un objetivo específico para ser completado con ciertas especificaciones, tienen unas fechas de inicio y fin definidas, tienen límites de financiación, consume recursos humanos y no humanos, y son multifuncionales”* (pág. 415). Por otra parte, Díaz et al (2009) define como: *“Conjunto de actividades que se desarrollan en forma coherente con el propósito de obtener un resultado final como respuesta a una necesidad u oportunidad de negocio, en un tiempo determinado y mediante la utilización de recursos”* (pág. 5). En este concepto se da un nuevo matiz, indicando que el proyecto da respuesta a una necesidad u oportunidad de negocio y hace referencia a “utilización de recursos” en términos generales. Es importante identificar el contexto en el que se desarrolla el proyecto sin descuidar los recursos que son limitados (Guerra, Coronel, Martínez, & Llorente, 2002).

Vanegas (2006) afirma: *“El proyecto es un modelo de emprendimiento que se realiza con la previsión de recursos, actividades y tiempos para alcanzar los objetivos esperados”* (pág. 16).

A continuación, se presenta una revisión de las definiciones planteados por instituciones internacionales de carácter profesional reconocidas en gestión de proyectos: Project Management Institute (PMI) e International Project Management Association (IPMA).

El PMI define un proyecto como: “un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único” (PMI, 2013, pág. 2). Por temporal se refiere a un inicio y un fin, en donde el producto o servicio es una consecuencia del desarrollo del proyecto, y al ser único

tendrá un alcance definido con recursos específicos; por otra parte, el IPMA (2009) sostiene que: "es una operación limitada en tiempo y coste para materializar un conjunto de entregables definidos (el alcance para cumplir los objetivos el proyecto) de acuerdo con unos requisitos y estándares de calidad".

Considerando la importancia de los proyectos para la consecución de objetivos que permitan satisfacer necesidades, es pertinente incorporar los conceptos y definiciones que diferentes organismos internacionales sostienen, para sus fines específicos.

Comité Técnico ISO/TC 176 (2017) define como: "un proceso único que se emprende para lograr un objetivo". Cabe aclarar que al ser una definición dada por una institución que elabora estándares y normas, refiere a un "proceso único", es decir, un conjunto de actividades determinadas que se desarrollarán exclusivamente para cada proyecto con el fin de conseguir el o los objetivos propuestos.

ONU Organización de las Naciones Unidas (1993) señala: "Conjunto de antecedentes que permite estimar las ventajas y desventajas económicas que se derivan de asignar ciertos recursos de un país para la producción de determinados bienes o servicios" (pág. 3). En este sentido, al ser un organismo de cooperación internacional, incorpora al concepto "la conveniencia de asignar recursos", es decir evaluar de manera preliminar si la asignación de recursos será beneficiosa para sus cooperantes.

La Cooperación Española (como se citó en Fernández, 2002) define: "Un conjunto autónomo de inversiones, actividades, políticas y medidas institucionales o de otra índole, diseñado para lograr un objetivo específico de desarrollo en un período determinado, en una región geográfica delimitada y para un grupo predefinido de beneficiarios, que continúa produciendo bienes y/o prestando servicios tras la retirada del apoyo externo y cuyos efectos perduran una vez finalizada su ejecución". Este concepto, sin lugar a duda, responde a un proyecto de desarrollo por la esencia misma de la institución que lo define, incorpora localización, beneficiarios y enfatiza en la sostenibilidad; por otra parte, la CEPAL Comisión Económica para América Latina y el Caribe (como se citó en Díaz et al, 2009) define: "Un proyecto es un conjunto de acciones planificadas que se ejecutaran en un tiempo preestablecido con el objetivo de lograr un resultado específico

acorde con la línea de acción que le corresponda”. Como línea de acción se considera a los diferentes tipos de proyectos.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Jardín Azuayo” (2019) en su Manual de Gestión de Proyectos señala: “Un proyecto es un conjunto de actividades que tienen una temporalidad definida (comienzo y fin), es el esfuerzo de un equipo multidisciplinario que genera productos (bienes y/o servicios) únicos” (pág. 6).

En síntesis y recogiendo el criterio de los diferentes autores e instituciones se puede decir que los proyectos se constituyen como una unidad elemental en los sectores industriales, sociales, agrícolas, comerciales, etc., en donde cada proyecto es único, sus fines, metas, objetivos, actividades, motivaciones, etc., se consolidan para que a través de una adecuada gestión y óptima combinación de recursos, se obtengan productos, servicios o resultados que satisfagan las necesidades o problemas en un tiempo definido y dentro de los costos establecidos.

Tipos de proyectos

Dado que cada proyecto es único, es necesario clasificar los proyectos de acuerdo a los fines para los cuales hayan sido planteados. En la tabla siguiente, se muestra un resumen de diferentes tipos de proyectos:

Tabla 1. Clasificación de Proyectos de Inversión.

Criterio	Clasificación
Tiempo	Corto, Largo Plazo.
Sector Productivo	Agropecuario, Industrial, Infraestructura Social, Infraestructura Económica, Servicios.
Tipo de Bien	Intermedios, Finales de Capital, Finales de Consumo, Servicios.
Destino	Privados, Sociales.
Grado de dependencia	Independientes, Complementarios, Sustitutos.
Tipo de inversión	Modernización, reposición, expansión, carácter estratégico.

Nota: Extraído de “Proyectos. Formulación y criterios de evaluación”, por Díaz et al., (2009), p.17-23.

Tabla 2. Tipos de Proyectos de Desarrollo.

Criterio	Clasificación
Objetivo	Privados, Desarrollo.
Actividad	Industriales, Comerciales, Servicios, Artesanales, Ambientales, Capacitación y Asistencia Social, Inclusión e integración social y fortalecimiento institucional, Infraestructura social.
Operación	Continua, Estacional, Cíclica.

Nota: Extraído de “Formulación de pequeños proyectos rurales”, por Vanegas, P., (2006). p. 17-20.

Tabla 3. Tipos de Proyectos Cooperativa Jardín Azuayo.

Clasificación	Definición
Estratégicos	“Son aquellos que se derivan del Plan Estratégico y que contribuyen significativamente al cumplimiento de los objetivos institucionales”.
Operativos	“Son los que sirven para garantizar la disponibilidad de los servicios existentes de forma permanente, a través de mantenimientos y mejoras”.
Requerimientos de Organismos de Control - ROC	“Se generan a partir de resoluciones y observaciones de organismos de control internos y externos, que tienen una fecha obligatoria de cumplimiento y que para su ejecución deben trabajar coordinadamente varias áreas de la institución”.

Nota: Extraído de “Manual de Gestión de Proyectos”, por Cooperativa de Ahorro y Crédito “Jardín Azuayo”, (2019). p. 10-11.

Ciclo de Vida de un Proyecto.

Miranda (2014) afirma: “el ciclo del proyecto señala las diferentes etapas que recorre el proyecto desde que se concibe la idea, hasta que se materializa en una obra o acción concreta (...)” (pág. 4).

Figura 2. Ciclo de Vida Proyectos Privados



Nota: Extraído de “Gestión de Proyectos Estratégicos”, por TBL The Bottom Line, (2011), p. 3.

Fase Inicio: en esta fase es vital hacer un análisis de las ideas de proyectos para definir las metas, especificaciones, indicadores, tareas y responsabilidades.

Fase Planificación: Se preverá presupuestos, recursos, riesgos, personal y duración del proyecto, es importante definir la estrategia de comunicación.

Fase Ejecución/ Control: en esta fase se lleva a cabo lo planificado, se generan reportes de avance, cambios, calidad, pronósticos, el seguimiento y control continuo es fundamental para garantizar un proyecto exitoso.

Fase Cierre: concluido el proyecto es necesario capacitar al usuario, hacer la transferencia de documentos, liberar recursos, reasignar el personal, elaborar un informe de lecciones aprendidas y evaluar el grado de cumplimiento alcanzado en función de los objetivos e indicadores planteados.

Figura 3. Ciclo de Vida Proyectos de Desarrollo



Nota: Extraído de “Formulación de pequeños proyectos rurales”, por Vanegas, P., (2006). p. 22.

Fase Idea: es el comienzo del proyecto, en esta fase se identifican las necesidades o problemas para plantearlos como oportunidades. Miranda (2014) señala que no es complicado identificar proyectos, pero, considerando que las necesidades son ilimitadas y los recursos escasos, se requiere un proceso de selección y priorización de proyectos para garantizar la mejor utilización de los recursos disponibles.

Fase Formulación: Contiene estudios de viabilidad en las diferentes dimensiones que contiene un proyecto (técnicas, económicas, financieras, ambientales, etc.) planteado a nivel de “perfil, pre - factibilidad, factibilidad o diseño definitivo”.

Fase Evaluación Ex – ante: contribuye al proceso de toma de decisión para determinar si en base a las dimensiones analizadas en la fase de formulación, se justifica o no el compromiso de los

recursos requeridos. Vanegas (2006) afirma: “En esta fase se aprueba o no el proyecto, sus recursos y los instrumentos legales que puedan requerirse para formalizar compromisos” (p.23).

Fase Inversión: una vez que se ha aprobado la inversión, se realiza la adquisición de todos los bienes y servicios que se necesitan para el desarrollo del proyecto.

Fase Operación: se movilizan todos los recursos para ejecutar o implementar el proyecto siguiendo diferentes procesos o metodologías que garanticen la producción de bienes o servicios planificados.

Fase Evaluación Ex post: con esta fase concluye el ciclo de vida del proyecto, se realiza una comparación entre lo planteado y alcanzado, también se realiza un informe de lecciones aprendidas ya que podría ser un insumo para el planteamiento de nuevos proyectos.

Si comparamos el ciclo de vida de los proyectos de inversión y con los proyectos de desarrollo encontramos ciertas similitudes, vale resaltar que los proyectos de inversión, al mantener un objetivo común de maximizar utilidades, descuida la evaluación ex post, no siendo así en el caso de proyectos de desarrollo donde intervienen organismos internacionales y mundiales que exigen la aplicación de diferentes metodologías de evaluación una vez concluidos los proyectos.

Evaluación ex post.

“El ciclo del proyecto no termina cuando se han cumplido las etapas de pre-inversión e inversión, queda una etapa adicional que es la final del ciclo del proyecto, denominada operación, sobre la cual se debe hacer la evaluación ex post” (Grupo Asesor de la Gestión de Programas y Proyectos de Inversión Pública GAPI, 2004, pág. 12).

La evaluación ex post consolida la experiencia de un proyecto con el fin de recopilar aprendizajes para la formulación y ejecución de nuevos proyectos, cuestiona si el proyecto cumplió o no las expectativas para lo cual fue planteado, para lo cual requiere de un recuento riguroso de información generada por el proyecto (Mokate, 1993).

Cohen & Franco (1988) indican:

La evaluación ex post se divide en evaluación de procesos y evaluación de impactos, la primera “determina la medida en que los componentes de un proyecto contribuyen o son disfuncionales a los fines perseguidos”, es decir detecta los inconvenientes presentados en las diferentes fases del proyecto y se encarga de corregirlas para garantizar el éxito del proyecto, por otra parte, la evaluación de impactos determina la medida en que el proyecto alcanzó sus objetivos y los efectos secundarios previstos o no. (págs. 109-110)

Valdés (1999) afirma: “El proceso de evaluación ex post no es solo la determinación del nivel de logro del proyecto respecto de sus objetivos, sino también, es un análisis del proyecto con recomendaciones en varios niveles: perfil del proyecto, su metodología de formulación, programación e implementación de los mismos, cuestión que muy rara vez se implementa” (pág. 10).

Según González (como se citó en Restrepo & Cuadros, 2013) “la evaluación ex post tiene tres grandes objetivos: apoyar los procesos de gestión, controlar los diferentes aspectos del proyecto, y el último y no menos importante, generar procesos de aprendizaje y retroalimentación en los directores de proyectos”. Coincidiendo con estos objetivos, el PNUD Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, (2009) señala: “La evaluación ex post es un tipo de evaluación aditiva de una iniciativa después de su conclusión, que generalmente se realiza dos años, o más, después de finalizar, su objetivo es estudiar lo bien que una iniciativa (programa o proyecto) ha servido para el objetivo por el que fue creada, evaluar la sostenibilidad de los resultados e impactos, y sacar conclusiones para iniciativas similares en el futuro” (pág. 135).

“La evaluación ex post verifica el grado de cumplimiento de objetivos y metas formulados en el proyecto, la misma se debe realizar cuando se estima debieran haberse logrado los impactos y/o efectos esperados según la formulación” (Martínez, Rodrigo, 2010).

“La evaluación ex post identifica el grado de cumplimiento de los objetivos planteados y la validez de las proyecciones ex ante, analiza el cumplimiento de los procesos y procedimientos técnicos y administrativos, propone acciones correctivas en pro de mejorar los procesos de inversión y la gestión de proyectos y genera información para nuevos proyectos” (Ministerio de Desarrollo Social - Chile, 2016, pág. 3).

Esparza, Cajías, Esparza, & Vaca (2018) indican: “La evaluación ex-post permite establecer resultados que determinen la efectividad del proyecto o programa y si está alcanzando o alcanzó los objetivos considerados en la evaluación ex ante, así como los objetivos planteados en el proyecto, se realiza algún tiempo después de concluida la fase de ejecución, evalúa los resultados arrojados por el proyecto y también determina los impactos generados” (pág. 97).

La evaluación ex post es aplicada en programas y proyectos sociales, se la elabora una vez que el proyecto ha finalizado la ejecución y su objetivo principal es verificar o medir si se cumplieron los objetivos propuestos en la formulación con los resultados alcanzados una vez concluidos los programas o proyectos, para ello se realiza el levantamiento de indicadores y en base a criterios que cada institución define en su metodología de evaluación ex post, se elabora el informe con el análisis y recomendaciones que pueden servir para la formulación de nuevos proyectos.

Tipos de evaluación ex post según quién la realiza:

Evaluación Externa: es realizada por agentes totalmente ajenos a los involucrados con el proyecto, al no estar vinculado puede aportar una visión objetiva y crítica del desarrollo del proyecto;

Evaluación Interna: participan personas que conocen el proyecto de manera íntegra, objetivos, problemas, fortalezas, debilidades, etc., esto facilitaría la identificación de problemas e introducción de ajustes;

Evaluación Mixta: Incorpora agentes internos y externos, cada uno con funciones definidas que conjugadas otorgan una ventaja de trabajo en equipo;

Evaluación Participativa: Incorpora a todos los involucrados en el proyecto, prestando mayor atención a los grupos beneficiarios con el fin de generar conciencia y compromiso, así como consenso entre las partes. (González, 2000, págs. 19-20)

Para decidir quien realizará la evaluación es importante considerar aspectos como objetividad, costos, veracidad, metodologías a ser aplicadas, etc., estos, entre otros aspectos deben ser analizados y, en base al alcance y objetivos de cada institución, definir la que más se ajuste a sus necesidades.

2.2. Bases teóricas. Discusión de enfoques de diferentes autores.

Frederick Taylor conocido como el padre de la “Administración Científica”, fue quien postuló la “Organización Científica del Trabajo”, que consiste en gestionar las actividades administrativas, tiempos, herramientas y responsables, en los procesos de producción. Sus aportes son la base del “Enfoque Clásico de la Administración”. Posteriormente varios expertos fueron profundizando en diferentes aspectos, tal es el caso de la gestión de proyectos.

Considerando que las empresas contienen proyectos en sus programas o planes estratégicos, es importante resaltar que “los proyectos tienen un gran impacto en las funciones empresariales, así como en la viabilidad y competitividad de sus operaciones internas, lo que se traduce en la posibilidad de mantenerse en el mercado y lograr una eficiencia que permita mejorar los costos de operación y un futuro liderazgo, (...) es por ello la importancia de enfocar en el caso de una empresa, que las unidades estratégicas de negocio apoyen el trabajo de la gestión de proyectos, porque afecta a toda la organización”. (Estrada Reyes, 2015, pág. 64)

Con el fin de integrar a los proyectos en un enfoque teórico, se lo considerará desde el punto de vista de gestión de proyectos, y se realizará una comparación entre las dos instituciones que más han aportado en el tema.

El **IPMA** es una asociación de carácter profesional con sede en Holanda y que se integra por más de 70 países, que se enfoca en desarrollar competencias en gestión de proyectos en las personas a fin de todo los proyectos sean exitosos (IPMA, 2019). Esta institución al ser pionera en gestión de competencias, otorga certificaciones educando y capacitando a través de “proveedores locales de capacitación” quienes son conocedores de la situación actual y real en su medio y se encargan de ajustar los estándares del IPMA para las diferentes organizaciones interesadas. Estrada Reyes (2015) señala “es demasiado importante que los líderes de proyectos puedan cumplir con una serie de requisitos y con las capacidades necesarias que se traduzcan en una mejor labor en la gestión de proyectos, certificando que son capaces de gestionar proyectos de una manera adecuada según sus habilidades y competencias”. (pág. 89)

El **PMI** es una organización estadounidense la más grande del mundo con sede en 100 países, sin fines de lucro, “que avanza la profesión de la dirección de proyectos a través de estándares y

certificaciones reconocidas mundialmente, a través de comunidades de colaboración, de un extenso programa de investigación y de oportunidades de desarrollo profesional” (PMI, 2019).

El PMI se ha constituido como una institución líder en Dirección de Proyectos, sus objetivos son:

- Formular estándares profesionales en Gestión de Proyectos.
- Generar conocimiento a través de la investigación.
- Promover la Gestión de Proyectos como profesión a través de sus programas de certificación.

“La dirección de proyectos, es la aplicación del conocimiento, de las habilidades, y de las técnicas para ejecutar los proyectos en forma eficiente y efectiva” (PMI, 2019).

Muchas entidades que trabajan con proyectos han adoptado la metodología de Gestión de Proyectos del PMI e incorporan a sus procesos a profesionales en la materia con el fin de garantizar que sus organizaciones alcancen los objetivos propuestos y sean competitivas.

En base a lo revisado se puede evidenciar que los proyectos han existido y desarrollado sin una teoría específica, más bien se los ha tratado como parte de una ciencia como lo es la Administración, posteriormente se busca estandarizar la gestión de proyectos con diferentes técnicas, herramientas, competencias, etc., lo cual no cambia la esencia misma de los proyectos, sino el “cómo” se los administra conforme las estructuras y capacidades de las entidades promotoras de proyectos.

2.3. Análisis crítico de las metodologías existentes relacionadas al problema.

“La mayoría de las organizaciones internacionales cuentan con unidades dedicadas a la evaluación ex – post de los proyectos y programas por ellos financiados (...) con la meta de que las evaluaciones tiendan a sobrepasar la evaluación económica – financiera (...), enfrentando varias dificultades como la falta de tiempo, personal e información para realizar los estudios” (Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social - ILPES, 1993, pág. 9).

A continuación, se presenta un resumen de las metodologías aplicadas por el Banco Mundial, BID y la CEPAL.

Metodología aplicada por el Banco Mundial

El Banco Mundial considera a la evaluación ex post como parte del ciclo de vida de proyecto, se enfoca en los aspectos económico financiero, la evaluación consiste en estimar los costos y beneficios generados con la operación del proyecto para posteriormente compararlos con los valores calculados preliminarmente.

El Banco sigue una metodología de elaboración de informes, se arranca con el “Informe de Terminación de Proyectos” este se realiza en la última supervisión y se entrega después de nueve meses de concluido el proyecto al “Departamento de Evaluación de Operaciones – DEO”, el DEO revisa y desarrolla un “Informe Inicial” entre la instalación del proyecto y el pago final de inversiones; el segundo informe realizado por el mismo departamento contiene resultados de auditorías de operaciones, estudios sobre metodologías y capacitaciones, elaborando finalmente un informe anual que contiene información relevante de los proyectos comparando por resultados países, poniendo énfasis en la “sostenibilidad” de los mismos (Muñoz, 2007).

Metodología aplicada por el “Banco Interamericano de Desarrollo – BID”.

El sistema de evaluación del BID es interno, lo realiza su “Oficina de Evaluación de Operaciones”, utiliza varios enfoques y técnicas analíticas que no solamente evalúan las áreas económica y financiera, sino también aspectos institucionales, técnicos y sociales. Los objetivos que se pretenden alcanzar con la evaluación son: “aprender de la experiencia acumulada para incorporar las lecciones a nuevos proyectos, proveer una evaluación independiente de los resultados e impacto de los proyectos, mejorar la selección, análisis y ejecución de proyectos para maximizar su efectividad y analizar los resultados en función de un conjunto de objetivos o parámetros previamente fijados durante la preparación de proyectos” (NU. CEPAL. ILPES, 1997, págs. 16-17).

El Banco Interamericano de Desarrollo - BID (1997) en pro de asegurar que los recursos destinados a expandir el desarrollo económico y social tengan un impacto deseado, han considerado a la evaluación de proyectos como una “herramienta indispensable” para mejorar el desempeño. En sus evaluaciones consideran 5 aspectos que son adaptables a cada proyecto: “Continuidad de la justificación del proyecto, Eficiencia, Efectividad, Efectos e Impactos y experiencia adquirida del proyecto”.

Es preciso señalar que el Banco realiza la evaluación de impacto después de haber transcurrido 5 años luego de terminado el proyecto, se concentra en el fin y propósito, así como en la sostenibilidad y efectos imprevistos; los impactos analizados son de tipo tecnológico, institucional, económico, político, social y cultural, y ambiental.

Metodología CEPAL

La CEPAL incluye en sus evaluaciones ex post la evaluación de impactos y resultados de monitoreo, su metodología sistematiza y explica los resultados alcanzados considerando los siguientes indicadores:

- Cobertura: indicador que relaciona beneficiarios y población objetivo;
- Focalización: medida en que la población objetivo es o no la beneficiaria del proyecto;
- Eficacia: cantidad de bienes o servicios obtenidos con el proyecto en la fase de operación y lo planificado, independientemente de los costos;
- Eficiencia: diferencia entre productos desarrollados y recursos utilizados en la operación, relaciona los costos, volúmenes y costos planificados con los reales;
- Calidad: comparación entre el estándar del producto real y planificado;
- Impacto: consiste en comparar cómo estuvo la población beneficiaria inicialmente con la situación real, luego de un periodo que se halle operando el proyecto;
- Relación Costo/Impacto: se obtiene de dividir los costos reales por los costos de impacto alcanzados.

Realizando una comparación entre las metodologías aplicadas por las entidades anteriormente descritas, se encuentra que el Banco Mundial la ser una entidad netamente financiadora de proyectos, concentra sus esfuerzos de evaluación ex post en el aspecto económico financiero debido a que para la institución es vital conocer si el proyecto podrá mantenerse en el tiempo con los beneficios a ser generados. Su metodología descuida impactos generados, solamente compara la TIR calculada en la formulación con la TIR ex post luego de pasar por un proceso de identificación de costos; por otra parte, el BID, a más de considerar la parte económica financiera, también incorpora a su evaluación factores institucionales, técnicos y sociales mediante el cálculo

de indicadores que permiten identificar los impactos que ha generado el proyecto luego de su puesta en operación, pero apenas estudia los impactos una vez que han transcurrido 5 años de operación del proyecto, lo cual en ciertos proyectos podría ser muy tarde para aplicar medidas correctivas en caso de requerirlo. Finalmente, la CEPAL en su afán de promover el desarrollo económico y social, realiza una evaluación a mayor profundidad basada en resultados de monitoreo que contienen diferentes indicadores que son parte de sus investigaciones económicas que les permiten apoyar a los países en el cumplimiento de los objetivos de desarrollo del milenio.

Otras instituciones de menor alcance a las anteriormente citadas, elaboran sus evaluaciones ex post en base a los criterios que se muestran a continuación:

Tabla 4. Resumen de Criterios de Evaluación Ex post.

Instituciones	Criterios de Evaluación Ex post				
	Pertinencia	Eficiencia	Eficacia	Impacto	Sostenibilidad
<p>Sistema Nacional de Inversión Pública Esparza, Cajías, Esparza, & Vaca (2018)</p>	<p>“Medida en que los objetivos de un proyecto son coherentes con las necesidades de los beneficiarios”.</p>	<p>“Medida en que los recursos / insumos (fondos, tiempo, etc.) se han convertido económicamente en productos del proyecto”.</p>	<p>“Medida en que se lograron los objetivos del proyecto. Se asocia al propósito del proyecto”.</p>	<p>“Son los cambios positivos y negativos, primarios y secundarios, producidos directa o indirectamente por un proyecto”.</p>	<p>“Continuidad en la generación de los beneficios de un proyecto a lo largo de su período de vida útil”.</p>
<p>Ministerio de Economía y Finanzas Perú. Agencia de Cooperación Internacional del Japón - JICA (2012)</p>	<p>“Medida en que los objetivos son coherentes con las necesidades de los beneficiarios, los contextos regional y local, y las políticas del país”.</p>	<p>“Medida en que los recursos / insumos (fondos, tiempo, etc.) se han convertido económicamente en productos (output) del proyecto”.</p>	<p>“Medida en que se lograron o se espera lograr los objetivos. Se asocia al propósito del proyecto y los fines directos”.</p>	<p>“Cambios de largo plazo, positivos y negativos, primarios y secundarios, producidos directa o indirectamente. Se asocia con los fines del proyecto”.</p>	<p>“Continuidad en la generación de los beneficios de un proyecto a lo largo de su período de vida útil. Se asocia con el mantenimiento de las capacidades para proveer los servicios y el uso de éstos por parte de los beneficiarios”.</p>

González, Lara (2005)	“La adecuación de los resultados y los objetivos de la intervención al contexto en que se realiza y las necesidades”.	“Qué resultados se han logrado y con qué medios. Grado de optimización del uso de los recursos”.	“En qué medida se han alcanzado los objetivos propuestos”.	“Efectos positivos y negativos, esperados y no esperados, que la acción ha tenido sobre el medio (económico, técnico, social, cultural, político, ecológico, relaciones de género, etc.)”.	“Estimación de la capacidad de continuación de las acciones de manera autónoma”.
-----------------------	---	--	--	--	--

De la investigación realizada, existen más instituciones públicas que también aplican los criterios mencionados con definiciones muy similares y en ocasiones ajustadas a su contexto, sin lugar a duda estos criterios facilitan la agrupación de indicadores, ajustándose a cada institución, es importante resaltar que las evaluaciones ex post son elaboradas o exigidas por instituciones financiadoras y en mayor medida, de apoyo a proyectos sociales y desarrollo.

En el presente estudio se pretende elaborar una metodología que permita a una institución del sector privado, evaluar sus proyectos estratégicos que también tienen un enfoque social al ser una institución de la Economía Popular y Solidaria, para lo cual se tomará como referencia algunos aspectos citados en las diferentes metodologías estudiadas.

3. METODOLOGÍA.

3.1. Unidad de análisis.

Cooperativa de Ahorro y Crédito “Jardín Azuayo”, Departamento de Planificación, Unidad de Gestión de Proyectos.

3.2. Población.

Conforme al Manual de Gestión de Proyectos de la institución, se señala que la evaluación ex post debe ser aplicada a todos los Proyectos Estratégicos. Actualmente son tres colaboradores que se encargan de gestionar los tres tipos de proyectos: Estratégicos, Operativos y Requerimientos de Organismos de Control – ROC, supervisado por el director del área de planificación.

3.3. Métodos a emplear.

Los métodos de investigación aplicados fueron:

Método cualitativo: se aplicó este tipo de investigación con el fin de aportar con una metodología que, en base al estudio de otras metodologías planteadas e interpretación de entrevistas y opiniones, se ajuste a los requerimientos y condiciones de la Cooperativa “Jardín Azuayo”.

Método comparativo: se consideró este método debido a que es importante realizar comparaciones entre metodologías, hasta llegar a una metodología que aporte con nuevos conocimientos.

3.4. Identificación de las necesidades de información.

Información Primaria: se obtuvo información primaria realizando una entrevista al director del área de Planificación y Gestores de Proyectos de la institución.

Información Secundaria: como insumos se revisó, seleccionó y analizó información de textos, tesis, revistas, libros, internet, Plan Estratégico y Manual de Gestión de Proyectos de la Cooperativa “Jardín Azuayo”, Informes de Proyectos Estratégicos de la institución, etc., toda esta información documentada contribuyó a la formulación de la metodología desarrollada.

3.5. Técnicas de recolección de datos.

Entrevista.

La entrevista es una: “Técnica orientada a establecer contacto directo con las personas que se consideren fuente de información, (...) tiene como propósito obtener información más espontánea y abierta” (Bernal, 2010, pág. 194). Establecer contacto directo con los informantes de la cooperativa, permitió obtener información diversa, y se profundizó en algunos aspectos de interés para la elaboración de la metodología.

Se utilizó el tipo de entrevista no estructurada o a profundidad ya que es flexible y permite preparar la profundidad del contenido, cantidad y orden de las preguntas por tratar con las personas que van a entrevistarse (Bernal, 2010, p. 257). Este tipo de entrevista permitió reconstruir el formato de ficha, eliminando ciertas dimensiones y agregando otras características a partir de las respuestas de los entrevistados. A pesar de que este tipo de entrevistas no requiere de un guion previo, se vio la necesidad de plantear y llevar una propuesta de formato, conforme a las investigaciones realizadas a fin de agilizar el proceso de entrevista.

Análisis de documentos: esta técnica permitió analizar el material impreso y digital a considerar para la elaboración de todo el documento presentado. Esta técnica, a más de permitir la elaboración del marco teórico, fue de vital importancia para la construcción de la Ficha preliminar de Evaluación ex post de proyectos.

3.6. Herramientas utilizadas para el análisis e interpretación de la información.

Para realizar la entrevista se siguió un proceso de tres fases:

Fase 1. Preparación de la entrevista.

Partiendo del problema y objetivos de investigación, se planteó el siguiente objetivo para la preparación de la entrevista: “*Obtener una ficha que permita realizar evaluaciones ex – post de los proyectos estratégicos que ejecuta la Cooperativa Jardín Azuayo*”.

La coordinación para la fecha y participación del personal en la entrevista se la acordó directamente con el Director de Planificación de la Cooperativa Jardín Azuayo, la misma fue desarrollada en la institución en un tiempo aproximado de 4 horas.

Como ya se había mencionado, se preparó de manera preliminar un formato de ficha para evaluación ex post a ser discutida y consensuada en la entrevista, a fin de obtener un formato definitivo que sea parte de la metodología objeto de estudio.

En el Anexo1., se presenta la ficha preliminar para evaluación ex post, que fue tratada y discutida en la entrevista no estructurada.

Fase 2. Realización de la entrevista: al ser un estudio cualitativo se aplicó el muestreo no probabilístico, de tipo intencional u opinático, donde intervinieron el Gerente de Planificación y a tres gestores de proyectos de la Cooperativa Jardín Azuayo, quienes, al ser conocedores de la Gestión de Proyectos, y conocer la institución por varios años, aportaron con conocimientos y fuentes de información. La información recolectada fue de manera escrita, el mismo instante de ejecución de la entrevista.

Fase 3. Finalización de la entrevista: una vez concluida la entrevista se agradeció la participación activa de los miembros y posteriormente se procedió a procesar la información obtenida. En el Anexo 2., se muestra cada uno de los cambios realizados a la ficha de evaluación ex post.

A continuación, se presenta la “Ficha para Levantamiento de Evaluación ex post de Proyectos” definitiva a ser utilizada como herramienta principal en la propuesta metodológica.

Ficha para evaluación ex post.



Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo

Evaluación Expost de Proyectos

Ficha para Levantamiento de Evaluación Ex Post de Proyectos	
<p>La evaluación ex post se realiza una vez terminado el proyecto. Esta evaluación determina si el proyecto alcanzó sus objetivos y si los mismos lograron impactar en los beneficiarios del proyecto de forma sostenible. Es fundamental señalar que los resultados obtenidos contribuirán a mejorar las actividades ejecutadas en las fases de iniciación, planificación, monitoreo y control y cierre de los proyectos futuros que se desarrollarán en la cooperativa, por lo que agradecemos la información proporcionada.</p>	
1. Datos del Proyecto	
Proyecto: _____	
Fecha de Inicio Programada _____	Fecha de Inicio Real _____
Fecha Fin Programada _____	Fecha Fin Real _____
Director del Proyecto _____	Patrocinador _____
2. EFICACIA: en qué medida se han alcanzado los objetivos propuestos en el proyecto.	
2.1. Los objetivos planteados son SMART	
<p>Objetivos: Objetivo General: Objetivos Específicos: a. b. c.</p>	
Específico <input type="checkbox"/>	Medible <input type="checkbox"/>
Alcanzable <input type="checkbox"/>	Realista <input type="checkbox"/>
Tiempo <input type="checkbox"/>	
2.2. Los objetivos planteados se han cumplido a conformidad del Director del Proyecto.	
a. Totalmente de acuerdo <input type="checkbox"/>	De acuerdo <input type="checkbox"/>
Indeciso <input type="checkbox"/>	En desacuerdo <input type="checkbox"/>
Totalmente en desacuerdo <input type="checkbox"/>	
Por qué?	
b. Totalmente de acuerdo <input type="checkbox"/>	De acuerdo <input type="checkbox"/>
Indeciso <input type="checkbox"/>	En desacuerdo <input type="checkbox"/>
Totalmente en desacuerdo <input type="checkbox"/>	
Por qué?	



cooperativa de ahorro y crédito

Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo

Evaluación Expost de Proyectos

c.	Totalmente de acuerdo <input type="checkbox"/>	De acuerdo <input type="checkbox"/>	Indeciso <input type="checkbox"/>	En desacuerdo <input type="checkbox"/>	Totalmente en desacuerdo <input type="checkbox"/>																																				
Por qué?																																									
2.3. Los objetivos planteados se han cumplido a conformidad del usuario.																																									
a.	Totalmente de acuerdo <input type="checkbox"/>	De acuerdo <input type="checkbox"/>	Indeciso <input type="checkbox"/>	En desacuerdo <input type="checkbox"/>	Totalmente en desacuerdo <input type="checkbox"/>																																				
Por qué?																																									
b.	Totalmente de acuerdo <input type="checkbox"/>	De acuerdo <input type="checkbox"/>	Indeciso <input type="checkbox"/>	En desacuerdo <input type="checkbox"/>	Totalmente en desacuerdo <input type="checkbox"/>																																				
Por qué?																																									
c.	Totalmente de acuerdo <input type="checkbox"/>	De acuerdo <input type="checkbox"/>	Indeciso <input type="checkbox"/>	En desacuerdo <input type="checkbox"/>	Totalmente en desacuerdo <input type="checkbox"/>																																				
Por qué?																																									
2.4. Citar y describir 4 indicadores relevantes del proyecto y los resultados alcanzados.																																									
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; text-align: center;"> <thead> <tr> <th style="width: 30%;">Indicador</th> <th style="width: 10%;">Meta</th> <th style="width: 10%;">Línea base</th> <th style="width: 10%;">Resultado Obtenido</th> <th style="width: 10%;">% Cumplimiento</th> <th style="width: 10%;">Incremento/D isminución</th> <th style="width: 20%;">Observaciones</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> </tbody> </table>							Indicador	Meta	Línea base	Resultado Obtenido	% Cumplimiento	Incremento/D isminución	Observaciones																												
Indicador	Meta	Línea base	Resultado Obtenido	% Cumplimiento	Incremento/D isminución	Observaciones																																			
3. PERTINENCIA: Grado en cual el objetivo del proyecto es consistente con las prioridades y políticas de la cooperativa																																									
3.1. ¿De qué manera el proyecto ha contribuido al cumplimiento de los objetivos institucionales?																																									
Objetivos Estratégico 1																																									



Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo

Evaluación Expost de Proyectos

Muy Alto	<input type="checkbox"/>	Alto	<input type="checkbox"/>	Medio	<input type="checkbox"/>	Bajo	<input type="checkbox"/>	Muy Bajo	<input type="checkbox"/>
¿Por qué?									
Objetivo Estratégico 2									
Muy Alto	<input type="checkbox"/>	Alto	<input type="checkbox"/>	Medio	<input type="checkbox"/>	Bajo	<input type="checkbox"/>	Muy Bajo	<input type="checkbox"/>
¿Por qué?									
4. IMPACTO: efectos positivos y negativos esperados y no esperados que la implementación del proyecto ha propiciado.									
4.1. La implementación del proyecto ha contribuido a:									
Mejorar la percepción de los servicios de cooperativa (socio externo)									
Totalmente de acuerdo	<input type="checkbox"/>	De acuerdo	<input type="checkbox"/>	Indeciso	<input type="checkbox"/>	En desacuerdo	<input type="checkbox"/>	Totalmente en desacuerdo	<input type="checkbox"/>
Mejorar tiempos de respuesta a procesos (socio interno)									
Totalmente de acuerdo	<input type="checkbox"/>	De acuerdo	<input type="checkbox"/>	Indeciso	<input type="checkbox"/>	En desacuerdo	<input type="checkbox"/>	Totalmente en desacuerdo	<input type="checkbox"/>
4.2. ¿Existen factores internos/externos que hayan limitado alcanzar los resultados esperados? DIRECTOR									

5. SOSTENIBILIDAD: capacidad de continuación de las acciones de manera autónoma.

5.1. Sostenibilidad Financiera: ¿El proyecto alcanzó el punto de equilibrio en los tiempos propuestos? Se calculará una vez que el proyecto haya concluido todas las fases

Punto de equilibrio	Detalle	Año 1		Año 2		Año 3		Meta del punto de equilibrio
		%	Unid/Monto	%	Unid	%	Unid	

5.2. Sostenibilidad Administrativa: Una vez culminado el proyecto se dispone de lo siguiente:

Responsable Procesos Manuales Instructivos Reportes

Observaciones:

6. Conclusiones y Recomendaciones

Fecha de evaluación _____

Evaluador: _____	Patrocinador: _____	Director: _____
Firma _____	Firma _____	Firma _____

Dir. Planificación: _____

Firma _____

4. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. Análisis, interpretación y discusión de resultados.

Conforme se fue ajustando la “Ficha de Evaluación ex post” con el personal de la cooperativa Jardín Azuayo, tomando sus aportes y combinando con los elementos teóricos, en base al análisis y discusión sobre los criterios de evaluación se llegó a definir el enfoque sobre el cuál se basará la metodología.

Inicialmente se propuso evaluar 5 criterios, esto es Eficacia, Eficiencia, Pertinencia, Impacto y Sostenibilidad, considerando que la Eficiencia evalúa la utilización óptima de los recursos, se llegó al acuerdo de considerarlo como un indicador que será incorporado en el criterio de Eficacia.

Con esta consideración se especifica los aspectos a evaluar en cada criterio dentro de la metodología propuesta.

Eficacia.

La eficacia busca medir el grado de cumplimiento de los objetivos del proyecto, en este sentido, en primer lugar, se busca identificar la percepción del director y usuarios del proyecto mediante una escala de Likert que dará a conocer el nivel de satisfacción en cuanto a la consecución de los resultados obtenidos, con respecto a los objetivos propuestos por el proyecto, estas respuestas deben ser debidamente justificadas.

Para cuantificar el nivel de cumplimiento, es de vital importancia que los objetivos estén bien planteados en los estudios preliminares, es decir que sean específicos, medibles, alcanzables y tengan una temporalidad; en caso de que los objetivos no estén redactados en forma medible, se recogerán indicadores que, en base a la experiencia de los evaluadores, directores y líderes de proyectos, sean lo más cercanos a la realidad del proyecto en función de proyectos similares; para ello se debe establecer una línea base (sin proyecto) para que pueda ser comparado con los resultados de la situación con proyecto, de cumplirse esta condición, quedará sentado como una recomendación de que las nuevas formulaciones de proyectos contengan objetivos «SMART». Según (Marra, 2013, pág. 59) sostiene que “para identificar los objetivos, nos ayuda recordar el acrónimo «SMART», por lo que los objetivos deben ser Específicos (**S**pecific) que sean claros sobre qué, dónde, cuándo y cómo van a cambiar la situación; Medibles (**M**easurable) que sea

posible cuantificar los fines y beneficios; Realizables (**Achievable**) que sea posible lograr los objetivos conociendo los recursos y capacidades disponibles; Realistas (**Realistic**) que sea posible obtener el nivel de cambio reflejado en el objetivo; Limitado en el tiempo (**Time framed**) que estén circunscritos a un marco temporal”.

Dentro de este criterio, se evaluarán 4 indicadores acordes a los objetivos que hayan sido planteados en el proyecto, como se había mencionado, salvo que los indicadores no sean medibles, el evaluador, junto con el director o líder realizarán una propuesta de indicadores con una línea base para evaluación.

Pertinencia.

Con el criterio de pertinencia se busca identificar la consistencia entre los objetivos del proyecto y los objetivos del Plan Estratégico institucional.

Para el caso de estudio, se ha planteado una escala de Likert en la que se levantará el criterio del director de proyecto con respecto al nivel de contribución del proyecto hacia la consecución de los objetivos contenidos en el Plan Estratégico de la cooperativa, esto es: Muy Alto, Alto, Medio, Bajo o Muy Bajo.

Al tener la metodología propuesta foco en los proyectos estratégicos, de los estudios preliminares se conocerá a qué objetivo estratégico apunta, el porcentaje de contribución y el periodo de vigencia de Plan Estratégico al que pertenece.

Impacto.

En la valoración del impacto se analizará los efectos positivos y negativos esperados o no esperados que la implementación del proyecto ha propiciado.

Para efectos de la propuesta metodológica y recogiendo criterios del personal de la cooperativa, se levantará el impacto mediante la percepción del socio externo e interno. Como socio externo se entenderá a socios y clientes de la cooperativa y como socio interno, a todo el personal que labora en la institución.

Para evaluar este criterio no será necesario acudir al público (socio externo), dado que la Unidad de Servicios Cooperativos se encarga de llevar a cabo encuestas de satisfacción al socio y emite

reportes de manera anual, por lo que, se consultará directamente con la unidad antes mencionada los datos que sean de interés con respecto a cada proyecto; por otra parte, el socio interno, entiéndase, directores o líderes de proyecto, darán su criterio con respecto a cómo el/los proyectos han contribuido a mejorar los tiempos en ejecución de procesos.

Es importante conocer los detalles de cómo la operatividad del proyecto ha ido avanzando, y, en el periodo a ser evaluado, qué factores han incidido en la consecución de objetivos y cómo se ha procedido para lograr los impactos esperados.

Sostenibilidad.

En la metodología propuesta, la sostenibilidad será considerada como la capacidad de continuar las acciones de cada proyecto de manera autónoma, por lo que se la evaluará desde un punto de vista financiero y administrativo.

En la parte financiera es indispensable conocer si el proyecto ya ha alcanzado el punto de equilibrio o qué desviaciones presenta a fin de recomendar medidas correctivas, es preciso señalar que, dependiendo el proyecto, el tiempo para alcanzar el punto de equilibrio estará calculado para diferentes años, por lo que la evaluación, al ejecutarse luego de haber transcurrido un año de operación del proyecto, se continuará ejecutando año tras año, hasta que se alcance el punto de equilibrio.

La sostenibilidad administrativa buscará identificar que los proyectos, en su operación, dispongan de un responsable o líder, así como procesos, manuales e instructivos que faciliten su accionar, sin descuidar la emisión de reportes que darán una visión general de resultados alcanzados.

4.2. Propuesta Metodológica.

4.2.1. Premisas o supuestos.

La propuesta metodológica para evaluación ex post de proyectos estratégicos ha sido elaborada en función de las capacidades de la institución, por ello se debe considerar que los aspectos que a continuación se mencionan, sean considerados para la futura implementación de la misma.

- Personal capacitado: los colaboradores de la cooperativa que van a aplicar la metodología deben estar plenamente capacitados con el objetivo que persigue la metodología, los documentos a analizar, las técnicas y herramientas que se aplicarán, así como los horarios y tiempos a ocupar en esta actividad.
- Socialización de la metodología: esta actividad es esencial para lograr la participación y colaboración y compromiso de los involucrados de cada proyecto a evaluar, de manera especial con los patrocinadores y directores, a quienes se llevará el mensaje de que la evaluación no hace referencia a una auditoría y se enfatizará en el objetivo de la misma.
- Disponibilidad de Información: es fundamental disponer de la información completa y organizada de todos los proyectos, esto facilitará la revisión y análisis preliminar, así como la comparación de las bases planificadas con los resultados obtenidos. La información debe estar en el repositorio digital que dispone la cooperativa a fin de que los involucrados puedan hacer consultas previas o durante la aplicación de la metodología.

El “Estudio de Factibilidad” es uno de los principales documentos que no puede faltar al momento de realizar la evaluación dado que el estudio contiene los aspectos o indicadores a ser evaluados, este documento debe estar estructurado en base a los parámetros de la metodología de marco lógico, tal como se estipula en el “Manual de Gestión de Proyectos” de la cooperativa.

- Periodos de Evaluación: si bien es cierto, las diferentes instituciones y organismos que han aplicado evaluaciones ex post, lo desarrollan una vez que ha transcurrido un tiempo de entre 3 a 5 años luego de haber iniciado la operación del proyecto, por la particularidad de los proyectos y considerando los criterios de ejecución de planes estratégicos y operativos de la *Cooperativa Jardín Azuayo*, se ha definido que la evaluación se aplicará un año después de haber comenzado la operatividad de los proyectos y se aplicará de manera anual hasta que el proyecto alcance el punto de equilibrio.
- Duración de la evaluación ex post: considerando que el personal de la unidad de Gestión de Proyectos, incorporará a sus actividades la evaluación ex post de proyectos, y cada uno de los involucrados tiene sus actividades propias en la cooperativa, la evaluación será práctica, concreta e informativa, por lo que las fechas incorporadas en la agenda de evaluación no deben exceder a un mes, con un promedio de 8 horas hombre, distribuidas entre las actividades que contiene la metodología.

- Prueba Piloto: cuando el personal esté plenamente capacitado, es necesario aplicar una prueba piloto de la metodología propuesta. Con las lecciones aprendidas, la implementación de la metodología será ágil y práctica.
- Comunicación: es importante mantener comunicación constante con los involucrados de los proyectos, así como con los participantes en la evaluación. Se notificará semanalmente a la dirección de planificación los avances alcanzados.

4.2.2. Objetivo de la propuesta metodológica.

Proporcionar una guía metodológica ordenada y sistemática para realizar análisis valorativos de los programas y proyectos, que facilite la aplicación de la evaluación ex post de proyectos estratégicos en la *Cooperativa Jardín Azuayo* y que contribuya a mejorar la gestión interna con una toma de decisiones oportuna.

4.2.3. Objeto de la propuesta.

La propuesta metodológica para evaluación ex post de proyectos estratégicos será aplicada por el área de Planificación, unidad de Gestión de Proyectos, la propuesta, posterior a un piloto de implementación, requerirá de la formalización del proceso de evaluación ex post de proyectos estratégicos.

4.3. Responsables de la implementación y control.

Conforme el “Manual por Competencias” de la Cooperativa Jardín Azuayo, una de las actividades del Especialista en Gestión de Proyectos consiste en “Realizar la evaluación del proyecto en el tiempo establecido” (Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, 2018, pág. 32), actualmente cada especialista en gestión de proyectos realiza evaluaciones permanentes que se incluyen en los reportes de avance de proyectos, esta evaluación se realiza en todas las fases de gestión de proyectos y se aplica a los tres tipos de proyectos que desarrolla la institución; también realiza evaluaciones ex post simplificadas que consisten en medir el grado de cumplimiento del proyecto en alcance, tiempo y costo, en los tres tipos de proyectos que ya se había mencionado, los

resultados se incluyen en el “Acta de cierre de proyectos” y acompaña al “Informe de lecciones aprendidas”. Finalmente, la “evaluación ex post a profundidad”, aplicable únicamente a proyectos estratégicos, que no se ha implementado aún, es de responsabilidad de los Especialistas en Gestión de Proyectos, quienes conforman la Unidad de Gestión de Proyectos que es parte del Área de Planificación.

El control de esta actividad lo ejercerá el Director de Planificación conforme a sus actividades descritas en el Manual por Competencias de la institución.

A continuación, se muestran a los actores claves en la gestión de proyectos que también serán parte de la evaluación, así como los roles que desempeñan.

Figura 4. Actores Claves en la Gestión de Proyectos.

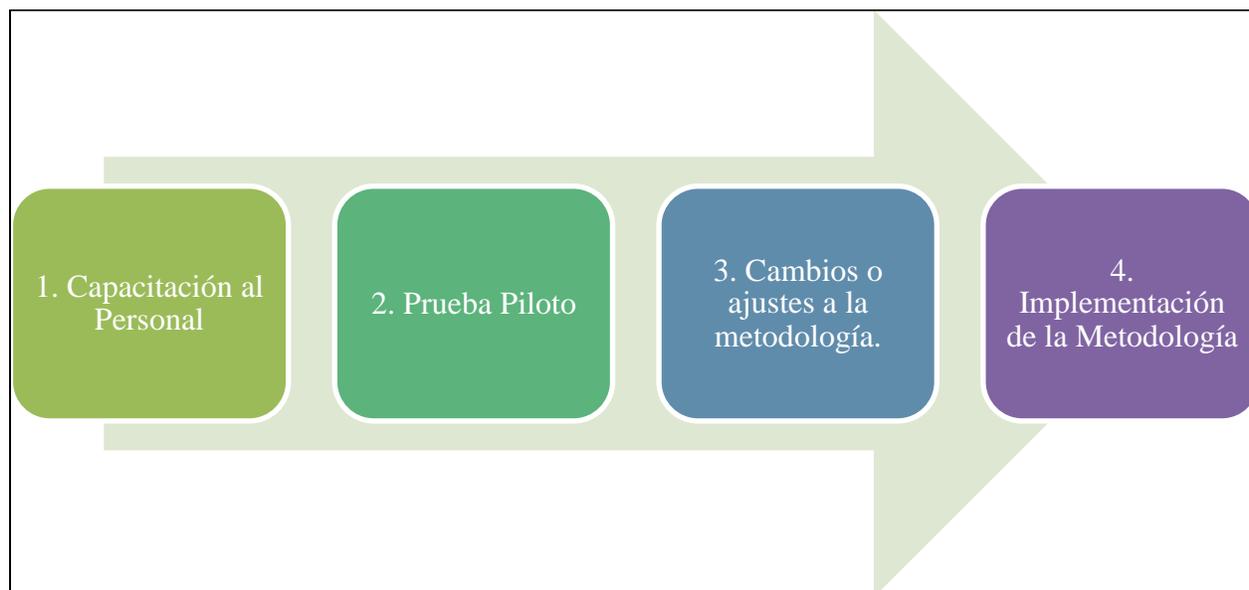
ACTORES	ROL
Patrocinador	Es la persona encargada de gestionar los recursos para facilitar el éxito de un proyecto. Además, marca las directrices y guía en los procesos de toma de decisiones importantes, es el portavoz frente a los altos niveles de dirección.
Director de Proyecto	Es la persona delegada por el patrocinador para la formulación y ejecución del proyecto. Son personas organizadas y orientadas a las metas, y su rol es estratégico para que la cooperativa aprenda, cambie, y tenga éxito.
CCG	Comité de Coordinación General. Instancia administrativa de asesoría a la gerencia para la toma de decisiones.
Especialista en Gestión de Proyectos	Es la persona que asesora, ayuda a planificar constantemente, coordina los equipos de trabajo, toma decisiones relacionadas con el control, seguimiento y elabora planes de contingencia, con la finalidad que el proyecto cumpla con los objetivos planteados.
Responsable Funcional	Es la persona que define las funcionalidades del proyecto “que tiene componente de automatización; además certifica que el proyecto cumpla con lo solicitado.
Equipo de Proyecto	Es un equipo multidisciplinario conformado por personas que ejecutan actividades dentro del proyecto para alcanzar los objetivos planteados.
Líder Técnico	Es el especialista o responsable que coordina las actividades operativas para que la solución sea certificada e implementada.

Nota: Extraído de “Manual de Gestión de Proyectos”, por Cooperativa de Ahorro y Crédito “Jardín Azuayo”, (2019). p. 11-12

4.4. Fases para su puesta en práctica.

Previo a la implementación definitiva de la metodología propuesta, es imprescindible que se realicen las actividades que a continuación se indican:

Figura 5. Fases para aplicación de metodología de evaluación ex post.



Elaboración propia.

4.4.1. Capacitación al Personal

A la capacitación asistirán los Especialistas en Gestión de Proyectos que ejecutarán las evaluaciones y el Director de Planificación; si la dirección de planificación lo requiere, se invitará a quien sea pertinente.

La modalidad será mediante un taller con una duración de tres horas, en donde se especificarán sustentos teóricos en los que se basa la metodología propuesta, actividades para su correcta aplicación, principalmente el proceso de levantamiento de información con la “Ficha de evaluación ex post” y lineamientos para una correcta interpretación de información.

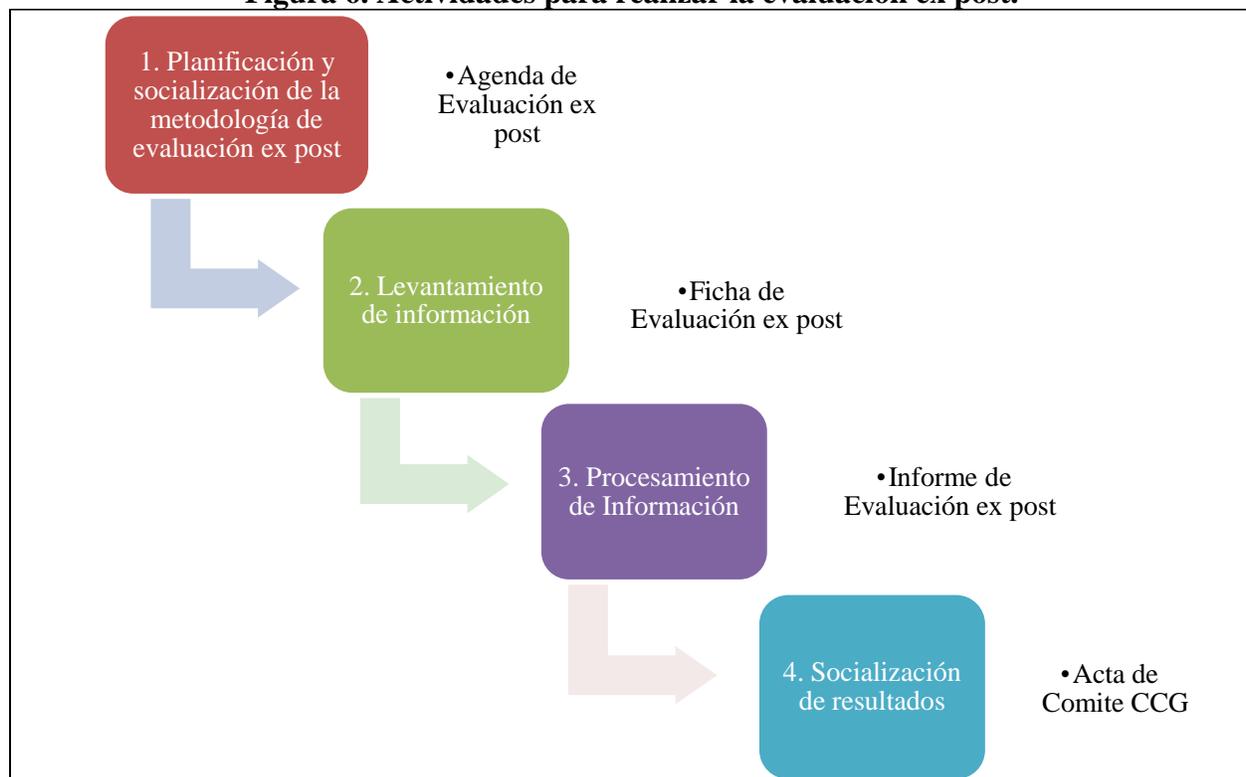
En esta capacitación se despejarán todas las dudas para proceder a realizar una prueba piloto; se definirán acciones, responsables, proyectos y fechas para la aplicación de la evaluación.

4.4.2. Prueba Piloto

Dadas las condiciones para ejecutar la prueba piloto, es importante seguir las actividades planteadas como propuesta metodológica para realizar la evaluación ex post de proyectos.

En la figura siguiente se muestran las actividades macro a seguir de manera secuencial con los documentos resultantes de cada acción.

Figura 6. Actividades para realizar la evaluación ex post.



Elaboración propia.

1. Planificación y socialización de la metodología de evaluación ex post.

Se elaborará una agenda preliminar que contenga actividades a ejecutar, listado con nombres de proyectos a evaluar, nombres de patrocinadores y directores de proyectos, fechas y responsables de realizar la evaluación.

En la tabla siguiente, se propone un modelo de agenda de evaluación.

Figura 7. Agenda de Evaluación Ex Post de Proyectos.

 Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo GESTIÓN DE PROYECTOS - PLANIFICACIÓN					
AGENDA DE EVALUACIÓN EXPOST					
Proyecto	Patrocinador	Director	Levantamiento de información dd al dd mmmm	Procesamiento de información dd al dd mmmm	Socialización de resultados dd al dd mmmm
ABC	Patrocinador J	Director R	Evaluador 1	Evaluador 1	Evaluador 1
DEF	Patrocinador K	Director S	Evaluador 2	Evaluador 2	Evaluador 2
GHI	Patrocinador L	Director T	Evaluador 3	Evaluador 3	Evaluador 3
XYZ	Patrocinador M	Director U	Evaluador 4	Evaluador 4	Evaluador 4

Elaboración propia.

La información contenida en la figura 7. Agenda de Evaluación ex post de Proyectos, debe ser socializada a los directores y patrocinadores de los proyectos a evaluar, a fin de coordinar tiempos de trabajo y lograr su compromiso con las actividades planteadas.

En la reunión de socialización se debe enfatizar el objetivo de la ejecución de la evaluación y se debe explicar claramente la metodología a seguir. Es indispensable hacer una presentación breve de la información a recabar, lo cual se dispone en la ficha de evaluación ex post.

Dada la aprobación de la agenda, esta debe ser enviada por correo electrónico a los involucrados en la evaluación.

2. Levantamiento de información.

Recopilación y análisis de información.

Es necesario recopilar toda la información de los proyectos en cada una de sus fases ya que servirá de base para sustentar los resultados de la evaluación ex post, estos documentos deben ser ordenados y organizados de tal manera que permitan “identificar los indicadores o variables más importantes que se compararán con la situación real, verificando el cumplimiento de las estimaciones y supuestos planteados en los estudios iniciales que contribuirán a establecer las causas que podrían fundamentar las desviaciones que se puedan presentar entre la evaluación ex ante y ex post del proyecto” (Ministerio de Desarrollo Social. División de Evaluación Social de Inversiones., 2013, pág. 7).

Los documentos que a continuación se mencionan, con su utilidad y departamento de la cooperativa donde están disponibles, son fundamentales para respaldar los resultados obtenidos de la evaluación:

- “Perfil de Proyecto y Estudio de Factibilidad”: disponibles en el departamento de planificación; de estos documentos se obtienen los datos de la evaluación ex ante que constituyen la base para la evaluación ex post, también brindará pautas para corregir o mejorar criterios en la metodología de evaluación ex ante a futuro.
- “Informes de avance de Proyecto”: se obtiene en el departamento de planificación, esta información es clave para conocer los posibles problemas detectados y solventados en el

desarrollo y ejecución del proyecto, mencionados informes reportan las desviaciones entre lo planificado y ejecutado.

- “Informe de control de cambios”: en caso de existir informes de control de cambios (máximo dos por proyecto) se los dispone en la dirección de planificación. Estos informes contienen a detalle los incidentes que han surgido con la ejecución del proyecto y las soluciones que se han dado para la continuación del proyecto o terminación anticipada del mismo.
- “Acta de entrega-recepción del producto o servicio, Informe de lecciones aprendidas y Acta de cierre de proyectos”: los documentos mencionados corresponden a la fase de “Cierre del proyecto” y están disponibles en la dirección de planificación. De estos informes tendremos datos de los encargados de operación de los proyectos, así como los resultados alcanzados con la gestión de proyectos.
- “Plan Estratégico COAC Jardín Azuayo”: se debe disponer del Plan Estratégico que haya estado vigente en la fecha que se aprobó la constitución del proyecto, la cooperativa mantiene planes estratégicos con vigencia de 4 años. Es importante identificar fechas debido a que cada proyecto aporta a la consecución de los objetivos planteados en cada plan estratégico. Este documento, al ser un “instrumento de alineamiento institucional” (Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, 2019, pág. 3) lo dispone todo colaborador de la cooperativa y es de libre consulta en la página web de la institución.
- “Balance General COAC Jardín Azuayo y Estado de Resultados del Proyecto”: se los puede solicitar en Contabilidad, con la información contable se pueden identificar y comparar indicadores financieros que son esenciales para la evaluación ex post.
- Informes de Gestión: la información procesada e indicadores sobre la operación del proyecto se la puede obtener de la Unidad de Análisis de la Información (UAI) y de la Unidad de Servicios Cooperativos, que son los encargados de monitorear el desempeño. Estas unidades recogen datos de medición de ejecución de procesos internos, así como respuestas a encuestas de satisfacción que se realiza cada cierto periodo a sus socios.

Con la disponibilidad de estos documentos, el especialista en gestión de proyectos, luego de revisar y analizar la información contenida en cada uno de los informes, está en capacidad de realizar un

llenado preliminar de la “Ficha de Evaluación ex post”² en cada uno de los apartados de los criterios de evaluación, esto es: Datos del Proyecto, Eficacia, Pertinencia, Impacto y Sostenibilidad; el evaluador puede sugerir los indicadores a valorar en base a la información revisada, los cuales, en las entrevistas, pueden ser aceptados o replanteados por los directores de proyectos.

Entrevista a informantes del proyecto.

Una vez que se ha llenado de manera preliminar la “Ficha de evaluación ex post” con la información obtenida de los documentos mencionados en el punto anterior, es preciso seguir las fechas establecidas en la “Agenda de evaluación ex post de proyectos” para entrevistar a los directores, líderes de proyecto y en caso de requerirlo, el equipo del proyecto conforme a las necesidades de información determinadas.

En primera instancia se realizará una entrevista al director del proyecto, siguiendo cada uno de los ítems de la “Ficha de evaluación ex post”, si el director del proyecto lo dispone, se entrevistará al líder o responsable de proyecto, y finalmente, si es pertinente se desarrollará un grupo focal con el equipo del proyecto a evaluar. Es preciso señalar que la entrevista a líderes y grupos focales con el equipo de proyectos, se lo ejecutará solamente en casos específicos donde no se disponga información a detalle o se requiera realizar consultas específicas, debido a los costos que implica el tiempo de trabajo de los técnicos y en algunos casos la movilización de los mismos.

No es necesario realizar entrevistas o encuestas a socios externos de la cooperativa debido a que la “Unidad de Servicios Cooperativos” de la institución, es la encargada de levantar información sobre los diversos servicios que oferta la institución mediante encuestas de satisfacción.

3. Procesamiento de Información.

Como ya se ha revisado toda la información de los proyectos a evaluar y se ha entrevistado a los involucrados, el especialista en gestión de proyectos ordenará, procesará y organizará la información, a fin de disponer de una “Ficha de evaluación ex post” depurada. En caso de haber un vacío de información, sea por ausencia de algún colaborador o información perdida, se

² El formato de “Ficha de Evaluación Ex Post” está disponible en el capítulo de Metodología.

consensuará con el director del proyecto a fin de poder comparar la información con datos de proyectos similares o datos construidos a partir de la información existente.

Cuando el evaluador haya levantado toda la información en la ficha, será revisada por el Director de Planificación, como primer filtro de calidad para posteriormente realizar una presentación de resultados al Director del Proyecto; con la aprobación u observaciones se dispondrá de una ficha definitiva y el especialista en gestión de proyectos procederá a elaborar el “Informe de evaluación ex post”.

Durante la redacción del Informe de evaluación es preciso considerar la función comunicativa que tiene el documento, por lo que la información obtenida en la ficha de evaluación debe plasmarse en este documento, de manera que muestre información importante y relevante, que dé cuenta sobre lecciones aprendidas y motive a tomar mejores decisiones en el planteamiento de nuevos proyectos.

A continuación, se presenta un formato sugerido a utilizar para la elaboración del informe:

Formato de “Informe de Evaluación Ex Post”



Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo

GESTIÓN DE PROYECTOS - PLANIFICACIÓN

INFORME DE EVALUACIÓN EXPOST

DATOS DEL PROYECTO	
Proyecto	
Patrocinador	
Director	
Fecha de evaluación	

1. INTRODUCCIÓN

Describir el objetivo de la evaluación ex - post y una breve descripción del proyecto.

2. RESULTADOS

- **EFICACIA**

Indicar los objetivos del proyecto uno a uno con el criterio de calificación seleccionado por el director y el usuario, con la justificación.

Describir los indicadores evaluados con los resultados obtenidos. (En caso de que los objetivos hayan sido SMART, los indicadores deben ser justificados en el párrafo anterior).

- **PERTINENCIA**

Describir el/los objetivos estratégicos a los que se ha aportado, el nivel de incidencia y la justificación respectiva.

- **IMPACTO**

Describir cómo la implementación del proyecto ha contribuido a mejorar la percepción del socio externo con respecto a la cooperativa (si es que aplica) y/o mejoras en productividad del socio interno con las observaciones respectivas.

Indicar los factores que hayan limitado conseguir los resultados esperados.

- **SOSTENIBILIDAD**

Sostenibilidad Financiera

Sostenibilidad Administrativa



Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo

GESTIÓN DE PROYECTOS - PLANIFICACIÓN

INFORME DE EVALUACIÓN EXPOST

3. COCNLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4. FIRMAS DE RESPONSABILIDAD

.....
Xxxxx Xxxxx
Gerente de Xxxx Xxxxx
Patrocinador del Proyecto

.....
Xxxxx Xxxxx
Responsable de Xxxxxx Xxxxxxx
Director del Proyecto

.....
Xxxxx Xxxxx
Director de Planificación

.....
Xxxxxx Xxxxx
Especialista en Gestión de Proyectos

4. Socialización de Resultados.

La presentación de resultados se realizará al Comité de Coordinación General (CCG), que es una instancia administrativa de asesoría a la gerencia para toma de decisiones y que está conformado por las diferentes gerencias y direcciones de la cooperativa, encabezadas por la gerencia general. Dado que los proyectos estratégicos se conciben y aprueban dentro del CCG, es de su competencia conocer los resultados de las evaluaciones ex post y acoger los comentarios y sugerencias que cada informe presente.

El CCG se desarrolla de manera semanal, los días martes, para ello es pertinente que el Director de Planificación solicite a la secretaría del comité, se incorpore como punto del orden del día la presentación de resultados de las evaluaciones.

El Director de Planificación será el encargado de socializar los resultados obtenidos de cada evaluación, dentro del CCG.

4.4.3. Cambios o ajustes a la metodología.

Conforme se vaya aplicando la prueba piloto, cada evaluador identificará posibles fallos que pueden ser cambiados o ajustados para optimizar la ejecución de la evaluación ex post de proyectos.

Una vez que se haya aplicado la prueba piloto, el grupo evaluador mantendrá una reunión de mejora continua, en donde cada integrante aportará con su experiencia y observaciones a incorporarse en la Metodología.

Los posibles cambios a integrarse no deben comprometer mayor cantidad de recursos (económicos, humanos, etc.) de lo previsto.

4.4.4. Implementación de la metodología.

Una vez que los Evaluadores concluyen la prueba piloto, deberán mantener una reunión para dar a conocer sus experiencias y propuestas de posibles ajustes a incorporar en la metodología, dado

el trabajo realizado para el desarrollo de la metodología, se espera que las recomendaciones sugeridas sean mínimas a fin de proceder a la implementación definitiva de la metodología.

Cuando se haya realizado los cambios, la propuesta metodológica pasará a formalizarse a través de un proceso que será levantado por la Unidad de Gestión de Proyectos con la asesoría de la Unidad de Gestión de la Calidad, posteriormente será socializado con las áreas involucradas e incorporado en el Manual de Procesos de la *Cooperativa Jardín Azuayo*.

4.5. Indicadores de evaluación.

El cálculo de indicadores se realizará únicamente con los nuevos proyectos evaluados cada año, de esta forma se podrá hacer comparaciones anuales de indicadores, con los resultados se podrá evidenciar si las recomendaciones que se hagan con las evaluaciones, resultado de la metodología propuesta, aportará la mejora continua de la institución.

A continuación, se proponen indicadores con su definición, forma de cálculo (fórmula) y una sugerencia de interpretación, en donde el encargado de presentar la información de estos indicadores puede aportar con información de fondo para dar realce o justificar el resultado obtenido. Se pueden incorporar, cambiar o eliminar los indicadores propuestos conforme la metodología lo requiera.

Tabla 5. Indicadores de Evaluación

Indicador	Definición	Fórmula	Interpretación
Disponibilidad de Información	Porcentaje de proyectos que disponen de todos los documentos que son parte de la evaluación.	$(\# \text{ Proyectos con documentos completos} / \text{Total de Proyectos Evaluados}) * 100$	El N% del total de proyectos nuevos evaluados proporcionó la documentación completa para la evaluación.
Calidad de Información	Porcentaje de proyectos que contienen toda la información precisa (ex – ante) a ser evaluada.	$(\# \text{ Proyectos con información precisa} / \text{Total de Proyectos Evaluados}) * 100$	El N% del total de proyectos nuevos evaluados proporcionó información de calidad.
Proyectos sostenibles	Porcentaje de proyectos que alcanzaron el punto equilibrio en el primer año de operación.	$(\# \text{ Proyectos alcanzaron punto de equilibrio} / \text{Total Proyectos Evaluados}) * 100$	El N% de proyectos nuevos evaluados llegaron a ser sostenibles durante el primer año de operación.
**Costo de Evaluación Ex post	Valor total \$ invertido en la evaluación ex -post de proyectos.	$(\# \text{ acumulado de horas invertido en la evaluación de todos los proyectos}) * (\text{valor } \$ \text{ proporcional a la hora de trabajo de un gestor de proyectos})$	Durante el año XXXX se ha destinado USD\$ en la aplicación de evaluación ex post de proyectos.

**El indicador de costo de evaluación ex post puede contribuir a tomar decisiones sobre continuar con personal de la institución o tercerizar mencionada actividad en caso que demande sobre carga de trabajo en los evaluadores.

Elaboración propia.

5. CONCLUSIONES

- ❖ La investigación y revisión de los elementos teóricos provenientes de textos que conceptualizan a los proyectos con sus características, tipologías, fases de ciclo de vida, etc., y por otra parte los conceptos ajustados y desarrollados por organismos internacionales como el Banco Mundial, Banco Interamericano de Desarrollo, CEPAL, ILPES, en el tema de evaluación ex post, han permitido fundamentar la esencia teórica sobre la cual se sustenta el presente trabajo de titulación.
- ❖ La estructuración de los componentes para la metodología propuesta son el resultado de un proceso de investigación sobre las metodologías que actualmente aplican los diferentes organismos internacionales, así como de la sistematización los criterios aportados por el personal de la cooperativa Jardín Azuayo. Los elementos de la propuesta metodológica fueron desarrollados minuciosamente a fin que la futura implementación sea ágil y brinde los resultados esperados, enmarcados en la filosofía institucional.
- ❖ En la entrevista realizada al experto en evaluaciones ex post se validaron de manera muy positiva los conceptos utilizados, así como los criterios y componentes integrados en la propuesta realizada. El entrevistado afirma la importancia de disponer de una evaluación ex post en el sentido de conocer los cambios que se han dado en cierta población, luego de la ejecución del proyecto, así como las lecciones aprendidas como un activo intangible invaluable para la institución que lo aplica.
- ❖ Como resultado final de la investigación se ha desarrollado la propuesta metodológica completa para evaluación ex post de proyectos estratégicos que ejecuta la Cooperativa Jardín Azuayo, es decir, para cada fase se detallan las actividades a seguir, responsables, herramientas y documentos a utilizar, así como los indicadores para su evaluación.

6. RECOMENDACIONES

- ❖ Tomando la sugerencia realizada por el experto en evaluaciones ex post, se recomienda incorporar en la “Ficha de Evaluación Ex Post” un apartado final para que el evaluador incorpore lecciones aprendidas y recomiende mejores prácticas para nuevos proyectos.
- ❖ Incorporar el Enfoque de Marco Lógico como herramienta analítica para la planificación de proyectos, la cual es una metodología estandarizada que desde su concepción integra fin, propósitos, componentes y actividades con parámetros que servirán de insumo para cada una de las evaluaciones, ex ante, intermedia, final y ex post, lo cual facilitará el proceso y entregará mejores resultados.
- ❖ Seguir cada una de las fases para la implementación de la metodología de Evaluación Ex Post de manera ordenada y sistemática, sin omitir información.
- ❖ Una vez realizada la prueba piloto, es importante medir el tiempo real en el que se obtiene los resultados de la evaluación, esto conllevará a decidir si es pertinente que el mismo personal de la institución ejecute la evaluación ex post, o se contrate bajo la modalidad que se crea pertinente, un responsable para la aplicación de evaluaciones.

7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Bibliografía

- Banco de Desarrollo de América Latina - CAF. (Septiembre de 2019). *www.caf.com*. Obtenido de <https://www.caf.com/es/sobre-caf/que-hacemos/acceso-a-la-informacion/evaluaciones-ex-post/>
- Banco Interamericano de Desarrollo - BID. (Marzo de 1997). Recuperado el 2019, de <https://es.scribd.com/document/158335062/72BID-OVE-Marco-Logico>
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación*. Bogotá: Perason.
- Cardoza Ramírez, A., Guerrero Chanduví, D., & Carmenado, I. (8 de julio de 2011). Recuperado el 11 de 2019, de http://oa.upm.es/12809/1/INVE_MEM_2011_107522.pdf
- Cohen, E., & Franco, R. (1988). *Evaluación de Proyectos Sociales. I*. Buenos Aires, Argentina: Grupo Editor Latinoamericano S.R.L. Recuperado el 2019, de <https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/9051/S3092C678S.pdf?sequence=1>
- Comité Técnico ISO/TC 176, Gestión y aseguramiento de la calidad, Subcomité SC 2, Sistemas de la calidad. (2017). *ISO (Organización Internacional de Normalización)*. Recuperado el 11 de 2019, de <https://www.iso.org/obp/ui/es/#iso:std:iso:10006:ed-3:v1:es>
- Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo. (2018). *Manual por Competencias*. Cuenca, Azuay, Ecuador. Recuperado el 2019
- Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo. (Febrero de 2019). *Manual de Gestión de Proyectos*. Cuenca, Azuay, Ecuador.
- Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo. (2019). *Plan Estratégico 2019-2023*. Cuenca, Azuay, Ecuador. Recuperado el Octubre de 2019
- Díaz, F., Medellín, V., Ortega, J., Santana, L., González, M., Oñate, G., & Baca, C. (2009). *Proyectos. Formulación y criterios de evaluación*. Bogotá: Alfaomega Colombiana S.A.
- Domingo Ajenjo, A. (2012). *Dirección y gestión de proyectos: Un enfoque práctico*. España: RA-MA.
- Esparza, F., Cajías, G., Esparza, S., & Vaca, M. (Enero de 2018). Recuperado el 2019, de <https://www.eumed.net/actas/18/economia-social/7-evaluacion-ex-post-de-proyectos.pdf>
- Estrada Reyes, J. N. (2015). *Análisis de la gestión de proyectos a nivel mundial*. Obtenido de http://oa.upm.es/12809/1/INVE_MEM_2011_107522.pdf

- Fernández, N. (2002). (J. Andalucía, Ed.) Recuperado el 2019, de <https://fapacordoba.org/wp-content/uploads/2010/10/manualdeproyectos-voluntariado.pdf>
- González, L. (Septiembre de 2000). *HEGOA*. Recuperado el 2019, de <http://publicaciones.hegoa.ehu.es/es/publications/118>
- González, L. (Febrero de 2005). (E. Argitalpen, Ed.) Recuperado el 03 de 2019, de www.euskadi.net
- Grupo Asesor de la Gestión de Programas y Proyectos de Inversión Pública GAPI. (Noviembre de 2004). Recuperado el 2019, de https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Inversiones%20y%20finanzas%20pblicas/Metodolo_evaluacion_Expost_de_prog_proys_inv.pdf
- Guerra, L., Coronel, A., Martínez, L., & Llorente, A. (2002). *Gestión Integral de Proyectos*. Madrid: FC Editorial.
- Instituto Lationamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social - ILPES. (30 de Septiembre de 1993). *cepal.org*. Recuperado el junio de 2019, de https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/30156/S9391199_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- IPMA. (2019). *ASOCIACIÓN INTERNACIONAL DE GESTIÓN DE PROYECTOS DE IPMA*. Recuperado el 11 de 2019, de <https://www.ipma.world/about-us/ipma-international/>
- Marra, A. (2013). *Legal Project Management. Técnicas para competir en el nuevo mercado legal*. (E. d. U, Ed.) Bogotá, Colombia: Rasche.
- Martínez, Rodrigo. (11 de 2010). Recuperado el 10 de 2019, de http://www.vinculacion.uncu.edu.ar/upload/Presentacion_Evaluacion_Ex-Post_2010.pdf
- Ministerio de Desarrollo Social - Chile. (Abril de 2016). *cepal.org*. Recuperado el 2019, de https://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/1/55281/CHILE_Fernando_Cartes.pdf
- Ministerio de Desarrollo Social. División de Evaluación Social de Inversiones. (Agosto de 2013). *Cepal.org*. Recuperado el Noviembre de 2019, de https://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/8/52958/19_4Evaluacion_ExPost_VialidadInterurbana.pdf
- Ministerio de Economía y Finanzas Perú. Agencia de Cooperación Internacional del Japón - JICA. (Marzo de 2012).
- Miranda, J. (2014). *Gestión de Proyectos. Identificación - Formulación - Evaluación Financiera - Económica - Social - Ambiental* (Séptima ed.). Bogotá, Colombia: MM editores.

- Mokate, K. (Marzo de 1993). Recuperado el junio de 2019, de <https://revistas.uniandes.edu.co/doi/pdf/10.13043/dys.31.1>
- Muñoz, A. (31 de Enero de 2007). Recuperado el 2019, de <http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2007/ams/index.htm>
- Naciones Unidas, CEPAL. (enero de 2020). *www.cepal.org*. Recuperado el 2020, de https://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/2/33922/Andres_Fernandez_Evaluacion_ex_post.pdf
- NU. CEPAL. ILPES. (22 de 01 de 1997). *cepal.org*. Recuperado el 2019, de <https://repositorio.cepal.org/handle/11362/30785>
- ONU Organización de las Naciones Unidas. (1993). *Manual de Proyectos de Desarrollo Económico*. Recuperado el 11 de 2019, de ONU (1993): *Manging the Development Project*. A
- PMI. (2013). *Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos*. Atlanta: PMI.
- PMI. (11 de 2019). *PMI Project Management Institute*. Obtenido de <http://americalatina.pmi.org/latam/aboutUS/WhatisPMI.aspx>
- PNUD Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (2009). *PNUD Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo*. Recuperado el Junio de 2019, de http://procurement-notices.undp.org/view_file.cfm?doc_id=134774
- Restrepo, C., & Cuadros, A. (Mayo de 2013). *Asiciación Interciencia*. Recuperado el 2019, de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=33926990003>
- Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo SENPLADES. (24 de Julio de 2017). Recuperado el 16 de marzo de 2020, de <http://ecuadorevalua.senplades.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2018/02/Guia-para-Gestionar-los-Pocesos-de-Evaluacion-de-Internvenciones-Publicas.pdf>
- TBL The Bottom Line. (2011). *Gestión de Proyectos Estratégicos*. Guayaquil, Guayas, Ecuador.
- Valdés, M. (1999). *La evaluación de proyectos sociales*. Obtenido de http://mapunet.org/documentos/mapuches/evaluacion_proyectos_sociales.pdf
- Vanegas, P. (2006). *Formulación de pequeños proyectos rurales*. Cuenca: Fundación PROJUBONES.

8. ANEXOS

Anexo 1. Ficha preliminar para evaluación ex post.

La ficha fue elaborada por la autora, en función de la revisión de información secundaria investigada, se consideró los 5 criterios de evaluación que utilizan diferentes instituciones de gobierno para realizar las evaluaciones ex post, acopladas a la realidad de la Cooperativa “Jardín Azuayo”, lo cual fue analizado y discutido con los funcionarios de la institución y con los debidos ajustes, contar con la herramienta principal para la propuesta metodológica.

La ficha contiene un encabezado que explica brevemente en que consiste la evaluación ex post, así como el objeto de la misma, indicadores de: Datos del Proyecto, Eficacia, Eficiencia, Pertinencia, Impacto, Sostenibilidad, Conclusiones, Recomendaciones, Sugerencias, incorporando un bloque subsiguiente para fecha de llenado de la ficha y firma de responsables.

Evaluación Ex Post de Proyectos			
<p>La evaluación ex post o posterior se realiza una vez terminado el proyecto o al cabo de un tiempo de finalizado. Esta valoración toma los conocimientos, avances e informaciones de las fases anteriores y será la que determine en última instancia si el proyecto fue exitoso en el logro de sus objetivos y si los mismos lograron impactar en los beneficiarios del proyecto de forma sostenible.</p> <p>Es fundamental señalar que los resultados obtenidos contribuirán a mejorar las actividades ejecutadas en las fases de iniciación, planificación, monitoreo y control y cierre de los proyectos que se desarrollan en la cooperativa, por lo que agradecemos la información proporcionada.</p>			
1. Datos del Proyecto			
Proyecto: _____			
Fecha de Inicio Programada	_____	Fecha de Inicio Real	_____
Fecha Fin Programada	_____	Fecha Fin Real	_____
Director del Proyecto	_____		
2. EFICACIA: en qué medida se han alcanzado los objetivos propuestos en el proyecto.			
2.1. Los objetivos planteados son SMART			
SI	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>

NO

2.2. Los objetivos planteados se han cumplido a conformidad del beneficiario.

Totalmente de acuerdo De acuerdo Indeciso En desacuerdo Totalmente en desacuerdo

3. EFICIENCIA: resultados alcanzados y recursos utilizados

3.1. Citar y describir 2 indicadores relevantes del proyecto y su incidencia en las actividades diarias/semanales/mensuales

3.2. ¿El tiempo invertido por los principales involucrados en el proyecto, es justificado con los resultados del proyecto?

4. PERTINENCIA: Grado en cual el objetivo del proyecto es consistente con las prioridades y políticas de la cooperativa

4.1. ¿En qué porcentaje (valor estimado), el proyecto ha contribuido al cumplimiento de los objetivos institucionales?

4.2. ¿Se benefició a la población objetivo?

SI NO

¿Por qué?

5. IMPACTO: efectos positivos y negativos esperados y no esperados que la implementación del proyecto ha propiciado.

5.1. La implementación del proyecto ha contribuido a:

Mejorar la presencia (participación en la sociedad) de cooperativa (percepción de imagen por parte de los socios)

Totalmente de acuerdo		De acuerdo		Indeciso		En desacuerdo		Totalmente en desacuerdo	
	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>

Mejorar tiempos de respuesta a socios.

Totalmente de acuerdo		De acuerdo		Indeciso		En desacuerdo		Totalmente en desacuerdo	
	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>

Mejorar tiempos de respuesta a procesos.

Totalmente de acuerdo		De acuerdo		Indeciso		En desacuerdo		Totalmente en desacuerdo	
	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>

Mejorar la organización de recursos internos

Totalmente de acuerdo		De acuerdo		Indeciso		En desacuerdo		Totalmente en desacuerdo	
	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>

5.2. Indique los efectos negativos detectados, especificar si era esperado o no esperado.

--

6. SOSTENIBILIDAD: capacidad de continuación de las acciones de manera autónoma.

6.1. ¿El proyecto ha alcanzado el punto de equilibrio en los tiempos propuestos? indicar el tiempo si antes de lo planificado; cuánto tiempo le falta y como avanza conforme a lo planificado.

--

7. Conclusiones, Recomendaciones y Sugerencias

--

Fecha de evaluación _____

Evaluador: _____	Informante 1: _____	Informante 2: _____
Firma _____	Firma _____	Firma _____

Anexo 2. Resultados de la Entrevista.

A continuación, se describe los cambios acordados durante la entrevista:

Encabezado.

Evaluación Ex Post de Proyectos

La evaluación ex post o posterior se realiza una vez terminado el proyecto o al cabo de un tiempo de finalizado. Esta valoración toma los conocimientos, avances e informaciones de las fases anteriores y será la que determine en última instancia si el proyecto fue exitoso en el logro de sus objetivos y si los mismos lograron impactar en los beneficiarios del proyecto de forma sostenible.

Es fundamental señalar que los resultados obtenidos contribuirán a mejorar las actividades ejecutadas en las fases de iniciación, planificación, monitoreo y control y cierre de los proyectos que se desarrollan en la cooperativa, por lo que agradecemos la información proporcionada.

Se decide poner un nombre para identificar el documento: “Ficha para Levantamiento de Evaluación Ex Post de Proyectos”; Se acuerda también, hacer más concreto el encabezado con el siguiente texto:

“La evaluación ex post se realiza una vez terminado el proyecto. Esta evaluación determina si el proyecto alcanzó sus objetivos y si los mismos lograron impactar en los beneficiarios del proyecto de forma sostenible.

Es fundamental señalar que los resultados obtenidos contribuirán a mejorar las actividades ejecutadas en las fases de iniciación, planificación, monitoreo y control y cierre de los proyectos futuros que se desarrollarán en la cooperativa, por lo que agradecemos la información proporcionada.”

Datos del Proyecto.

1. Datos del Proyecto	
Proyecto:	_____
Fecha de Inicio Programada	_____
Fecha de Inicio Real	_____
Fecha Fin Programada	_____
Fecha Fin Real	_____
Director del Proyecto	_____

A más de las fechas de inicio, fin y nombre del director, se incluirá el nombre del Patrocinador del proyecto.

Eficacia.

2. EFICACIA: en qué medida se han alcanzado los objetivos propuestos en el proyecto.									
2.1. Los objetivos planteados son SMART									
SI	<input type="checkbox"/>		NO	<input type="checkbox"/>					
2.2. Los objetivos planteados se han cumplido a conformidad del beneficiario.									
Totalmente de acuerdo	<input type="checkbox"/>	De acuerdo	<input type="checkbox"/>	Indeciso	<input type="checkbox"/>	En desacuerdo	<input type="checkbox"/>	Totalmente en desacuerdo	<input type="checkbox"/>

Para el numeral 2.1. se abrirá un espacio para describir el objetivo general y específicos de los proyectos y en la parte inferior se colocará casillas de verificación para cada característica de SMART (Específico, Medible, Alcanzable, Realista, Tiempo).

En el numeral 2.2. la pregunta se abre por cada objetivo específico y se la realizará por separado al director y al beneficiario del proyecto, se recibe la sugerencia de utilizar el término beneficiario en lugar de usuario.

Eficiencia.

3. EFICIENCIA: resultados alcanzados y recursos utilizados
3.1. Citar y describir 2 indicadores relevantes del proyecto y su incidencia en las actividades diarias/semanales/mensuales
<input type="text"/>
3.2. ¿El tiempo invertido por los principales involucrados en el proyecto, es justificado con los resultados del proyecto?
<input type="text"/>

La unidad de proyectos solicita eliminar el apartado de Eficiencia e incluir indicadores del proyecto en el criterio de Eficacia. Esta tarea será elaborada de manera preliminar por los gestores de proyectos y validada por los directores y beneficiarios de los proyectos, en función a una línea base que se dispone de los estudios de los proyectos.

Pertinencia.

4. PERTINENCIA: Grado en cual el objetivo del proyecto es consistente con las prioridades y políticas de la cooperativa	
4.1. ¿En qué porcentaje (valor estimado), el proyecto ha contribuido al cumplimiento de los objetivos institucionales?	<input type="text"/>
4.2. ¿Se benefició a la población objetivo?	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>
¿Por qué?	<input type="text"/>

Se acuerda cambiar la pregunta 4.1. por “¿De qué manera el proyecto ha contribuido al cumplimiento de los objetivos institucionales?”, se incorporará una escala de contribución por objetivo estratégico al que se esté contribuyendo, la escala irá desde “Muy alto”, “Alto”, “Medio”, “Bajo”, “Muy Bajo” y deberá incluir un espacio para justificar la respuesta.

Se elimina la pregunta 4.2.

Impacto.

5. IMPACTO: efectos positivos y negativos esperados y no esperados que la implementación del proyecto ha propiciado.

5.1. La implementación del proyecto ha contribuido a:

Mejorar la presencia (participación en la sociedad) de cooperativa (percepción de imagen por parte de los socios)

Totalmente de acuerdo De acuerdo Indeciso En desacuerdo Totalmente en desacuerdo

Mejorar tiempos de respuesta a socios.

Totalmente de acuerdo De acuerdo Indeciso En desacuerdo Totalmente en desacuerdo

Mejorar tiempos de respuesta a procesos.

Totalmente de acuerdo De acuerdo Indeciso En desacuerdo Totalmente en desacuerdo

Mejorar la organización de recursos internos

Totalmente de acuerdo De acuerdo Indeciso En desacuerdo Totalmente en desacuerdo

5.2. Indique los efectos negativos detectados, especificar si era esperado o no esperado.

Se mantiene el primer elemento a evaluar de la pregunta 5.1. cambiando el enunciado a “Mejorar la percepción de los servicios de cooperativa”, esta pregunta será enfocada a los socios de la cooperativa.

Se elimina el segundo y cuarto enunciados.

El tercer enunciado debe tener enfoque en el personal interno.

Sostenibilidad.

6. SOSTENIBILIDAD: capacidad de continuación de las acciones de manera autónoma.
<p>6.1. ¿El proyecto ha alcanzado el punto de equilibrio en los tiempos propuestos? indicar el tiempo si antes de lo planificado; cuánto tiempo le falta y como avanza conforme a lo planificado.</p> <div style="border: 1px solid black; height: 60px; width: 100%;"></div>

Se mantiene la pregunta y se cambia el enunciado de aclaración de la pregunta a “Se calculará una vez que el proyecto haya concluido todas las fases”.

Se propone un cuadro resumen para los registros de cada año; estos aspectos serán evaluados como sostenibilidad financiera.

Se agrega una nueva pregunta para evaluar la sostenibilidad administrativa con el objeto de conocer con un check list si se ha definido responsables, procesos, manuales, instructivos, reportes, y un espacio para observaciones.

Conclusiones, recomendaciones y sugerencias.

7. Conclusiones, Recomendaciones y Sugerencias		
Fecha de evaluación _____		
Evaluador: _____	Informante 1: _____	Informante 2: _____
Firma _____	Firma _____	Firma _____

Se pide cambiar el nombre del apartado a “Conclusiones y Recomendaciones”.

Los firmantes son: Evaluador, Patrocinador, Director del Proyecto y Director de Planificación.

Anexo 3. Guía de preguntas para entrevista a experto.



MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA

Tema: “Propuesta Metodológica para realizar la evaluación ex post de proyectos estratégicos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo”.

Objetivo: Conocer la opinión de un experto evaluador de proyectos sobre la propuesta metodológica planteada.

Entrevistado: Econ. Paúl Vanegas, MBA.

Entrevistadora: Econ. Lorena Tuba C.

Fecha de la entrevista: 03 de marzo de 2020

Preguntas:

1. Por favor comente brevemente su experiencia en evaluaciones ex post de proyectos y la importancia que le otorga a la misma.
2. Cree que es conveniente aplicar evaluaciones ex post en instituciones privadas.
¿Por qué?
- 3.Cuál es su opinión/comentarios sobre la metodología propuesta (Adjunta a la presente guía de preguntas).

Nota: La presente entrevista semiestructurada se realiza exclusivamente con fines académicos por lo que se agradece la participación y aporte de conocimientos al entrevistado.

Resultados de la entrevista.

Entrevistadora: 1. *Por favor comente brevemente su experiencia en evaluaciones ex post de proyectos y la importancia que le otorga a la misma.*

Entrevistado: “He tenido la oportunidad de participar en varias evaluaciones ex post, principalmente en proyectos de desarrollo rural financiados por el Banco Mundial, la Cooperación Europea y algunos proyectos del Banco Interamericano de Desarrollo – BID, como es el caso del proyecto de recuperación de áreas centrales en Cuenca.

Considero que la evaluación ex post es importante siempre y cuando pertenezca a una cadena de evaluaciones, son importantes las evaluaciones ex ante, intermedia y final, para terminar en el proceso de evaluaciones ex post.

La evaluación ex post toma información de las evaluaciones anteriores, en las que se pueden tomar medidas correctivas, mientras que en la evaluación ex post, que es de medición de impactos, ya no se puede hacer nada más, la evaluación ex post mide cuales son los verdaderos cambios en la población, en el aspecto cultural, social, económico, etc., sobre todo mide cual ha sido el cambio en el bienestar de esa población, recordemos que los proyectos de desarrollo tienen como objetivo mejorar las condiciones de vida de la población, entonces la evaluación ex post sirve para medir la magnitud de los cambios e impactos cuando ha terminado el proyecto.”

Entrevistadora: 2. *Cree que es conveniente aplicar evaluaciones ex post en instituciones privadas. ¿Por qué?*

Entrevistado: “Si y no, no depende de que sean privadas o públicas sino de los objetivos que busca el proyecto, es decir, si es un proyecto privado, su objetivo es la maximización de utilidades, entonces es innecesaria una evaluación ex post, recordando que esta sirve para medir objetivos de largo plazo de impacto; entonces más que privado o público resulta interesante hacer una evaluación en función de los objetivos, por ejemplo, proyectos de cambios en el ambiente laboral, condiciones de trabajo de los empleados, etc., son proyectos que generan impactos en los trabajadores.”

Entrevistadora: *Considerando que la Cooperativa Jardín Azuayo (caso de estudio) desarrolla proyectos estratégicos con enfoque social ¿Cuál es su opinión sobre la aplicación de una metodología de evaluación ex post?*

Entrevistado: “El Plan Estratégico debe contener objetivos cercanos a beneficiar a la sociedad o que impulsen su desarrollo, allí calza perfectamente la evaluación ex post a los proyectos que estén planteados dentro los planes o programas de la cooperativa, por lo que es completamente aplicable.

Como recomendación, se puede incorporar la Metodología de Marco Lógico para estandarizar la metodología de formulación de todos los proyectos de la cooperativa, porque allí están identificados los objetivos de corto mediano y largo plazo y ese sistema facilitara la evaluación.

Cuando se estandariza la formulación también se estandariza la evaluación por lo que se podría medir el impacto total de todos los proyectos de la cooperativa, porque si se utilizan metodologías diferentes, los parámetros son distintos y no se obtiene los resultados esperados.

Con la formulación de proyectos con la metodología de marco lógico se puede formular fácilmente la evaluación intermedia, final y ex post.”

Entrevistadora: 3. *Cuál es su opinión/comentarios sobre la metodología propuesta (Adjunta a la presente guía de preguntas).*

Entrevistado: “Considero que está bien porque recoge los aspectos primordiales de una metodología para evaluación ex post, tales como: eficiencia entendida como uso adecuado de los recursos; eficacia que es la consecución de los indicadores; la pertinencia, es importantísima para saber si el proyecto logró los resultados para la población objetivo que se plantearon, si las actividades y componentes estuvieron dirigidos a la población y si ellos cambiaron sus condiciones de vida; el impacto entendido como los cambios en la sociedad y la sostenibilidad en temas sociales ambientales, financieros que indican la permanencia del proyecto en el tiempo, por lo que la ficha recoge los criterios típicos de las metodologías que los organismos internacionales exigen.

Como sugerencia a la metodología propuesta, en la ficha de evaluación se podría incorporar un espacio para mayor detalle sobre las lecciones aprendidas, ¿qué pasó de bueno a nivel institucional – organizativo?, ¿cuál fue la agregación de valor del proyecto evaluado?

El formato debe tener ese espacio para que el evaluador se detenga sobre la evaluación de las lecciones aprendidas y determine las mejores prácticas que se dieron con la ejecución del proyecto y las principales lecciones que deja como proyecto; los criterios del experto enriquece la evaluación.

Todo lo aprendido se convierte en activo intangible de la organización, sirve para la formulación del próximo proyecto para no volver a repetir los mismos errores, o, por el contrario, saber que actividades se pueden repetir o implementar.